



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo  
Industrial**

---

**TEMA: “LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES DE LA SECRETARÍA  
NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA  
PARROQUIA LA MATRIZ, DEL CANTÓN AMBATO, DE LA  
PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.”**

---

**Autor: Estuardo Edison Solís Moreno**

**Tutor: Ing. Mg. Diego Carrillo**

**AMBATO – ECUADOR**

**Septiembre – 2015**

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Yo, **Diego Andrés Carrillo Rosero** con **CI. 1803584232**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA PARROQUIA LA MATRIZ, DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.”** desarrollado por el estudiante, Solis Moreno Estuardo Edison, considero que su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



.....

**Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero**

**CI. 1803584232**

**TUTOR**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, **Solís Moreno Estuardo Edison** con. **CI. 0503116576**, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA PARROQUIA LA MATRIZ, DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



**Estuardo Edison Solís Moreno**

**C.I. 0503116576**

**AUTOR**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA PARROQUIA LA MATRIZ, DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.”** Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



**Solís Moreno Estuardo Edison**

**C.I. 0503116576**

**AUTOR**

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA PARROQUIA LA MATRIZ, DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.”**. Presentado por el señor Solis Moreno Estuardo Edison, egresado de la Carrera de Psicología Industrial promoción 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

**LA COMISIÓN**

  
.....  
Ing. Mg. Ricardo Morales

**MIEMBRO**

  
.....  
Lic. Mg. Gabriela Romero

**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo elaborado lo dedico en primera instancia a nuestro padre Dios que con su mano y apoyo me ha llevado al camino de dedicación y responsabilidad, nuestro padre que siempre ha bendecido mi vida académica.

A mi madre y todos mis hermanos, que con su esfuerzo y dedicación han hecho de mí un hombre de principios y valores llevándome a cumplir cada uno de mis sueños con pie firme.

Y a toda mi familia y personas especiales que han contribuido de alguna manera en la elaboración de dicho trabajo.

Estuardo Solís Moreno

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a todas las personas, maestros, e instituciones que me han apoyado en el desarrollo continúa del trabajo de investigación.

Ing. Mg. más que un tutor un compañero, que con su paciencia, experiencia y dedicación ha sido una gran ayuda en la guía del presente trabajo.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo por el apoyo continuo para conmigo y la proporción de la información.

A mis queridas guías de apoyo Ing. Anita Arcos y Director Freddy Silva que fueron ejemplo de ayuda continua.

Estuardo Solís Moreno

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>AL CONSEJO DIRECTIVO .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XVI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XVII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tema de Investigación .....	1
1.2 Planteamiento Del Problema .....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2 Árbol De Problemas .....	4
1.2.3 Análisis Crítico .....	5
1.2.4 Prognosis .....	5
1.2.5 Formulación del Problema .....	6
1.2.6 Preguntas Directrices .....	6
1.2.7 Delimitación del Problema.....	7
1.2.7.1 Contenido .....	7
1.2.7.2 Delimitación espacial .....	7
1.2.7.3 Delimitación Temporal .....	7
1.3 Justificación.....	7



1.4	Objetivos .....	8
1.4.1	Objetivo general .....	8
1.4.2	Objetivos específicos .....	8
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>10</b>
2.1	Antecedentes Investigativos .....	10
2.2	Fundamentación filosófica .....	13
2.3	Fundamentación Legal: .....	14
2.4	Categorización Fundamental .....	17
2.5	Categorías Fundamentales .....	18
2.5.1	Constelación de Ideas Variable Independiente .....	19
2.5.2	Constelación de Ideas Variable Dependiente .....	20
2.5.3	Marco Conceptual de la Variable Independiente: .....	21
2.5.3.1	Programación neurolingüística .....	21
2.5.3.2	Motivación .....	29
2.5.3.3	Desarrollo Organizacional .....	37
2.5.4	Marco Conceptual de la Variable Dependiente: .....	40
2.5.4.1	Trabajo En Equipo .....	40
2.5.4.2	Empatía .....	41
2.5.4.3	Relaciones Interpersonales .....	43
2.6	Hipótesis .....	48
2.7	Señalamiento de las Variables .....	48
2.7.1	Variable Independiente .....	48
2.7.2	Variable Dependiente .....	48
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>49</b>

<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>49</b>
3.1 Enfoque .....	49
3.2 Modalidad Básica De La Investigación .....	49
3.2.1 Investigación De Campo .....	49
3.2.2 Investigación Bibliográfica Documental.....	50
3.2.3 Niveles De Investigación .....	50
3.3 Población y Muestra.....	51
3.4 Operacionalización de las Variables .....	52
3.4.1 Variable Independiente .....	52
3.5 Operacionalización de las Variables .....	53
3.5.2 Variable Independiente .....	53
3.6 Recolección de Información .....	54
3.7 Procesamiento y Análisis .....	54
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>56</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....</b>	<b>56</b>
4.1 Análisis e Interpretación .....	56
4.2 Interpretación de Resultados.....	56
4.3 Verificación de la Hipótesis.....	69
4.3.1. Modelo Lógico .....	69
4.3.2. Modelo Matemático: .....	69
4.3.3 Modelo Estadístico:.....	69
4.3.4. Nivel de significación .....	70
4.3.5 Prueba de Hipótesis:.....	70
4.3.6 Región de aceptación y rechazo .....	71
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>74</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
5.1 Conclusiones .....	74
5.2 Recomendaciones.....	75
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>76</b>
<b>LA PROPUESTA .....</b>	<b>76</b>
6.1. Datos Informativos.....	76
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	77
6.3 Justificación.....	78
6.4 Objetivos .....	79
6.4.1 Objetivo General .....	79
6.4.2 Objetivos específicos .....	79
6.5 Análisis de Factibilidad.....	80
6.6 Fundamentación Científica .....	82
6.7 Modelo Operativo .....	89
6.8 Elementos del Coaching.....	90
6.9 Desarrollo de la Propuesta .....	91
6.9.1 Análisis Organizacional .....	91
6.9.1.1 Objetivo:.....	91
6.9.1.2 Fase de diseño .....	91
6.9.1.3 Datos relevantes para el Plan de coaching .....	92
6.9.1.4 Introducción al Plan de <i>coaching</i> .....	93
6.9.1.5 Diseño del plan de coaching .....	96
6.9.1.6 Fase de socialización del <i>coaching</i> .....	98
6.9.1.7 Plan de socialización.....	98
6.9.2 Implementación.....	99

6.9.2.1 Aspectos a considerar para el coaching. ....	99
6.9.2.2. Ejecución del coaching: .....	100
6.9.2.3. Capacitación sobre P.N.L.....	101
6.9.3. Relaciones interpersonales .....	117
6.9.4 La influencia de la Programación Neurolingüística en las relaciones interpersonales para un buen desarrollo en la organización.....	117
6.9.5 Material de apoyo del plan de <i>Coaching</i> : .....	118
6.9.6 Fase de evaluación .....	120
6.9.6.1 Objetivo de la evaluación.....	120
6.9.6.2 Encuesta .....	120
<b>Bibliografía .....</b>	<b>121</b>
<b>Linkografía .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Población y Muestra .....	51
Tabla N° 02: Operacionalización de las variables.....	52
Tabla N° 03: Operacionalización de las variables.....	53
Tabla N° 04: Cuadro recolección de Información.....	54
Tabla Nª 05: Comunicación y Metas .....	57
Tabla Nª 06: Frases Motivantes .....	58
Tabla Nª 07: Decisiones Efectivas .....	59
Tabla Nª 08: Capacitaciones de Lenguaje.....	60
Tabla Nª 09: Unión Profesional .....	61
Tabla Nª 10: Control de Comportamiento .....	62
Tabla Nª 11: Los colaboradores sienten que son tomados en cuenta.....	63
Tabla N° 12: Resolver problemas interpersonales .....	64
Tabla Nª 13: Autocontrol frente a las adversidades .....	65
Tabla N° 14: Adecuado uso del lenguaje en la comunicación .....	66
Tabla N° 15: Comportamiento Adecuado .....	67
Tabla N° 16: Eliminando cargas emocionales.....	68
Tabla N° 17: Frecuencia observada.....	70
Tabla N° 18: Frecuencia esperada.....	70
Tabla N° 19: Calculo chi-cuadrado .....	71
Tabla N° 20: Tabla de la Distribución Chi-cuadrado según los grados de libertad .....	72
Tabla N° 21: Modelo Operativo .....	89
Tabla N° 22: Elementos de Coaching. ....	90
Tabla N° 23: Resultados.....	92
Tabla N° 24: Matriz del coaching .....	96

Tabla N° 25: La percepción sensorial concreta.....	106
Tabla N° 26: Los sistemas de representación.....	110
Tabla N° 27: Los movimientos oculares.....	113
Tabla N° 28: Los movimientos oculares .....	116

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Árbol De Problemas .....	4
Gráfico N° 02: Categorías Fundamentales. ....	18
Gráfico N° 03: Constelación de Variables .....	19
Gráfico N° 04: Constelación de Variables. ....	20
Gráfico N° 05: Comunicación y Metas .....	57
Gráfico N° 06: Frases Motivantes. ....	58
Gráfico N° 07: Decisiones Efectivas .....	59
Gráfico N° 08: Capacitaciones de Lenguaje.....	60
Gráfico N° 09: Unión Profesional. ....	61
Gráfico N° 10: Control del comportamiento .....	62
Gráfico N° 11: Los colaboradores son tomados en cuenta. ....	63
Gráfico N° 12: Resolver Problemas interpersonales.....	64
Gráfico N° 13: Autocontrol.....	65
Gráfico N° 14: Adecuado uso del Lenguaje.....	66
Gráfico N° 15: Comportamiento Adecuado. ....	67
Gráfico N° 16: Eliminando cargas emocionales. ....	68
Gráfico N° 17: Curva de Chi-Cuadrado de la presente investigación.....	73
Gráfico N° 18: La percepción sensorial concreta.....	104
Gráfico N° 19: La percepción sensorial concreta.....	104
Gráfico N° 20: La percepción sensorial concreta.....	105
Gráfico N° 21: Los movimientos oculares .....	112
Gráfico N° 22: Plan de coaching .....	119
Gráfico N° 23: Presentación.....	119

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se analiza la problemática del Control Interno en cuanto a la Programación Neurolingüística P.N.L. y como está incide en las relaciones interpersonales en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES de la Parroquia La Matriz, del Cantón Ambato. Del estudio realizado se encontró que los principales factores que influyen 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. Estos aspectos provocan que se presente un incumplimiento de metas y objetivos en la institución. Bajo la situación actual, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo requiere encontrar mecanismos que aporten para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, en este sentido el trabajo de investigación tiene propone un plan de entrenamiento *coaching* en Programación Neurolingüística, que consiste 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.

**Palabras clave:** Desarrollo organizacional, Empatía, Motivación, Plan de entrenamiento *coaching*, Programación Neurolingüística, Relaciones interpersonales, Control interno, Capacitación interna, Autocontrol, Comunicación.



## ABSTRACT

In this research the problem of internal control is analyzed in terms of Neuro-Linguistic Programming NLP and how it affects interpersonal relations at the National Secretariat of Planning and Development SENPLADES of La Matriz, Canton Ambato. The study found that the main factors include the lack of internal training, the unsatisfactory level of language communication, poor self-control against adversities labor by workers, emotional overload, among others. These issues cause a breach of goals and objectives in this institution. Under the current situation, the National Secretariat of Planning and Development requires finding mechanisms that contribute to the improvement of interpersonal relationships, in this sense, the research aims to develop a training plan coaching in NLP, which involves the design of workshops to implement what it perceives sensory system, train staff on how to get in tune with their peers, teach identify a sensory system to recognize the mental processes by eye expression and put in practice reflection techniques.

**Keywords:** Coaching training plan, Empathy, Interpersonal relationship, Motivation, Neuro-linguistic programming, Organizational development.

## INTRODUCCIÓN

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo ha dedicado su esfuerzo para llegar a la sociedad y satisfacer sus necesidades. El principal objetivo es contar con una Institución moderna, profesionalizada, capaz de construir ciudadanía y de crear puentes idóneos para cumplir con su rol de incluir plenamente a todos los ecuatorianos, creando planes de Control como una alternativa de mejoramiento, para servir a la comunidad de mejor manera, siendo esta una institución sin fines de lucro con principios claros, protección especial, teniendo un compromiso con la comunidad. Por esta razón se lleva cabo el presente estudio referente a la Programación Neurolingüística para evaluar las actuales relaciones interpersonales entre los trabajadores, con la finalidad de formular alternativas de mejoramiento a la problemática existente. De esta manera el trabajo investigativo está conformado por seis capítulos, conforme se detalla a continuación:

**Capítulo I.** Se parte de la identificación de la problemática existente en torno a las relaciones interpersonales de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en su relación con la Programación Neurolingüística. De este modo se realiza el planteamiento del problema, se efectúa un análisis crítico, se delimita el objeto de estudio, se justifica la investigación y se establecen los objetivos, que básicamente se centran en diagnosticar y evaluar las técnicas de Programación Neurolingüística y las relaciones interpersonales.

**Capítulo II.** El marco teórico se desarrolla a partir de la revisión de las fuentes de carácter científico, filosófico, académico y legal existentes y relacionadas de forma directa o indirecta con las relaciones interpersonales y la programación neurolingüística, profundizando en los temas referentes a la motivación, el desarrollo organizacional, el trabajo en equipo y la empatía dentro de la organización. Además se formula la hipótesis y se señalan las variables de estudio.

**Capítulo III.** Este capítulo corresponde a la metodología de la investigación, que se lleva a efecto a través del enfoque predominante cuantitativo, el cual emplea

modelos matemáticos, teorías e hipótesis, estudia las propiedades, fenómenos y sus relaciones para proporcionar la manera de obtener la información pertinente. En el presente caso, mediante la operacionalización de las variables se estableció que la técnica más adecuada para la recolección de la información es la encuesta al personal de labores de la SENPLADES utilizando un cuestionario de preguntas.

**Capítulo IV.** Mediante la aplicación de la encuesta y a través de un análisis estadístico se establecieron los principales factores que intervienen en las relaciones interpersonales de la SENPLADES, de este modo se pudo evidenciar que el nivel de capacitación, el lenguaje de comunicación, la capacidad de autocontrol frente a las adversidades y la sobrecarga emocional están afectando a las relaciones interpersonales. Complementariamente en este capítulo se realiza la verificación de la hipótesis que corrobora la incidencia de la Programación Neurolingüística en las relaciones interpersonales de los trabajadores.

**Capítulo V.** Para valorar la situación actual a partir de interpretaciones sustentadas en el estudio se establecen conclusiones y recomendaciones, es así que se estableció que el inadecuado manejo de la P.N.L. afecta a las relaciones interpersonales. A esto se suma la falta de capacitaciones y de instruir el aprendizaje en cuanto a la comunicación para mejorar así el trabajo de cada uno de los trabajadores de la SENPLADES, es por esta razón que se recomienda a la institución la implementación de dichas capacitaciones, como también la búsqueda de nuevas estrategias que permitan el buen cumplimiento de metas y objetivos.

**Capítulo VI.** La investigación plantea una alternativa de solución al problema inicial mediante la propuesta, que se orienta a permitir desarrollar el funcionamiento competitivo de cada uno de los trabajadores de la SENPLADES y a la vez presentar a la coordinación una propuesta que asegure la eficacia y eficiencia de los trabajadores en cuanto al manejo de sus competencias. Esto se lleva a cabo con el plan de entrenamiento *coaching* en Programación Neurolingüística.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema de Investigación**

“La Programación Neurolingüística y las Relaciones Interpersonales de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la parroquia la matriz, del cantón Ambato de la provincia del Tungurahua”.

### **1.2 Planteamiento Del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

De acuerdo a O`CONNOR J. (2006) se entiende que la Programación Neurolingüística es el arte de la excelencia humana. Se dedica al estudio de la experiencia subjetiva y de los procesos de aprendizaje. Nos provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados óptimos en comunicación y cambio, a la vez que promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y la comprensión de los procesos mentales.

Según VELASCO E. (2010) A nivel mundial la Programación Neurolingüística es vista como una pseudociencia por algunos escépticos, lo que la ha desacreditado alrededor del mundo, pues al ser considerada una ciencia falsa, ha ido perdiendo credibilidad, Sin embargo las bases y principios de la Programación Neurolingüística, las podemos comprobar con simple lógica, sin necesidad de darles un carácter científico. La historia ha demostrado que con frecuencia los mayores avances de la ciencia los han llevado a cabo personas o corrientes de pensamiento que en su tiempo no han sido catalogados como

“ciencia”. Pero en cualquiera de los casos, el éxito siempre se ha medido con los resultados obtenidos.

A nivel del mundo y Latinoamérica la Programación Neurolingüística se ha demostrado tan poderosa que ha sido adoptada en los campos de la psicología, educación, crecimiento personal, comunicación y empresa. En E.U.A., la PNL ya es obligatoria en muchas escuelas; en Argentina ya se exige en el currículo profesional; en Colombia, la Universidad San Martín ya está organizada, tanto internamente como en los programas de estudio, siguiendo las pautas de la Programación Neurolingüística. En Europa, las empresas buscan expertos en Programación Neurolingüística y forman a su personal en esta ciencia, que se está volviendo indispensable.

Las empresas con reputación mundial que han incorporado la tecnología de la PNL en sus procesos de capacitación y desarrollo de talento humano, como la forma para ser líderes en sus sectores a nivel mundial son: Sony, Volkswagen, Xerox, Mitsubishi, Microsoft, entre otras empresas.

Según TORRES J. (2015) A nivel nacional la Programación Neurolingüística fue introducida hace 16 años por el ecuatoriano José Torres constituyéndolo en el principal exponente en Programación Neurolingüística de este país, con el paso de los años las personas han despertado el interés por esta disciplina, ya que se han dado cuenta de todos los beneficios y ventajas que conllevan las técnicas de Programación Neurolingüística, en el área personal e interpersonal promoviendo el desarrollo humano y el éxito tal es la efectividad de la Programación Neurolingüística que hoy en día se han fundado institutos dedicados a la ciencia y estudio de nuevas alternativas y soluciones de conflictos a patologías psicológicas y en muchas áreas más como la pedagogía, la organizaciones, la medicina, *coaching* entre otras.

También en la actualidad los institutos dedicados a la Programación Neurolingüística hacen la entrega de varios certificados que avalan el conocimiento de esta disciplina y otorgando facultad para que estos apliquen sus

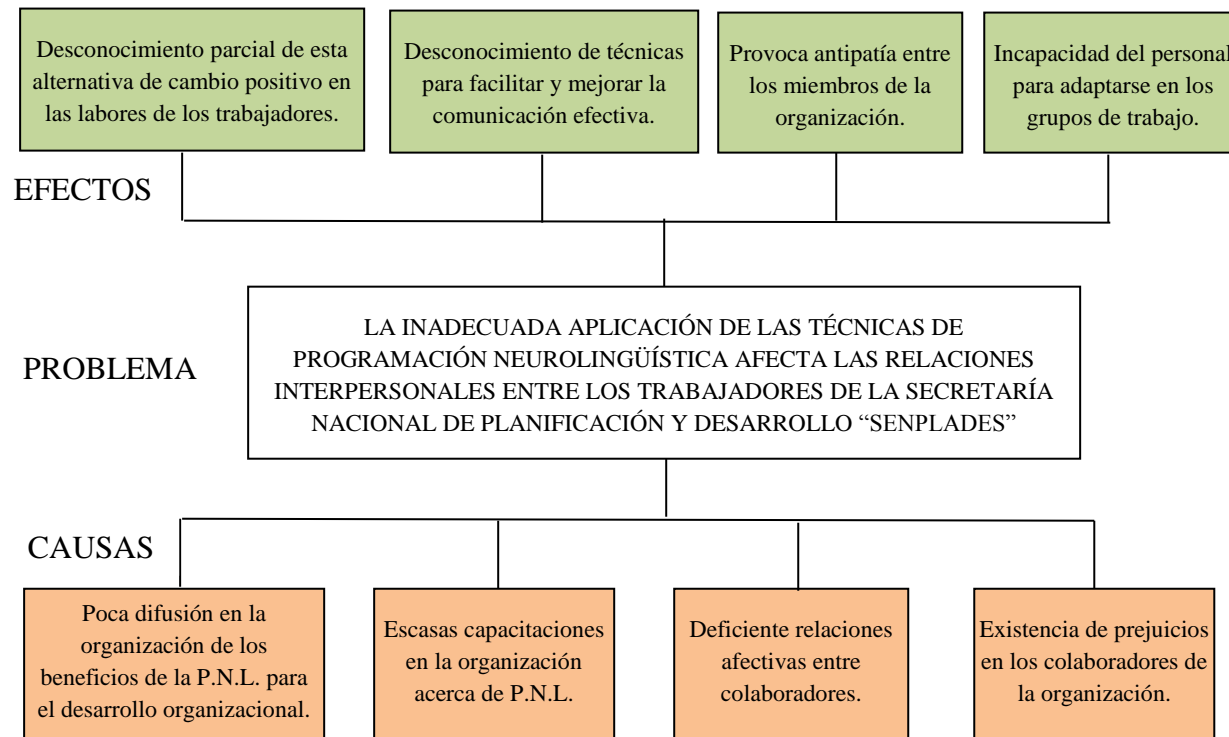
conocimientos en el área que se hayan especializado y Según PNLECUADOR (2015) Se han capacitado a 150000 personas y más de 1500 empresas que a su vez han experimentado el cambio positivo que la Programación Neurolingüística ofrece.

En la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo encontramos un archivo relacionado a un entrenamiento con Programación Neurolingüística, según VILLAGOMEZ V. (2014) Los colaboradores de esta organización en su gran mayoría presentan una permeabilidad al cambio lo cual fue considerado como clave para que las personas modifiquen sus conductas frente a las situaciones.

Sin embargo, se menciona que ciertos colaboradores en la organización aunque en minoría presentan problemas de comunicación y relaciones interpersonales detectados en las diversas dinámicas y talleres que fueron realizados por el *coach* a cargo del entrenamiento y conllevando a que se presenten deficiencias en el cumplimiento de ciertas actividades en la capacitación; Por lo cual se determinaron una serie de técnicas a emplear para solucionar dichos conflictos.

### 1.2.2 Árbol De Problemas

Gráfico N° 01: Árbol De Problemas



Elaborado Por: Edison Solís Moreno (2015)

### **1.2.3 Análisis Crítico**

La poca difusión en la organización de los beneficios de la P.N.L. para el desarrollo organizacional provocaría en los colaboradores desconocimiento parcial de esta alternativa de cambio positivo en el talento humano, omitiendo así la oportunidad de modificar las actitudes que resulten positivas para la organización y cumplan con las metas y objetivos de esta.

Las escasas capacitaciones en la organización acerca de Programación Neurolingüística y todas sus ventajas en cuanto al desarrollo personal provocan desconocimiento de técnicas para facilitar y mejorar la comunicación, deteriorando así las relaciones en los trabajadores y dificultando su trabajo cotidiano.

Las deficientes relaciones afectivas entre colaboradores, sus problemas actitudinales y de personalidad provocan antipatía en los miembros de la organización, siendo causante de comportamientos negativos nocivos para las labores de la organización y afectando la comunicación departamental propia de la empresa.

La existencia de prejuicios en los colaboradores y su intolerancia ante la diferencia de personalidades provoca incapacidad del personal para adaptarse en los grupos de trabajo, bloqueando así todas las responsabilidades que los departamentos deben asumir, pudiendo afectar el servicio que se ofrece en la organización.

### **1.2.4 Prognosis**

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo en caso de no corregir el problema en cuanto a las malas relaciones interpersonales corre el riesgo de sufrir una serie de disfuncionalidades como enfrentamientos, disputas, envidia, charlatanería, críticas, favoritismo, desmotivación, estrés, etc., normal en niveles



incontrolables, lo cual conlleva a un déficit organizacional que afecta especialmente en el nivel intrínseco de los trabajadores y pudiera dar origen a un estado emocional de malestar e inconformidad, que hasta puede llegar a formar patologías o trastornos en la conducta, ya que cuando los individuos no se encuentran con una estabilidad intrínseca estable se refleja en los estados emocionales, que a su vez se manifiestan en la personalidad, especialmente enmarcados en la conducta y comportamiento, imposibilitando una buena comunicación con el resto de personas y así, entorpeciendo las labores cotidianas de la organización afectando el servicio que se presta.

Además de esto si no se aplica técnicas de Programación Neurolingüística la organización corre el riesgo de deteriorar aún más las relaciones interpersonales y perdería una potencial alternativa de cambio y desarrollo que ofrezca bienestar individual y colectivo dentro de la organización.

Numerosos estudios a nivel mundial han determinado que las empresas que han realizado e insertado las técnicas de P.N.L en su talento humano han multiplicado la estabilidad emocional de sus trabajadores y consecuentemente mejorado todos los ingresos económicos, generando así una productividad destacable a comparación de otras organizaciones.

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Cómo incide La Programación Neurolingüística en las relaciones interpersonales de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo?

### **1.2.6 Preguntas Directrices**

¿Cómo se aplica actualmente la P.N.L. en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo?

¿Cómo se desarrollan las relaciones interpersonales en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo?

¿Qué técnicas de P.N.L. se deben aplicar para mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo?

### **1.2.7 Delimitación del Problema**

#### **1.2.7.1 Contenido**

Campo: Bienestar ocupacional

Área: Organizacional

Aspecto: Programación Neurolingüística

#### **1.2.7.2 Delimitación espacial**

La presente investigación se efectuará al personal de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la parroquia la Matriz, Cantón Ambato, provincia del Tungurahua.

#### **1.2.7.3 Delimitación Temporal**

El presente trabajo de investigación se realizó en el período Noviembre 2014; Agosto 2015

### **1.3 Justificación**

Para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo es importante este proyecto de investigación, para que a través de ésta los directivos puedan

desarrollar herramientas que mejoren las relaciones interpersonales con la tecnología de desarrollo personal P.N.L., de modo que el vínculo entre el talento humano sea el más adecuado y puedan cumplir con eficiencia las responsabilidades asignadas y que exista una relación efectiva entre departamentos que ofrezca a los usuarios de la organización un servicio de calidad.

También resulta novedoso este proyecto de investigación, ya que propone una oportunidad de cambio permanente en cuanto a las relaciones interpersonales desgastadas entre ciertos miembros que han perdido objetividad en el trabajo que realizan.

El presente trabajo de investigación resulta de gran impacto en la organización, ya que se busca mecanismos de solución a problemas actitudinales y de comportamiento que son trascendentales en el desarrollo individual y colectivo de las actividades organizacionales.

Finalmente, la investigación resulta factible en su aplicación ya que se posee la disponibilidad de recursos y los conocimientos teórico-práctico necesario para poder desarrollarla de manera adecuada.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la incidencia de la Programación Neurolingüística en las relaciones interpersonales de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del cantón Ambato.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar cuáles son las técnicas de P.N.L. que se aplican actualmente en la organización.

- Analizar cómo se desarrollan las relaciones interpersonales adecuadamente entre compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus labores organizacionales.
- Evaluar si las técnicas de P.N.L. que posteriormente se aplicaran resultaran efectivas en cuanto a la mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Una vez revisado los repositorios de universidades nacionales e internacionales, hemos encontrado las siguientes:

En el repositorio de la Pontificia Universidad Javeriana de Venezuela la tesis de Tema: “PROGRAMACION NEUROLINGÜÍSTICA COMO APOYO AL ÉXITO COMUNICACIONAL” autoría de JIMENEZ M. (2008) que plantea como objetivo general: “*Diseñar un plan de entrenamiento de estrategias comunicacionales de Programación Neurolingüística, encaminada a los Gerentes de la Industria Farmacéutica, que les permita optimizar el alcance de los objetivos empresariales.*” En dicho Trabajo se plantea la elaboración de una propuesta de manual de entrenamiento de técnicas comunicacionales de Programación Neurolingüística direccionada a los Gerentes de una empresa Farmacéutica. Esto se origina en base al crecimiento de la información que generan los diversos cambios y avances que se viven hoy en día, y que obligan a los gerentes a optimizar las herramientas comunicacionales que garanticen una comunicación efectiva dentro de la organización, por lo que se propone evaluar la influencia de la Programación Neurolingüística en la comunicación gerencial. Para esto, metodológicamente, se efectuó una investigación no experimental a la modalidad de diseño de proyecto realizable, apoyado en una investigación de tipo documental y de campo, seleccionando como muestra a un grupo de gerentes que

trabajan en el área de producción de una industria farmacéutica ubicada en la Ciudad de Caracas, a quienes a través de la encuesta se les estableció las necesidades comunicacionales, en base a las cuales se realizó el manual que da cumplimiento al objetivo general de la investigación. Uno de los alcances más importantes fue corroborar las fallas comunicacionales presentes actualmente en quienes guían las organizaciones y la intervención positiva que sobre las mismas ejerce la Programación Neurolingüística. El autor llega a las siguientes conclusiones:

- Si bien, la comunicación dentro de la organización es una herramienta primordial para el alcance de metas y las relaciones interpersonales; la calidad ofrecida actualmente por los gerentes del área de producción en estudio, no es la más idónea.
- Que el presente trabajo de investigación establece un manual de técnicas de Programación Neurolingüística y este trabajara los métodos de comunicación optimizándolos mejorando la calidad de relacionarse con los trabajadores.

En el repositorio de la Universidad Estatal de Bolívar la tesis del tema: “LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA ENTRE MAESTRO Y ESTUDIANTE EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA –APRENDIZAJE” autoría de: ORTIZ M. (2011-2012) establece como objetivo: *“Lograr que la comunicación entre los seres humanos sea vital para el desarrollo de las facultades intelectuales de los estudiantes a través de la Programación Neurolingüística.”*

En dicho Trabajo se plantea la elaboración de una propuesta de manual de entrenamiento de estrategias comunicacionales de Programación Neurolingüística direccionada a los profesores de la escuela “ISIDRO AYORA CUEVA”. Esto se origina por la carencia de resultados positivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que tienen los maestros en dicha escuela por motivo de inexistentes metodologías eficientes que hagan referencia a la asimilación de información que

emite el maestro hacia el estudiante por lo cual el maestro se ve en la obligación de buscar alternativas efectivas orientadas a optimizar este proceso y hemos tomado en cuenta a la Programación Neurolingüística como la alternativa más eficiente para atacar estos problemas de enseñanza-aprendizaje.

Conclusiones:

- Se observa que la mayoría de los docentes afirman que no saben cómo utiliza los programas neurolingüísticos de forma correcta para mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.
- Podemos notar que la mayoría de los maestros mantiene una comunicación deficiente.
- Determinamos que los alumnos de la escuela no asimilan la información proporcionada por los maestros de una manera efectiva al no retener los conocimientos a mediano plazo.

Finalmente indagando en los repositorios de la Universidad Central de Venezuela la tesis de tema: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES” autoría de RAMIREZ Y. (2010) que tiene como objetivo: *“Proponer un módulo instruccional sobre la comunicación asertiva como estrategia para optimizar las relaciones interpersonales entre docentes y alumnos de 6to grado del Subsistema Primaria en la U.E. José Antonio Anzoátegui”*.

Las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los individuos tienen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no tratarse con cuidado, estos problemas pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración. Tales eventos de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo adecuado. No obstante, muchas personas dejan a un lado

el valor de promover el comportamiento asertivo. Una persona con conducta asertiva: Expresa lo que quiere decir a la persona adecuada, sin afectar ningún derecho, al mismo tiempo que defiende a los suyos.

Conclusiones:

- Los resultados revelaron que las docentes encuestadas estaban de acuerdo con realizar el taller sobre la comunicación asertiva, para afianzar las relaciones interpersonales; así como también fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- Se pudo concluir que existían fallas comunicativas entre profesor-alumno ya que no se practicaba la comunicación asertiva como método de interacción en las clase que se impartían.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

El presente trabajo tiene un enfoque Crítico - Propositivo aceptando así cambios dentro de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ya que si se enfrenta a nuevos desafíos en el contexto actual se hace preciso colaborar al desarrollo, mediante la implementación de estrategias que mejoren las relaciones interpersonales de los trabajadores a través de entrenamientos que optimicen el rendimiento de los empleados y directivos. Favoreciendo e incentivando el desarrollo de sus trabajadores como es en el de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

Acorde a los conocimientos profesionales adquiridos, se propondrá facilitar técnicas de rendimiento óptimo, que faciliten a los colaboradores de la SENPLADES una mejor comunicación intrapersonal mejorando sus pensamientos y emociones posteriormente que puedan relacionarse externamente con sus similares en el área laboral, logrando así que exista la predisposición entre ellos,



para trabajar e intercambiar información de una manera más eficiente y productiva para la organización.

En la sociedad ecuatoriana, actualmente es necesario fomentar las buenas relaciones interpersonales, tal es la importancia de estas que los expertos dicen que el 92% de los problemas mundiales son por la comunicación, y esto también incluye a las organizaciones, ya que estas no practican desarrollo organizacional adecuado basado en su fundamento que es la comunicación y las relaciones interpersonales.

Por eso las organizaciones en nuestra sociedad, están en la obligación de hacer algo al respecto, y nosotros como profesionales estableceremos alternativas y soluciones a los conflictos señalados.

También es necesario fomentar los valores como: respeto, unidad, igualdad, solidaridad, cooperación, etc. ya que estos se constituyen en pilares fundamentales de la convivencia humana en las organizaciones incidiendo en la eficiencia comunicativa de los individuos y sus buenas relaciones entre talento humano y todas las áreas de la organización facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **2.3 Fundamentación Legal:**

#### **SEGÚN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR AÑO (2008):**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

7. El derecho de las personas a la defensa incluirá las siguientes garantías:

c) Ser escuchado en el momento oportuno y en igualdad de condiciones.

**Art. 425.-** El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente:

- La constitución.
- Las leyes y las normas con fuerza o condición de ley.
- Los decretos.
- Las resoluciones.
- Las normas con interés de parte

### **SEGÚN LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (2015):**

Formas de Trabajo y su Retribución:

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

**Art. 22.-** Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley.
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades.
- c) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley.
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración.
- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;

**Art. 23.-** Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos.
- q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

## **SEGÚN EL CÓDIGO DE TRABAJO (2015):**

### Disposiciones Fundamentales

**Art. 1.-** Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.-

- 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- 15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

b) Observar buena conducta durante el trabajo.

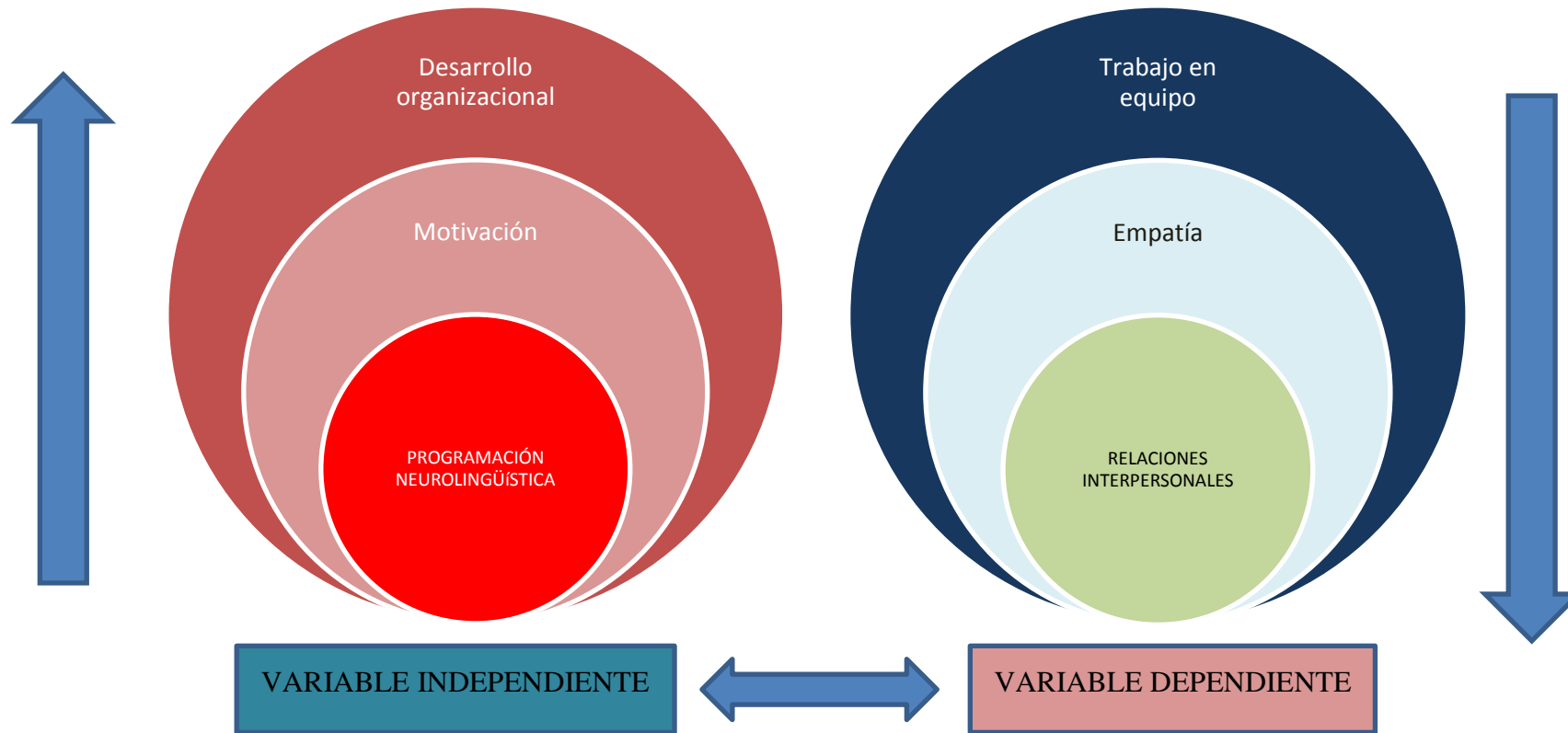
#### **2.4 Categorización Fundamental**

Variable Independiente = Programación Neurolingüística

Variable Dependiente = Relaciones Interpersonales.

## 2.5 Categorías Fundamentales

Gráfico N° 02: Categorías Fundamentales.

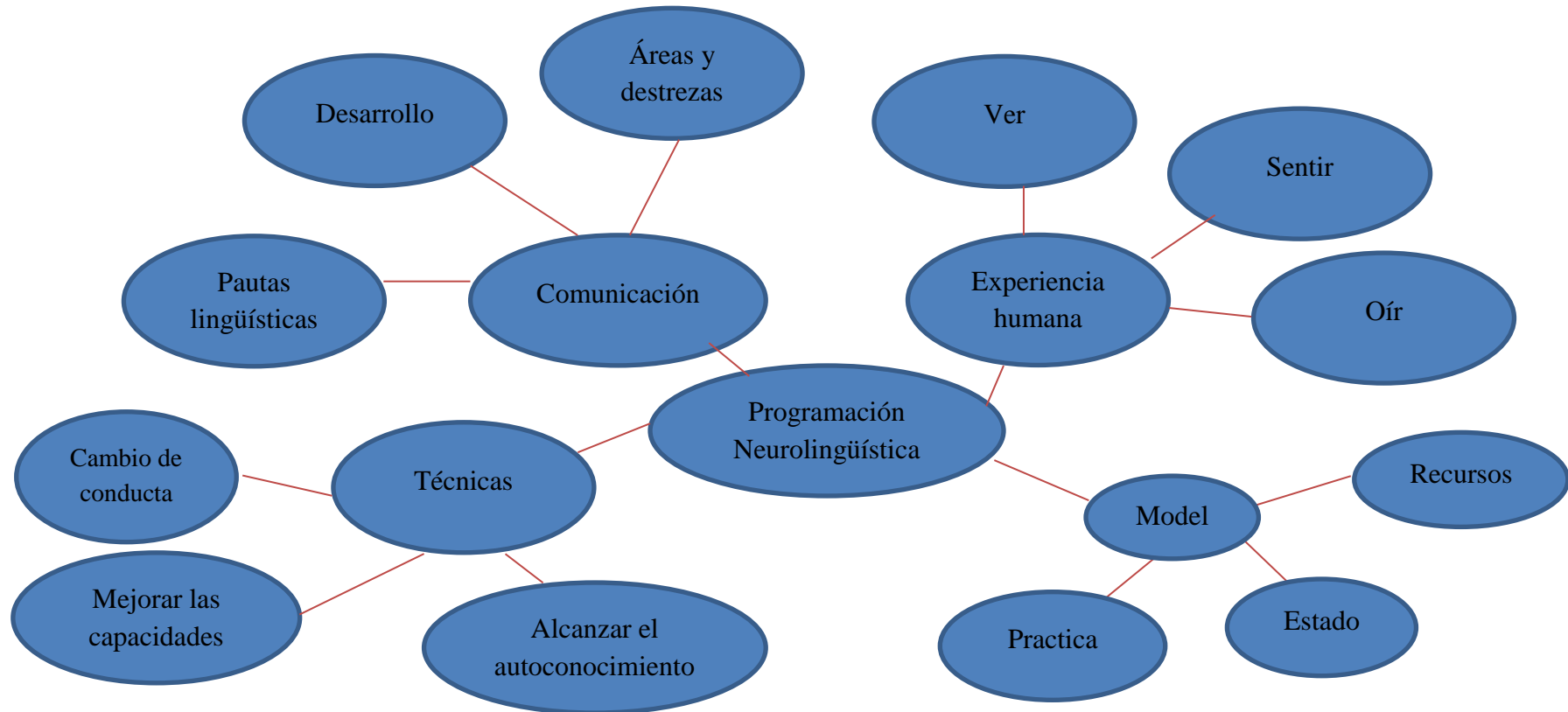


Fuente: NARANJO G.

Elaborado por: Estuardo Edison Solis Moreno (2015)

### 2.5.1 Constelación de Ideas Variable Independiente

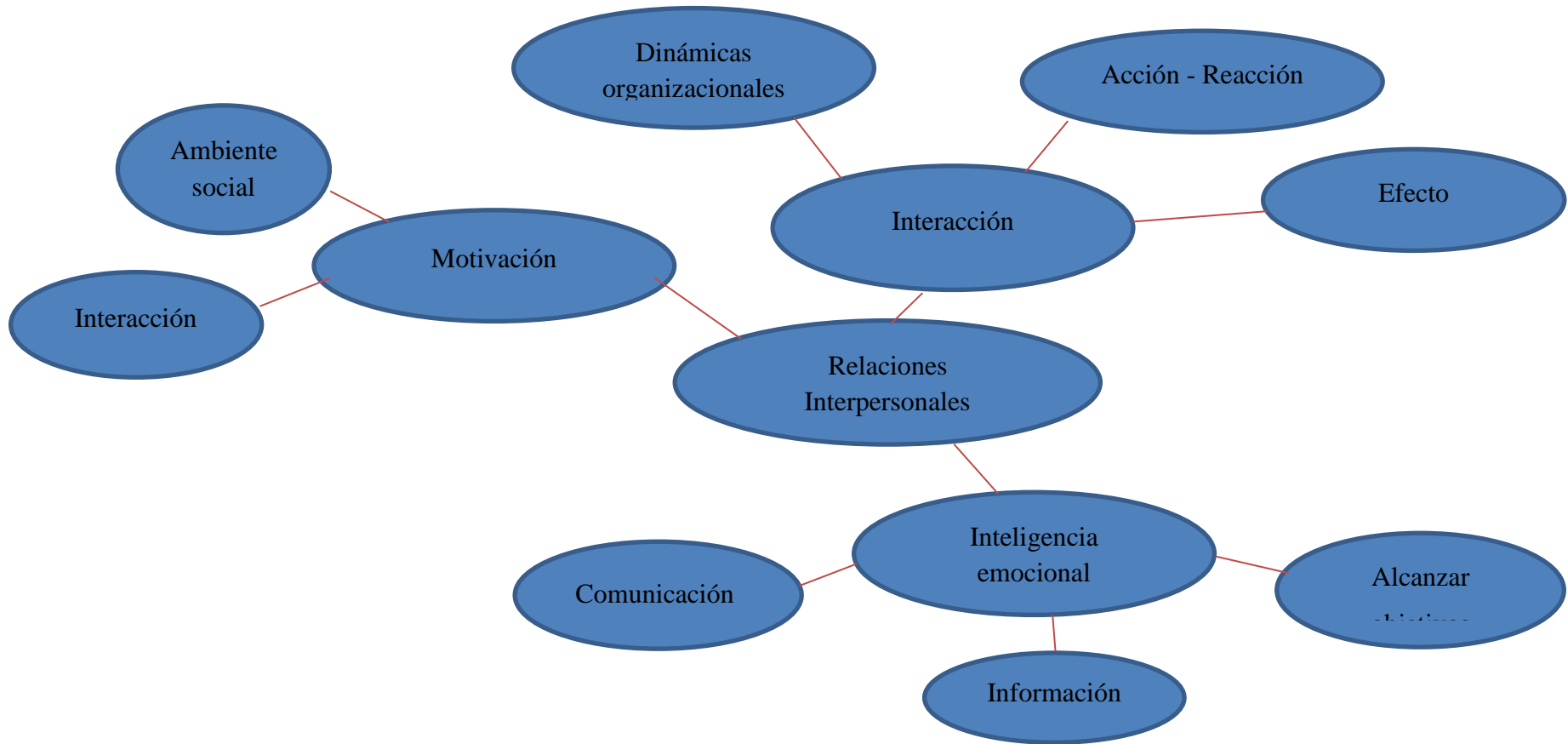
Gráfico N° 03: Constelación de Variables



Elaborado Por: Edison Solís (2015)

### 2.5.2 Constelación de Ideas Variable Dependiente

Gráfico N° 04: Constelación de Variables.



Elaborado Por: Edison Solís (2015)

## **2.5.3 Marco Conceptual de la Variable Independiente:**

### **2.5.3.1 Programación neurolingüística**

MOHL A. (2006) manifiesta que:

La PNL nació gracias a las investigaciones de dos jóvenes estadounidenses, Richard Bandler y John Grinder, que deseaban averiguar por qué los tratamientos de los tres terapeutas de mayor éxito en Estados Unidos, Salir, Erickson y Perls, alcanzaban un grado de eficacia mayor que el de todos sus restantes colegas. Tras una observación sistemática, comprobaron que la clave del éxito residía en el empleo de unos procedimientos y unos patrones de comunicación específicos. Basándose en dichas estrategias, Bandler y Grinder elaboraron un sistema cuya eficiencia ha podido contrastarse a lo largo de estos años, como sistema genérico de aprendizaje o como terapia. Lo denominaron Programación Neurolingüística o PNL. (p.26)

BORQUEZ S. (2002) expresa que:

Sirviéndose de sus cogniciones, los seres humanos podemos concebir el mundo y a nosotros mismos como parte de ese mundo, actuar en él y modificarnos a nosotros mismos. Partiendo de este supuesto fundamental, la PNL bosqueja su imagen del mundo y del hombre. En lo fundamental, ésta supone la existencia de un proceso de formación de mapas cognitivos que ponen a la subjetividad humana en UNA RELACION con la realidad. El mundo como en sí y los acontecimientos que en él se producen no son objetivamente cognoscibles para el hombre, por cuanto éstos son “organismos que forman parte del universo”.

Por otra parte, de acuerdo al mismo autor, la capacidad de construir mapas cognitivos es la misma que nos ha permitido sobrevivir en el mundo hasta hoy, ya que representa nuestra posibilidad de comprender el mundo y participar en él de forma deseada. Pero, por otro lado, paralelamente a esa posibilidad de ejercer una influencia cada vez mayor sobre el mundo, esa capacidad es susceptible de caer en errores cada vez más graves y autodestructivos, ya que los modelos no son la realidad misma.



De acuerdo a BORQUEZ S. (2002):

Puesto que en el transcurso de su vida toda persona tiene experiencias únicas e inconfundibles, también las representaciones cognitivas dependientes de ellas son diferentes de las del resto de las personas: no hay dos individuos que posean el mismo modelo (mapa) de la realidad. Las diferencias, pequeñas y grandes, van desde las discrepancias que se producen en situaciones de la vida diaria en que las personas describen el mismo suceso real - un accidente, por ejemplo de maneras diferentes, hasta las discusiones políticas, económicas o científicas básicas. En cada caso, los participantes no describen ningún fragmento de la realidad en sí, sino únicamente sus modelos correspondientes, los mapas que se encuentran en sus mentes. Cuanto más parecidos sean los modelos que diversas personas tienen en relación con un objeto determinado, tanto mejor será, por regla general, la comunicación entre ellas y viceversa. (p.35)

Vistas así las cosas, la calidad de un mapa no la podemos, por tanto, juzgar en función de su similitud o disimilitud con respecto de la realidad objetiva, puesto que por definición, ésta no puede ser conocida. Aceptar lo contrario puede producir efectos muy desagradables para las personas que, con la ilusión de haber encontrado la verdad en relación con un objeto o con una experiencia, endurecen las fronteras de sus mapas.

Por lo tanto para VIDAL A. (2006):

PNL te propone conocerte y optimizar tus capacidades, para mejorar tus relaciones familiares y de trabajo, tener un mejor control de tus emociones, cambiar conductas, dejar de enjuiciar al vecino, tener un pensamiento más positivo para tu propio beneficio, cuidar tu salud, lograr un diálogo interno más asertivo para que te afecte positivamente, mantenerte en equilibrio más tiempo, adquirir el autoconocimiento, y muchos otros beneficios. (p.18)

Para HENRIC M. (2003) *“La PNL se revela como una herramienta privilegiada en todos los campos en los que importa comunicar mejor y con mayor eficacia: negociación, venta y dirección de un equipo humano por ejemplo”* (p.99).

Tomando como referencia lo manifestado por MONZO J. (2002) La PNL se basa en que hemos programado desde la infancia nuestras formas de pensar,

sentir, y comportarnos. Algunos son programas eficaces, otros ineficientes y otros más: desafortunados.

Es imprescindible concienciarse de cuáles son los programas automáticos si se quiere cambiarlos, pero resulta extraño ver que se cambia fácilmente un objeto que ha dejado de ser útil, pero que se suele obstinarse a menudo con los mismos comportamientos ineficaces frente a situaciones que han evolucionado totalmente.

La Programación Neurolingüística (PNL) estudia la experiencia humana subjetiva, analiza cómo se organiza lo que se percibe y se filtra el mundo exterior a través de los sentidos.

Cuando se negocia se mantiene una comunicación en la cual se crea una imagen positiva o negativa de la otra parte según lo que se percibe de ella. Por un lado está la imagen personal pero por otro, está la imagen que se forma a través de la utilización del lenguaje verbal y no verbal.

Mediante la correcta utilización de dichos lenguajes se puede conseguir que la otra parte negociadora se cree una imagen positiva del individuo y esté predispuesto a negociar o, por el contrario, una incorrecta utilización de dichos lenguajes hace que esta imagen sea negativa e interrumpa el buen hacer del negociador. (MONZO J., 2002, p.88)

Según SAMBRANO P. (1997):

- a) La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- b) Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios a nivel personal debido a que posee una serie de técnicas que permiten que el individuo adquiera una conducta deseada.
- c) Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación y sincronización puesto que, a través del proceso de comunicación, se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

- d) Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- e) La PNL es una actitud. La actitud de “voy a lograrlo.
- f) Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la lingüística, la terapia Gestalt, la semántica general, el análisis transaccional, el dominio corporal, cognitivo y emocional.

La PNL implica la comprensión de la importancia de la utilización adecuada del cerebro para obtener éxito en la vida personal. Desde la perspectiva de la PNL cualquier actitud indeseada, expresada a través del lenguaje y los sentidos, puede ser cambiada o mejorada.

Además, permite fijar pautas de comunicación de la persona a través de su lenguaje y actitud corporal y, por medio de esto, generar rapport o empatía.

Desde la visión de la PNL, el ser humano sólo es capaz de captar una parte de la realidad, no la totalidad (cada individuo tiene un “mapa”). Cada persona percibe el mundo según haya codificado sus experiencias, por medio de unos procesos de selección o “filtrado”. El primer filtro se relaciona con los sentidos; cada persona percibe su mundo de acuerdo con la modalidad sensorial privilegiada, ya sea visual, auditiva o kinestésica, y de acuerdo con esta se comporta, se expresa (verbal y corporalmente) e interactúa. Partiendo de estos tres estados se pueden modelar y estructurar los comportamientos.

El segundo filtro son los meta programas, formas con las cuales los individuos perciben u organizan los datos que reciben de la realidad. Por último, los valores, la cultura y las creencias posibilitan o restringen el acceso a la realidad y le dan un significado.

La PNL es aplicable a cualquier campo, y más aún cuando se habla de desarrollar y potenciar individuos en las organizaciones. En el aspecto grupal, al captar los diversos patrones de comportamiento, permite establecer rapport entre las personas que trabajan en una empresa; y a nivel individual, incentiva a las personas a lograr cambios personales, a adquirir habilidades para ser los mejores y a desarrollar las actividades propuestas, a descubrir cómo utilizar más efectivamente el cerebro para el desarrollo del conocimiento y a cambiar conductas que impiden el crecimiento personal. Si bien la PNL es una poderosa herramienta, no debe ser vista como una panacea, ni como la clave para resolver todas las dificultades que impiden el crecimiento de las personas en la empresa. (p.70)

El autor expone que la PNL es una alternativa de cambio profundo direccionado a los objetivos, ya que implica cambiar o modificar las percepciones de la realidad con técnicas y procesos eficientes que trabajan en la parte básica de la experiencia humana y sus receptores para poder obtener un cambio profundo y duradero.

MAHONY T. (2009) manifiesta que:

El desarrollo de técnicas lingüísticas sofisticadas, de instrumentos lingüísticos y pautas específicas de habla que aseguren mejoras en la comunicación. Aunque subraya principalmente las pautas lingüísticas de la PNL, recurre a otros aspectos para ayudar al desarrollo de las dos primeras áreas de destrezas. Hay tres grandes ámbitos de lenguaje en la PNL.

- Sensorial y física: Tenemos experiencia del mundo gracias a nuestros cinco sentidos, pero nuestra descripción de la experiencia tiende a ser altamente selectiva, con muchas supresiones, distorsiones y generalizaciones de su detalle sensorial.
- Conceptual y perceptual: Generalizamos grandes conjuntos de experiencias sensoriales y les damos un nombre abstracto tal como “amor” o “comunicación”, que luego utilizamos como si todo el mundo tuviera la misma definición de ellos.
- Metafórico y simbólico: Las metáforas y los signos son modos de describir las experiencias de la vida real cuando las descripciones basadas en lo sensorial parecen inadecuadas. Los distintos elementos de la metáfora o los aspectos del símbolo se corresponden con elementos y aspectos de nuestra experiencia. Los usamos para ampliar el significado de los sucesos a los que nos referimos o para enriquecer nuestra descripción de ellos. (p.259)

SALAZAR J. (2005) dice que:

La PNL es un meta-modelo porque sobrepasa la simple comunicación. Ese modelo adopta, como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar qué significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia humana, más que en el contenido de ésta. Es el estudio del “cómo” de las experiencias de cada quien; el estudio del mundo subjetivo de las

personas y de las formas en que se estructura la experiencia subjetiva y, mediante el lenguaje, es comunicada a otras personas. El modelo permite concebir la conducta de la persona como consecuencia o resultado de complejos procesamientos, neurofisiológicos, de la información percibida por los órganos sensoriales a través de los sentidos (ver, sentir, oír). Procesamientos que son representados, ordenados y sistematizados en modelos y estrategias, a través de sistemas de comunicación como el lenguaje. Tales sistemas tienen componentes que, haciendo posible la experiencia, puedan ser intencionalmente organizados y “programados” para alcanzar cierto propósito. (p.45)

GOMEZ P. (2013) refiere que:

La Programación Neurolingüística está conformada por una serie de herramientas y técnicas óptimas que pueden ser puestas en práctica para reorganizar nuestra experiencia, con el objetivo de definir y asegurar cualquier resultado y cambio de conducta propio. Esto nos permite obtener respuestas adecuadas y mejorar las capacidades, de igual modo garantiza el autoconocimiento a nivel intrínseco.

De acuerdo a la investigación de HALL M. (2010):

La PNL, en principio, es un modelo, no una teoría. Su campo es modelar lo que funciona, no teorizar sobre eso, ni conectar a la PNL con los sistemas o enfoques de psicología o filosofía. Por esta razón, cuando se enseña PNL se va directo a la práctica. La PNL no se limita al conocimiento de cierta terminología y al dominio de ciertas técnicas y herramientas. "Saber" PNL implica tener ese espíritu feroz de "vamos a hacerlo y a lograrlo". Se debe tener curiosidad, un permanente estado de recursos, pasión y compromiso con lo que se hace. Es insólito, negativo, totalmente errado, y dañino, siquiera imaginar que la PNL es "parte de la Nueva Era", o que es "misticismo", o que es "una herramienta para la manipulación". La PNL tampoco es una escuela de psicología, ni se ocupa de "demostraciones científicas".

### **Experiencia humana**

Para CHURBA A. (s.f.) La PNL es el estudio de la experiencia humana subjetiva, cómo organizamos lo que percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos.

Además explora cómo transmitimos nuestra representación del mundo a través del lenguaje.

La Programación Neurolingüística es una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y cambio.

Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales.

En momentos en que la comunicación se ha ubicado en el centro de la preocupación global, la PNL ocupó rápidamente un lugar estratégico entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar los recursos.

Originalmente concebida para los procesos terapéuticos, los resultados que se sucedieron en forma extraordinaria lograron que su utilización trascendiera esa frontera. Médicos, psicólogos, educadores, profesionales de distintas áreas y empresas de gran envergadura, aplican actualmente la PNL, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano.

Ahora veremos de qué manera funcionan las personas. Existen tres tipos: los visuales, los auditivos y los kinestésicos.

El autor manifiesta que: La PNL es una disciplina que hace énfasis en estudiar la experiencia humana y como esta se procesa a través de los filtros individuales de las personas, y que se exponen por medio de las palabras expresadas, identificando cuales son los sistemas sensoriales preferidos y potenciándolos a través de una comunicación eficiente.

## **Modelo**

De acuerdo a la investigación de HALL M. (2010) La PNL, en principio, es un modelo, no una teoría. Su campo es modelar lo que funciona, no teorizar sobre eso, ni conectar a la PNL con los sistemas o enfoques de psicología o filosofía. Por esta razón, cuando se enseña PNL se va directo a la práctica La PNL no se limita al conocimiento de cierta terminología y al dominio de ciertas técnicas y herramientas. "Saber" PNL implica tener ese espíritu feroz de "vamos a hacerlo y a lograrlo". Se debe tener curiosidad, un permanente estado de recursos, pasión y compromiso con lo que se hace. Es insólito, negativo, totalmente errado, y dañino, siquiera imaginar que la PNL es "parte de la Nueva Era", o que es "misticismo", o

que es "una herramienta para la manipulación". La PNL tampoco es una escuela de psicología, ni se ocupa de "demostraciones científicas. (p.34)

### **Técnicas**

Para CUSTODIO A. (2008) Las técnicas es más que nada la recopilación de datos para verificar los métodos empleados en lo investigado, para llegar a la verdad del suceso estudiado, teniendo las pruebas y una serie de pasos que se llevan a cabo para comprobar la hipótesis planteada. En general, técnica es habilidad para transformar la realidad siguiendo una serie de reglas. (p.10)

### **Comunicación**

De acuerdo a NARCIA A. (2014) la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, al relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean. En la medida en que las organizaciones y las relaciones entre ellas se han hecho complejas, los medios de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de avance y dificultad de estas relaciones.

La P.N.L. fue desarrollada por dos investigadores llamados Richard Bandler y John Grinder que a través de sus estudios buscaron determinar cuáles eran las estrategias que utilizaban los terapeutas más exitosos de aquella época y sintetizarlas para crear las técnicas que ayudarían a las personas a lograr los resultados que quisieran de una manera más rápida y efectiva.

También la P.N.L. permite reconfigurar el marco perceptual a través del cambio de las sub modalidades que son las responsables de darnos nuestros puntos de vista acerca de los acontecimientos tanto externos como internos y encaminándolos en un móvil consecuente con nuestros objetivos. (p.17)

En conclusión se puede decir que la P.N.L. es un modelo de practica altamente eficiente ya que esta como herramienta principal usa el modelado de los

comportamientos o actitudes de la gente de éxito, y siempre manteniéndose como una disciplina basada en la ética y el desarrollo de las personas.

Para el autor la comunicación con PNL resulta la manera más eficiente de transmitir los mensajes utilizando los canales de comunicación más efectivos, obteniendo una correcta interpretación de la información, modificando las percepciones sensoriales del interlocutor a nivel inconsciente.

### **2.5.3.2 Motivación**

En cuanto a LOPEZ J. (2005):

Las Ciencias del Comportamiento nos ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. ¿Qué entendemos por motivación? La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. (p.38)

Por su lado RAMIREZ R. (2015) considera que la motivación puede ser interna y se presenta cuando la persona tiene el impulso o las ganas de realizar algo por su propia cuenta, sin necesidad de tener un factor externo que lo motive a realizarlo, mientras que la motivación externa es todo aquello que la empresa te proporciona para realizar de una forma eficiente los objetivos propuestos.

Actualmente los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en el lugar de trabajo, lo cual en un determinado momento las actividades se vuelven tediosas; puesto que al no tener algún tipo de motivador no se sienten bien con las actividades que realizan y por lo tanto se ve reflejado en la insatisfacción, baja productividad y una alta resistencia al cambio, viéndose afectado la economía de la empresa.



Cabe mencionar que el proporcionar políticas inadecuadas de motivadores puede provocar una actitud negativa en los trabajadores, estas políticas se deben de aplicar de acuerdo a un previo análisis de la empresa, ya que no todas tienen los mismos problemas ni todas tienen la misma cultura de trabajo, es por ellos que va a depender de los requerimientos de la problemática de la empresa.

La motivación es un elemento fundamental en la satisfacción del trabajador, ya que lo conlleva a una estabilidad laboral, beneficiando a la empresa en la disminución de costos por finiquitos, publicación y tiempo en reclutamiento y selección de personal, provocando a la vez mayor productividad, aumento de sus ingresos al utilizar los recursos de una mejor manera y reducir tiempos improductivos y una buena imagen hacia el exterior por los buenos resultados, mismas que son un factor motivador hacia los trabajadores cuando la motivación es monetaria y se recibe algún incentivo por el buen trabajo realizado o bien cuando la motivación no es monetaria y se realiza algún reconocimiento por parte de la dirección o gerencia e incluso el cliente puede reconocerlo y el trabajador se siente más impulsado a seguir realizando sus actividades de manera positiva, estas motivaciones forman parte esencial para que la organización funcione correctamente.

Se concluye, que las empresas para que otorguen algún tipo de motivador a su trabajadores, deben de ser conscientes de los beneficios que les pueda traer consigo la aplicación de ello, así mismo, considerando que la nueva cultura laboral está enfocada a mantener el equilibrio en la relación de trabajador-patrón y empresa, así como a mantener un ambiente laboral sano en donde se le otorgue a los trabajadores beneficios que retribuyan a la empresa con mayores entradas de ingresos, esto a su vez conlleva a que se les proporcione motivadores para mejorar su estancia laboral, a través de capacitación y adiestramiento, así como un cambio organizacional.

El autor manifiesta que la motivación puede ser interna, ya que cuando uno siente un impulso por realizar sea este fisiológico o psicológico tiende a sentir la necesidad de satisfacerlo poniendo en marcha la motivación y al igual que es interno puede ser externo, tomando en cuenta la influencia en el entorno de la empresa como el ambiente laboral, haciendo que el individuo se comporte de acuerdo a la incidencia de su alrededor.

MARTINEZ M. (2012) manifiesta que:

Personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La Dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir. Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea, la rechazará automáticamente, actuará con desgana y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral deberemos conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas.

### **Teorías de la Motivación:**

#### **Taylorismo:**

- Taylor constata que la causa de la ineficacia de las empresas es la holgazanería, es decir, la tendencia de los trabajadores a hacer lo menos posible y lo más despacio que puedan.
- La hipótesis de que los intereses de la empresa y los obreros son complementarios y de que no existe ningún antagonismo entre ambas partes: el máximo de prosperidad para la administración conllevará al máximo de prosperidad para el empleado.
- La programación y organización del trabajo deberá ser asumida por la dirección, dada la incapacidad de cualquier obrero para la elaboración intelectual.

#### **Elton Mayo**

- Las actitudes de los trabajadores son los factores básicos que influyen sobre la productividad o el nivel de ejecución.

- Tenemos, por tanto, que el objetivo fundamental de la escuela de las relaciones humanas sigue siendo incrementar la productividad.
- Ahora es preciso que el trabajador se sienta integrado y satisfecho en la empresa para que procure el bien de la misma, es decir, aumentar la productividad.

### **Maslow**

- Los motivos del individuo son muy complejos y ningún motivo único afecta la conducta; más bien, son muchos los motivos que pueden actuar al mismo tiempo.
- Existe una jerarquía de necesidades, por lo que, en general, las necesidades de orden inferior han de ser satisfechas, al menos parcialmente, antes de que se active una necesidad de orden superior.
- Una necesidad satisfecha no es un motivador. Dicho de otro modo, cuando se satisface una necesidad surge otra que la reemplaza, de forma que, en cierto sentido, el hombre siempre se halla en situación de necesitado. d) Las necesidades de orden superior pueden ser satisfechas de un modo más variado que las necesidades de orden inferior.

De acuerdo a la UNIVERSIDAD DE ALICANTE (2009) Los psicólogos definen la motivación como la necesidad o el deseo que activa y dirige el comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia. Algunas conductas motivadas aumentan la excitación, el objetivo es obtener una excitación óptima. Para alcanzar una meta, las personas han de tener suficiente activación y energía, un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo para poder alcanzar su meta. Importancia de tres tipos de factores: los biológicos, los aprendidos y los cognitivos, se mezclan en la motivación de la mayor parte de las conductas. (p.55)

Para MORENO L. (2012) La motivación es un término de deseos e impulsos que una persona siente para realizar una actividad o cumplir un objetivo, es una combinación de procesos que nos llevan a actuar de una manera determinada. La

motivación en las empresas es un factor de suma importancia, ya que permite conducir al trabajador a interesarse más y a tratar de alcanzar sus objetivos y los de su empresa, en la actualidad es un elemento muy importante en la administración, por lo tanto es importante conocerlo, y aún más dominarlo, solo así la organización estará en circunstancias de formar una cultura organizacional sólida y confidencial. (p.38)

**Dinero:** El dinero es un factor motivador para todos los trabajadores, ya sea en bonos, premios e incentivos, pero no siempre debe ser con dinero, ya que el dinero es importante para unos que para otros, por medio del salario se puede conseguir que los individuos estén motivados para ir al trabajo, también las recompensas económicas deben estar relacionadas con el beneficio que obtengan las personas, y así crearlos como efectivo factor de la motivación, también otra forma de motivación sin necesidad de dar dinero son cursos de capacitación, y es un elemento importante.

**Participación:** La participación es una forma de motivación y reconocimiento, es bueno que los administradores tengan en cuenta para tomar decisiones que tengan relación con los operarios y ellos puedan dar sus opiniones, así se sentirán motivados por que sienten que su opinión cuenta, y así sentirán que cumplirán con su necesidad de logro y aceptación, es otra motivación que no es con dinero y ayuda a los operarios a sentirse motivados y realizados.

Para todos los administradores es importante tener en cuenta las teorías anteriormente nombradas, ya que así conocerán mucho mejor que es lo que realmente motiva a los clientes internos dentro de una organización, ya que si estos son motivados e incentivados como se lo merecen cada vez, trataran de rendir y mejorar; es importante que los administradores o los superiores conozcan las metas de sus subordinados para así saber cómo lo puede motivar y ayudar a realizar sus deseos y necesidades y este subordinado al sentirse realizado tratará cada vez de mejorar tanto su vida laboral como personal.

Toda persona necesita ser motivada y algo o alguien que lo esté apoyando para alcanzar su meta de una mejor manera; la motivación también es importante para alcanzar el éxito de las empresas y de esto depende la precisión de los objetivos y la consecución, también como hay empresas que motivan a sus empleados hay otras que no tiene en cuenta el factor humano y no motivan a nadie por eso es más delicado alcanzar las metas de la empresa.

GAN F. (2012) afirma que:

La motivación de las personas en el trabajo es resultado de múltiples confluencias y factores, tanto colectivos como individuales, tanto intrínsecos como extrínsecos. Entre ellos:

- La situación de clima de laboral.
- El estilo de comunicación y relación de directivos, jefes y responsables de personas, así como el estado de la comunicación interna.
- El estilo de comunicación y relación de directivos, jefes y responsables de personas, así como el estado de la comunicación interna.

Consideramos, pues, que los resortes que apuntan a la motivación individual y de equipo en el trabajo pueden ser estimulados desde múltiples perspectivas. No obstante lo anterior, hemos considerado imprescindible la inclusión de dos herramientas específicamente motivadoras:

- Desarrollo de la automotivación.
- Desarrollo del perfil del jefe motivador.

Ambas pueden constituir referencias básicas para su propia motivación o la de su equipo. (p.17)

Contrastando con PALMERO F. (2010) quien señala que la motivación se constituye por varios factores, entre los que tenemos: la exigencia de rol, característica de determinados grupos profesionales –bomberos, policías, personal sanitario, etc., que incide en el desarrollo de la conducta de ayuda en determinadas veces de emergencia. El profesional que ayuda, si bien es cierto que recibe un salario a cambio, es su obligación, considerando que ello no repercute en la acción de ayuda a las personas.

Para HERRERA D. (2009) La motivación constituye:

Un proceso ha sido asociado también a otras variables, entre las que destacan el nivel de desempeño y la voluntad para mantenerse activo y constante en la consecución de ciertas metas. En muchas ocasiones las variables mencionadas ocupan un lugar privilegiado en torno a la explicación de la conducta motivada. Desde los años 70 hasta la actualidad se viene trabajando en esta línea. No tenemos la intención, en el presente capítulo, de discutir ampliamente el significado de estos conceptos, pero consideramos pertinente mencionarlos para destacar que la motivación como variable psicológica forma parte de un sistema de variables que contribuyen también, de manera conexas, a comprender el porqué de la conducta humana.

Desde sus antiguos orígenes la psicología reflexionó sobre el concepto de motivación, pero focalizó su contenido en torno al significado de la voluntad. La ciencia psicológica, inicialmente considerada como «tratado del alma», asumió que el espíritu brindaba, de modo inmaterial, voluntad al ser humano y le permitía por ende, realizar ciertos comportamientos terrenales.

La evidente imposibilidad de estudiar el ente inexistente denominado alma condujo a los investigadores de la motivación a apoyarse, de modo alternativo, en la biología. Con ello le otorgaron un espacio relevante al concepto de necesidad y pudieron explicar con mayor claridad las causas de un comportamiento motivado. La psicología de la motivación distingue las necesidades biológicas de las psicológicas y las estudia de modo diferenciado, pero manteniendo una estrecha relación entre ellas. Al enfocar el estudio de la motivación apoyándose en necesidades innatas o en ciertas disposiciones de personalidad adquiridas, se recurre a teorías sustentadas en el contenido de la motivación.

En la constante búsqueda por comprender y conocer las razones o «motivos» que permiten la aparición de uno o más comportamientos humanos,

los psicólogos han recorrido múltiples caminos. La psicología de la motivación ha iluminado los esfuerzos de búsqueda explicativa y a pesar de que el concepto de motivación es muy amplio, su contenido central está orientado a explicar el significado de aquello que origina, mantiene y orienta el comportamiento de las personas guiándolas hacia el cumplimiento o realización (o no) de ciertos fines o metas particulares. La intensidad de las acciones emitidas puede variar de acuerdo a determinadas circunstancias, la voluntad y las diferencias individuales. (p.389)

Según PEREZ, D. (2014):

La motivación en las empresas es una relación “ganar-ganar”, pues ambas partes involucradas obtienen un beneficio. Para ti, como empleado, la importancia de la motivación en tu trabajo dependerá de qué aspectos sean tus ejes centrales para sentirte complacido. Todos estos, a corto y largo plazo, te ayudarán a ganar aspectos positivos en tu área laboral como:

- Colaboras a mejorar el clima de la empresa y esto es altamente valorado por los directivos.
- Ayuda en factores de salud. En este aspecto, se ha demostrado que una persona motivada sufre de menos estrés y evita la frustración profesional. Esto te ayuda a evitar enfermedades que son comúnmente desarrolladas por el trabajo.
- Contribuye en factores sociales. Aquí se puede identificar la aceptación por patrones culturalmente establecidos que te generarán mayor prestigio en la sociedad. Estos últimos, muchas veces, están arraigados con los factores personales, pues los empleados logran obtener un mayor status.
- Abona a los factores personales. En esta área se observa una mejora en tus capacidades y características, pues día a día te vas auto asignando nuevos retos que te ayudan a ir trazándote más aspectos motivacionales en tu vida. (p.48)

En conclusión, se puede decir que la motivación es un componente de la personalidad en el individuo que permite guiar, orientar, y perseguir un objetivo determinado, también se la puede vincular con el deseo de satisfacer necesidades fisiológicas y de supervivencia del ser humano. En las organizaciones la motivación está regulada por las exigencias de su puesto de trabajo como

responsabilidades, roles, actividades, etc. Haciendo que el individuo responda con acciones físicas a sus labores.

La motivación en la organización es un aspecto fundamental para lograr los objetivos tanto personales como empresariales, por razón de que si el trabajador está motivado se siente totalmente en pleno uso de sus recursos actitudinales y efectuando sus actividades con mayor eficiencia, brindando un producto o servicio de alta calidad.

También la motivación ayuda en las condiciones de salud del colaborador, ya que esta reduce los niveles de estrés laboral que sufre en el día a día, manteniendo al talento humano en equilibrio. Además de esto, cuando el trabajador está bien motivado está apto para enfrentar nuevos retos en cuanto el aspecto profesional y los desarrolla para adquirir nuevas competencias.

### **2.5.3.3 Desarrollo Organizacional**

Según PINTO M. (2012):

El desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional. Coordinando los objetivos individuales y organizacionales.

Es necesario enseñar a los empleados a aprender a aprender, así como sus conceptos y objetivos para aplicarlos en la organización, respetando los valores y entendiendo su proceso para llevarlo a cabo en la vida real. (p.49)

Mientras tanto para RIVAS J (2009):

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. (p.72)



Por lo tanto RIOS A. (2003) dice:

El Desarrollo Organizacional implica la integración del factor humano con su entorno socio económico y cultural en el que se desarrolla. Implica la integración además de varias disciplinas del estudio del comportamiento humano ya que las agrupaciones con un fin llamado común dependen cien por cien de la manera en la que sus integrantes interactúan entre si y a su vez con los sistemas en los que se desempeñan.

El D.O. sirve para que los administradores, tomadores de decisiones y personal en general lleguen a un estado de colaboración donde se aprovechan las fortalezas y se combinan los talentos para el logro de los objetivos de la organización. El cambio acelerado originado por un ambiente de globalización y las nuevas tendencias económicas llaman a que el ser humano y su entorno se ajusten a un proceso de evolución que nunca antes se había requerido. (p.49)

Según HERNANDEZ J. (2011) se entiende que el desarrollo organizacional se ha constituido en la herramienta idónea para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición fundamental en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. La incorporación de los nuevos colaboradores a una empresa es uno de esos procesos elementales.

Para PAULO D. (2013):

Es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la asistencia de un consultor – facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación. (p.73)

De acuerdo con ALCAZAR R. (2003):

El desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber cómo proyectar un incremento en la productividad, como reducir el ausentismo, como reducir los costos, como gerencia las modificaciones en los elementos de las organizaciones,

derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, resistencia cuya expresión es natural en la personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes: empleados y dirigentes. (p.68)

Con respecto a TREJO S. (2008):

En principio, desarrollo organizacional es todo cambio planeado, y sus raíces en la idea de una organización y un sistema social. Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, aplicado a una organización que visualiza una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella.

El DO es una respuesta de la organización a los cambios. Destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente. El D.O. también abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, Toda organización interactúa con el medio ambiente: influye en el ambiente y recibe sus influencias. (p.88)

Tomando en consideración el texto obtenido de los autores se puede llegar a la conclusión de que el desarrollo organizacional propone interiorizar en los colaboradores nuevos conocimientos y potenciar los ya existentes, también haciendo que la gerencia ejerza su interés sobre el desarrollo en los colaboradores, como en la empresa y constituyéndolo como una eficiente herramienta para la competitividad de las organizaciones en un mundo globalizado.

También se concluye que el desarrollo organizacional es un sistema bien estructurado y debidamente implantado para obtener resultados de alta calidad en

la empresa, de tal manera que pueda mantenerse en el entorno sólido y estable ante las crisis actuales.

## **2.5.4 Marco Conceptual de la Variable Dependiente:**

### **2.5.4.1 Trabajo En Equipo**

Según el INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACION (2010):

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. (p.33)

Según DALTON, DAWN, WATTS (2007):

El trabajo en equipo es el que se realiza con el esfuerzo conjunto de varias disciplinas para conseguir una meta común con la máxima eficiencia. Por su parte SOTOMAYOR, SEGOVIA (2001) manifiestan que el trabajo en equipo hace referencia al conjunto de procedimientos, estrategias o metodologías que utilizan para alcanzar unos objetivos propuestos.

El trabajo en equipo supone: el compromiso personal, la contribución de cada miembro y el entusiasmo con que participa cada uno hasta la consecución de los objetivos. El trabajo en equipo es una de las formas de participar en la organización. Si no existe coordinación, acuerdos básicos, delegación de responsabilidades; y una definición de estrategias y de procedimientos, no existe un trabajo en equipo. (p.15)

Para LOPEZ C. (2001):

Hace bastante tiempo se considera que el trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, “dos cabezas piensan más que una” o “el pueblo unido jamás será vencido” son frases populares que así lo evidencian, pero más allá de esta concepción popular rara vez en el entorno empresarial se analiza, de una manera rigurosa, la conformación de Equipos o Grupos de Trabajo.

Hay varios elementos clave que se deben tener en cuenta para que los equipos sean altamente eficientes, por ejemplo, sería difícil que un grupo consiguiera buenos resultados si no existe confianza entre sus miembros. (p.54)

En cuanto a la investigación realizada, se puede concluir que el trabajo en equipo es el vínculo de las labores que realizan los individuos con una meta u objetivo determinado, basados en la solidaridad la cooperación y el trabajo justo, también se hace hincapié en que el trabajo en equipo delega las actividades de una manera equitativa haciendo que todos los miembros de la organización se sientan motivados y valorados por la empresa.

Además el trabajo en equipo permite obtener las mejores ideas de cada uno de sus integrantes haciendo de la diversidad un elemento positivo y factible de implementar, que a su vez originará más cantidad de alternativas a la solución de un problema.

#### **2.5.4.2 Empatía**

Para BARLOW J. (2003):

La empatía es una herramienta de servicio tan eficaz como buena para preguntarles a los clientes si desean ayuda. Para maximizar los experiencias de los clientes con empatía” Según la (RAE), la empatía es la “identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo del otro”; en una segunda acepción, la explica como la “capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimiento.

Es la capacidad para entender los sentimientos, razonamientos, identificándose mental y afectivamente con las demás personas, es una destreza básica de la comunicación interpersonal. (p.56)

En tanto a FERNANDEZ, I (2008) La empatía es fundamental en el estudio de la conducta humana, y su análisis resulta totalmente importante en la psicopatología como en el estudio de la conducta pro social entre otros. La capacidad humana para empatizar se ha venido estudiando desde hace mucho tiempo, y ha sido objeto de numerosas contradicciones teóricas.

Para BALLART M. (2013) dice: (Marandon, S.F.) La empatía es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales. De acuerdo al modelo, la competencia emocional de empatía se logra cuando combinamos a nivel intelectual la escucha activa, a nivel emocional la comprensión y a nivel conductual la asertividad.

Quien es empático desarrolla la capacidad intelectual de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que le facilita la comprensión del porqué de su comportamiento y le faculta para mantener un diálogo con el otro con un estilo de interacción positivo para ambos, respetando lo que piensa y siente cada uno y buscando acuerdos de mutuo beneficio.

Según MARANDON G. (2003):

Existe una competencia que condiciona particularmente la capacidad de comunicar: la empatía o competencia allocéntrica. Es conveniente hablar aquí con detenimiento de ella pues esta profundización será útil para esbozar más adelante una teoría de la confianza en situación intercultural.

La empatía es el conjunto de los esfuerzos empleados para acoger al otro en su singularidad y que son consentidos y desplegados cuando se adquiere la conciencia de la separación de yo-otro y de la ilusión comunicativa de la identificación pasiva con el otro. (p.77)

Se puede concluir que la empatía es una herramienta que permite a un ser humano conectarse con otro individuo y compartir sus emociones, de tal manera que exista una comprensión de lo que sucede en el interior de la otra persona. La empatía cuando se pone en práctica y se la desarrolla de una manera eficiente se puede transformar en una competencia que permite entablar relaciones comprensivas y efectivas en una organización.

A más de esto, la empatía ayuda a discernir lo que está sucediendo en el interior de la otra persona, entendiendo la etapa en la que está atravesando, para luego definir algún tipo de estrategia que permita solucionar los conflictos tanto intrapersonales como interpersonales.

#### **2.5.4.3. Relaciones Interpersonales**

WIEMANN M. (2011) menciona que las relaciones interpersonales juegan un papel importante en muchos contextos, tales como la familia, los amigos, el matrimonio, las amistades, el trabajo, las asociaciones, etc. Son los fundamentos de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto. Es pues, primordial para cada uno de los individuos desarrollar y gestionar mejor la comunicación para conseguir que las relaciones interpersonales sean más efectivas en todos los entornos.

De acuerdo a AGUILARTE I. (2010) la relación interpersonal constituye uno de los pilares fundamentales de la existencia humana; es una dimensión a través de la cual se reafirma la condición de seres humanos. La persona capaz de mantener una relación interpersonal asertiva, contribuye al bienestar y calidad de vida de sí misma y de los demás. La condición del ser social, hace a los sujetos partícipes de las relaciones interpersonales y de la comunicación, desde el momento mismo de su nacimiento, la supervivencia y el desarrollo del individuo van a estar ineludiblemente vinculados a estas relaciones sociales y comunicativas.

En tanto a ZALDIVAR D. (2010): *“Un individuo competente en el desempeño de sus relaciones interpersonales, es aquel que cuenta con recursos psicológicos, que le permiten utilizar y manejar de manera acertada y efectiva sus habilidades comunicativas, en dependencia de los diferentes contextos sociales”* (p.12).

Según HITZ B. (2009) *“Las Relaciones Interpersonales son un aspecto esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales. El conseguir formar buenas interacciones con los demás, es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento”* (p.15).

RIVAS A. (2010) dice:

Las habilidades de relación interpersonal son un repertorio de comportamientos que se adquiere al contacto entre personas para interactuar y relacionarse con sus iguales y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria.

El ser humano es esencialmente un sujeto social que vive y se desarrolla en un proceso de aprendizaje social y el aprendizaje social ocurre inmediatamente después del nacimiento. Por tanto, la familia es la primera unidad social donde el niño se desarrolla y donde tienen lugar las primeras experiencias sociales. Para que la interacción posterior sea adecuada, es necesario que el sujeto haya desarrollado con anterioridad la seguridad que proporciona una correcta relación con la figura de apego. Una inadecuada interrelación con esta figura, que no proporcione al niño suficiente seguridad e independencia; dificultará y reducirá los intereses por sus iguales y con el adulto.

La escuela es el segundo agente de socialización donde el niño va a aprender y desarrollar conductas de relación interpersonal. El niño va a aprender las normas y reglas sociales en la interacción con sus iguales. Los comportamientos sociales, tanto positivos como negativos, van a ir configurando el patrón de comportamiento que va a tener el niño para relacionarse con su entorno.

Gran parte del tiempo de los individuos está comprometido en las comunicaciones interpersonales, la mayoría de sus necesidades se satisfacen a través de las relaciones con otras personas; estas interacciones, su calidad y el

grado en que permitan dicha satisfacción, dependerán mayormente de la capacidad y habilidad para comunicarse de manera efectiva.

En tercer lugar, debe haber una colaboración entre la familia y la escuela, puesto que ambas son instituciones poderosas donde el niño va a aprender a interactuar. Los padres y profesores, como distribuidores primarios de refuerzos y modelos, son los factores de transmisión de interacciones sociales indispensables para el desarrollo armonioso de la personalidad. La familia y la escuela son los agentes determinantes del proceso de aprendizaje. Debemos proporcionar, por tanto, a nuestros hijos, alumnos y usuarios ocasiones facilitadoras de habilidades sociales. Cuando les ofrecemos experiencias variadas que posibiliten relacionarse en distintas situaciones sociales, estamos favoreciendo una conducta más adecuada, un mayor desarrollo y un mejor ajuste personal y social, tanto en la infancia como en la edad adulta. La incompetencia social, además, supone: baja aceptación, aislamiento social por parte de los iguales, problemas emocionales, problemas escolares, desajustes psicológicos infantiles, psicopatologías, delincuencia juvenil y problemas de salud mental en la edad adulta.

La competencia social de un sujeto tiene contribución importante a su competencia personal, puesto que hoy en día el éxito personal y social parece estar más relacionado con la sociabilidad y las habilidades interpersonales del sujeto, que con sus habilidades cognitivas e intelectuales. (p.48)

Las relaciones interpersonales son una serie de comportamientos o conductas que se reflejan a la hora de interactuar entre personas. Lo importante de estas relaciones es fomentarlas de manera adecuada para poder manejarse en el entorno social, ya que como seres vinculados en la sociedad se necesita relacionarse unos con otros.

Según HITZ B. (2009) *“Las Relaciones Interpersonales son un aspecto esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales. El conseguir formar buenas interacciones con los demás, es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento”* (p.34).

BUENO R. (2012) dice:

Las relaciones interpersonales se destacan por su reciprocidad. Son vínculos sociales y, por lo tanto, están reguladas por leyes implícitas y consuetudinarias



Las relaciones interpersonales como una forma de interacción cobran especial relevancia. El ambiente social en que nos desenvolvemos podemos describirlo como una red de complejas interacciones sobre las que continuamente influimos y somos influidos. Esta influencia que el medio ejerce sobre nosotros se plasma en los procesos de socialización. La socialización es el medio que, como antes dijimos, tiene la sociedad para educarnos: es un proceso mediante el cual las personas aprendemos un conjunto de normas, valores y repertorio de conductas que nos son de utilidad para desenvolvernos eficazmente dentro de nuestra estructura social. (p.17)

Para AMBROSIO S. (2012) *“La Relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social”*.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ente social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

CRUZ C. (2002) dice:

El éxito que experimentemos en nuestra vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo.

Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, nos referimos a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Yo siempre he creído que es una buena regla el referirnos a otras personas en los términos en que quisiéramos que ellos se refiriesen a nosotros. (p.18)

## **Interacción**

Para TORRES J. (2014):

Considero que el enfoque interaccionista influye en la visión y estudio de las dinámicas organizacionales para dejar de interpretarlas como una serie de procesos mecánicos-instrumentales basados en la idea de acción-reacción, para comprenderlas desde una perspectiva social en donde las dinámicas, además de ser mejorables a través de la mediación con los sujetos, también puedan mejorar la planeación y desarrollo de los procesos previniendo (no desconociendo) las contradicciones y conflictos que puedan surgir al interior de una empresa, permitiendo “comprender tanto nivel macro (institucionales) como el micro (el de las percepciones como impresiones y actuaciones de los individuos)” las interacciones “ generadas y generadoras de la vida social” en una organización. (p.5)

### **Inteligencia emocional**

De acuerdo a BLAZQUEZ M. (2005)

Es conjunto de habilidades de procedencia psíquica que influyen en nuestra conducta, tales como: La autoconciencia, el autocontrol emocional, y la empatía. El objetivo es la comprensión de las emociones del individuo, sin necesidad de conocerla por medio de la palabra. Dotar de inteligencia a la vida emocional de éste, por medio del control de las emociones para utilizarlas en beneficio propio y de los demás. El supuesto de partida del presente modelo es poner énfasis en que nuestras decisiones y nuestras acciones depende tanto de nuestros sentimientos (Inteligencia emocional I.E.) derivados de nuestra educación para el control de la mente emocional, como de nuestro pensamiento (coeficiente intelectual C.I.), determinado éste por nuestras aptitudes biológicas, La psicología actual pone énfasis en la importancia de los hechos objetivos derivados de la conciencia interna del individuo. (p.7)

### **Motivación**

Según ARANDA W. (2003)

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. (p.17)

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en todos los ámbitos sociales como: la familia, el trabajo, la escuela, etc. Ya que estas permiten gestionar la manera en que las personas se comunican y se desarrollan como individuos sociales y civilizados.

También, se puede decir que las relaciones interpersonales se constituyen en los pilares fundamentales de la convivencia humana, ya que las personas capaces de mantener unas adecuadas relaciones interpersonales son aptas para mantenerse en armonía consigo mismo y con el resto de los individuos.

Además las relaciones interpersonales se originan entre dos o más personas para fomentar la comunicación que es indispensable para la obtención de información del entorno donde se desenvuelven los individuos, cabe recalcar que el éxito tiene influencia con las relaciones que un ser humano mantenga con el resto de personas, debido a que existe un intercambio permanente de información, que es la base del funcionamiento social civilizado.

## **2.6 Hipótesis**

La Programación Neurolingüística sí incide en las relaciones interpersonales de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del cantón Ambato provincia del Tungurahua

## **2.7 Señalamiento de las Variables**

### **2.7.1 Variable Independiente**

La Programación Neurolingüística

### **2.7.2 Variable Dependiente**

Relaciones Interpersonales

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

El enfoque de la presente investigación es cuali-cuantitativo, porque en lo cualitativo se propone descubrir la hipótesis planteada indagando en los archivos, argumentos y soportes extraídos de misma organización, además de esto se administrara a los colaboradores un cuestionario de preguntas para obtener información orientada a la solución de la problemática. En lo cuantitativo se descubrió la hipótesis a través del procesamiento de datos de la información recolectada y estableciendo cifras numéricas y comprobaciones estadísticas, enfocando la presente investigación hacia el desarrollo de las relaciones interpersonales, mediante la aplicación de las técnicas de Programación Neurolingüística de la SENPLADES.

#### **3.2 Modalidad Básica De La Investigación**

##### **3.2.1 Investigación De Campo**

La presente investigación es de campo, porque es necesario acudir a la organización y observar los procesos comunicacionales, abordar a los colaboradores y aplicar instrumentos de evaluación en cuanto a la personalidad de manera presencial, ya que con la información recaudada, se da un diagnóstico de

la problemática organizacional en cuanto a las relaciones interpersonales que existe en la SENPLADES.

### **3.2.2 Investigación Bibliográfica Documental**

En el presente trabajo se utilizó la investigación bibliográfica documental, ya que se accede a los antecedentes y acontecimientos anteriores a través del escudriñamiento de informes, documentos, archivos o resoluciones referentes a la comunicación entre los colaboradores, extrayendo así el máximo de información y utilizándola para dar los mecanismos de ayuda más pertinentes y eficientes en cuanto al desarrollo de las relaciones interpersonales de la SENPLADES.

### **3.2.3 Niveles De Investigación**

La investigación que se realizó es de tipo exploratoria, descriptiva y correlacionar, ya que permite medir el nivel de relación que existe entre la variable independiente.

**Exploratoria:** Facilita la recolección de información, primordialmente con respecto a las opiniones y actitudes de los colaboradores con relación a la interacción social.

**Descriptiva:** El propósito de esta investigación es mostrar de qué manera se manifiestan determinados fenómenos, utilizando la modalidad bibliográfica documental.

**Correlacional:** El objetivo de esta investigación es ayudar a medir el grado de influencia entre las variables que se manipulan en la investigación y a realizar el pertinente análisis.

### 3.3 Población y Muestra

La población de estudio de esta investigación reúne el universo total de la población, es decir, todos los colaboradores de la SENPLADES. Identificando una población total de 26, quienes permiten el estudio minucioso de las variables planteadas en la investigación.

**Tabla N° 01:** Población y Muestra

POBLACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colaboradores	26	100
Total	26	100

**Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

**Elaborado Por:** Edison Solis (2015)

### 3.4 Operacionalización de las Variables

#### 3.4.1 Variable Independiente

#### La Programación Neurolingüística

**Tabla N° 02:** Operacionalización de las variables

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un <b>modelo</b> acerca de cómo trabaja nuestra mente, cómo en esto influye el <b>lenguaje</b> y cómo usar este conocimiento para <b>programarnos</b> a nosotros mismos en el sentido de lograr que nuestra vida y las cosas que hacemos nos resulten fáciles y al mismo tiempo <b>eficiente</b> . DILTS R. (2002)	Modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrón</li> <li>• Representación</li> <li>• Referencia</li> </ul>	¿Cree usted que el estilo de comunicación influye en el cumplimiento de metas en la organización?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> <li>• Sistema</li> <li>• Estructuración</li> </ul>	¿Existen capacitaciones en la organización acerca de cómo utilizar el lenguaje adecuado y compartir el área de trabajo?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Programar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Acción</li> <li>• Ordenar</li> </ul>	¿Cree usted que las palabras y frases que se utilizan comúnmente dentro de la organización son positivas o motivantes para el desempeño de los colaboradores?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Eficientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Habilidad</li> <li>• Calidad</li> </ul>	¿Las decisiones que usted ha tomado le han resultado efectivas frente a la solución de un problema frente al resto de trabajadores?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.

**Fuente:** Investigación acerca de la P.N.L.

**Elaborado Por:** Edison Solis (2015)

### 3.5 Operacionalización de las Variables

#### 3.5.2 Variable Independiente

#### Las Relaciones Interpersonales

**Tabla N° 03:** Operacionalización de las variables

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS <b>E</b>
Las Relaciones Interpersonales son un <b>vínculo</b> esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales de las <b>personas</b> . El conseguir modificar <b>emociones</b> y formar buenas <b>interacciones</b> con los demás, es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento. <b>HITZ B. (2009)</b>	Vínculo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación</li> <li>• Unión</li> <li>• Nexo</li> </ul>	¿Existe unión profesional en los colaboradores?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser con poder</li> <li>• Identidad</li> <li>• Sujeto</li> </ul>	¿Los colaboradores de la institución sienten que son tomados en cuenta como miembros capaces?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Emociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciones psicofisiológicas</li> <li>• Estímulos</li> <li>• Impulsos</li> </ul>	¿Los miembros de la organización controlan su comportamiento cuando existe algún problema?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Interacciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención</li> <li>• Anexo</li> <li>• Acto</li> </ul>	¿Los mandos altos intervienen en los problemas interpersonales de los colaboradores?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.

**Fuente:** Investigación acerca de la P.N.L.

**Elaborado Por:** Edison Solis (2015)



### 3.6 Recolección de Información

La información primero se recolectó a través de la técnica de observación y se recopiló por medio de encuestas y entrevistas realizadas directamente a los colaboradores que laboran en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Se explicó los objetivos de la investigación, la justificación y las ventajas que se obtendrá del estudio, posteriormente se efectuó la entrevista y aplicación de las encuestas seleccionadas para medir los resultados que serán analizados en el software especializado que ayude en el logro de los objetivos de la investigación.

**Tabla N° 04:** Cuadro recolección de Información.

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Por qué?	Es necesario dar una solución a los problemas que se presentan dentro de la Institución
¿A qué personas?	Al personal de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
¿Sobre qué aspectos?	La Programación Neurolingüística y su incidencia en las relaciones interpersonales.
¿Cuándo?	Octubre 2014 a Octubre 2015
¿Lugar de recolección?	Instalaciones de la Institución
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Qué técnica de recolección se utilizó?	Encuesta para todo el personal de la Institución.
¿Con que?	Material para la encuesta previamente realizado
¿En qué situación?	Situación favorable

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

### 3.7 Procesamiento y Análisis

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la SENPLADES de la ciudad de Ambato se procedió a la

revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación. Se procedió a la categorización con el fin de que cada una de las preguntas tenga los grupos y clases pertinentes para su respuesta y de esta manera agilizar la tabulación de la información. La tabulación se la efectuó de forma manual, ya que es un número reducido de datos, para poder hacer el análisis y la interpretación de resultados de los datos que se obtuvieron se usó el programa de presentación de datos Microsoft Excel con el fin de interpretar con mayor lucidez la investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

#### 4.1 Análisis e Interpretación

De acuerdo a los objetivos y metas que se plantearon en la presente investigación y a su fundamentación científica, mediante los diferentes instrumentos de recolección de datos, se consiguió información fundamental respecto a la **INCIDENCIA DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**, identificando los siguientes resultados en los trabajadores de la SENPLADES.

La información que se obtuvo del instrumento de medición fue tabulada, para posteriormente ser procesada en términos de porcentajes, proporcionando una idea global de los niveles de aceptación rechazo.

Los datos fueron analizados e interpretados mediante la confrontación de los mismos con los objetivos e interrogantes del estudio, respaldados con la teoría consultada.

#### 4.2 Interpretación de Resultados.

De acuerdo a la encuesta realizada para los trabajadores de la SENPLADES obtenemos el siguiente resultado detallando cada pregunta, su porcentaje y el nivel en el cual afecta o beneficia a la institución.

**Pregunta 1: ¿Cree usted que el estilo de comunicación influye en el cumplimiento de metas en organización?**

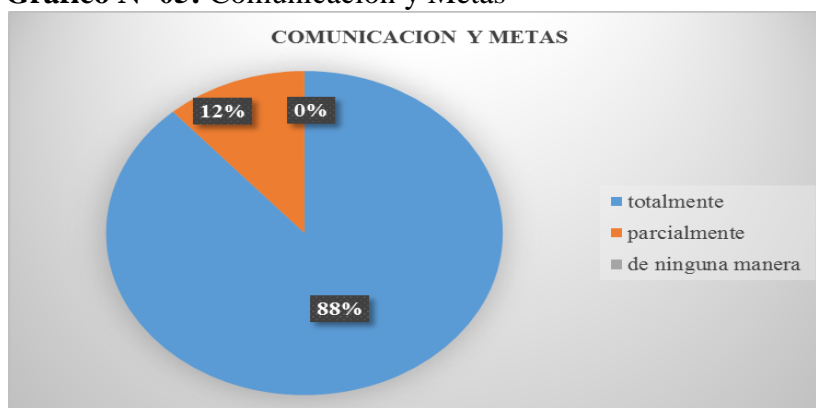
**Tabla N° 05: Comunicación y Metas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	23	88%
PARCIALMENTE	3	12%
DE NINGUNA MANERA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 05: Comunicación y Metas**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 23 trabajadores que corresponden al 88% dijeron que el estilo de comunicación influye totalmente en el cumplimiento de metas en la organización; mientras que 3 trabajadores que representan el 12% opina que la influencia es parcial, finalmente ningún colaborador manifiesta que no existe influencia entre el estilo de comunicación y el cumplimiento de metas.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los datos procesados, se puede mencionar que para el talento humano existe una percepción muy favorable con respecto a la comunicación y que esta es un elemento muy importante para el cumplimiento de metas permitiendo que exista una buena interacción entre los colaboradores a nivel individual como por departamentos.

**Pregunta 2: ¿Cree usted que las palabras y frases que se utilizan comúnmente dentro de la organización son positivas o motivantes para el desempeño de los colaboradores?**

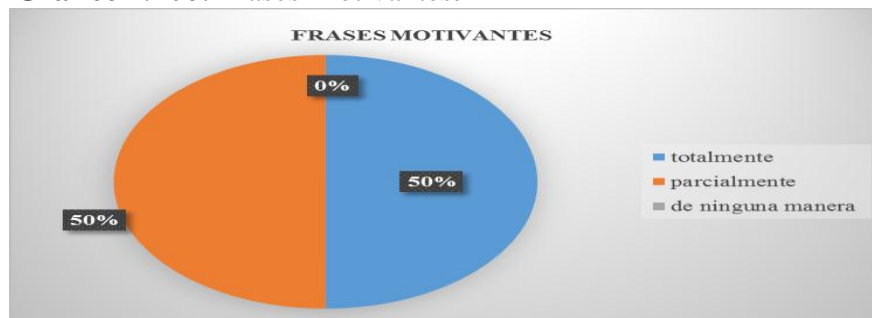
**Tabla Nª 06: Frases Motivantes**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	13	50%
PARCIALMENTE	13	50%
DE NINGUNA MANERA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico Nª 06: Frases Motivantes.**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De los 26 empleados encuestados, 13 colaboradores que corresponden al 50% dijeron que las palabras y frases que se utilizan comúnmente dentro de la organización totalmente son positivas y motivantes para el desempeño de los colaboradores, de igual manera 13 trabajadores que representan el 50% opina que la influencia es parcial, finalmente ningún colaborador opina que no se utilizan palabras y frases motivantes en la organización.

## INTERPRETACIÓN

Según la información obtenida la mitad de la población cree que las palabras y frases utilizadas en la organización son motivantes, lo cual resulta muy importante para que los trabajadores sientan que son parte fundamental de la organización; sin embargo, la población restante del personal piensa que se utiliza lenguaje motivante de manera parcial, lo que podría ocasionar desinterés y monotonía que afecta principalmente el nivel intrínseco del individuo, haciendo que el mismo pierda el deseo de superación personal e incidiendo negativamente en las actividades cotidianas y afectando el trabajo en equipo que se realiza en la organización.

**Pregunta 3: ¿Las decisiones que usted ha tomado le han resultado efectivas frente a la solución de un problema ante el resto de trabajadores?**

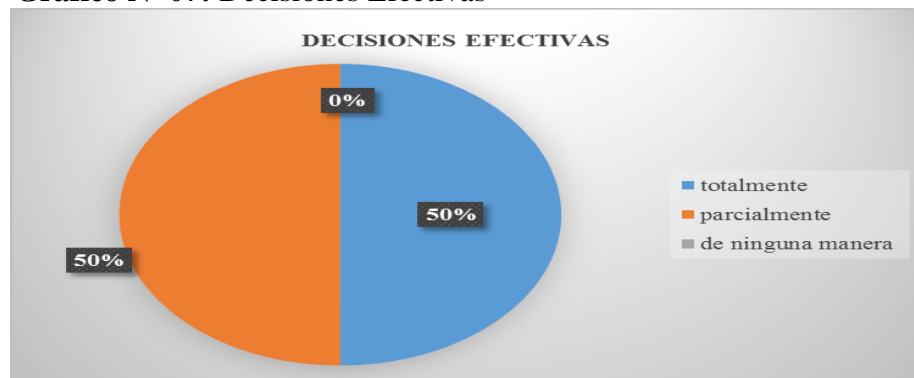
**Tabla N° 07: Decisiones Efectivas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	13	50%
PARCIALMENTE	13	50%
DE NINGUNA MANERA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 07: Decisiones Efectivas**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De acuerdo a 26 empleados encuestados, 13 trabajadores que corresponden al 50% dijeron que las decisiones que han tomado totalmente les han resultado efectivas frente a la solución de un problema ante el resto de trabajadores; mientras que 13 trabajadores que representan el otro 50% dicen que la influencia es parcial, finalmente ningún colaborador manifiesta que las decisiones tomadas han sido en su totalidad desacertadas.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos, la mitad de los colaboradores les ha resultado efectivas las decisiones que han tomado lo cual es positivo para la asertividad al momento de enfrentar algún problema y solucionarlo de manera adecuada; sin embargo, la otra mitad de los colaboradores mencionan que no siempre les ha resultado efectivas las decisiones que han tomado por lo cual podría ocurrir problemas al momento de elegir alternativas de convivencia y desarrollo de actividades

**Pregunta 4: ¿Existen capacitaciones en la organización acerca de cómo utilizar el lenguaje adecuado y compartir el área de trabajo?**

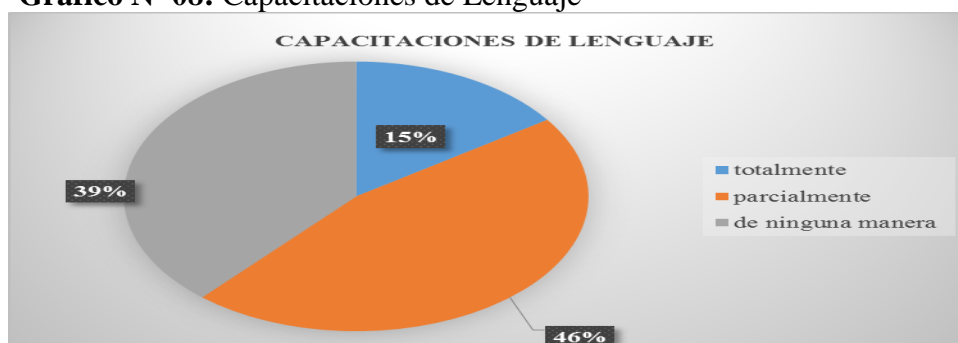
**Tabla N° 8: Capacitaciones de Lenguaje**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	4	15%
PARCIALMENTE	12	46%
DE NINGUNA MANERA	10	39%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 08: Capacitaciones de Lenguaje**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 4 trabajadores que corresponden al 15% dijeron que existen capacitaciones en la organización acerca de cómo utilizar el lenguaje adecuado y compartir el área de trabajo; mientras, que 12 trabajadores que representa el 46% dicen que existen capacitaciones de forma parcial, finalmente 10 trabajadores que representan el 39% manifestaron que no existen capacitaciones.

## INTERPRETACIÓN

Según los datos obtenidos, la mayoría del talento humano dice que las capacitaciones acerca de utilizar un acertado lenguaje se dan de manera parcial; mientras, que una población muy similar manifiesta que nunca se dan capacitaciones de lenguaje asertivo, por lo cual está presente una problemática muy perjudicial para la organización, ya que de no corregir el problema se darían conflictos semánticos y de percepciones por el uso inadecuado de las palabras, gestos, expresiones faciales, etc. lo que desencadenaría disfuncionalidades en la comunicación general afectando los vínculos laborales y trabajo en equipo provocando que prime un ambiente nocivo y estresante en el área laboral.

### Pregunta 5: ¿Existe unión profesional en los colaboradores?

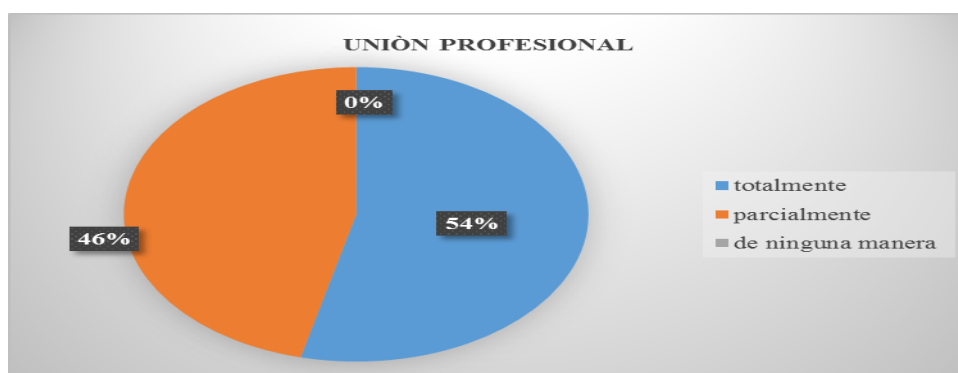
**Tabla N° 09:** Unión Profesional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	14	54%
PARCIALMENTE	12	46%
DE NINGUNA MANERA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 09:** Unión Profesional.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

### ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 14 trabajadores que corresponden al 54% dijeron que totalmente existe unión profesional en los colaboradores; mientras que 12 trabajadores que representa el 46% restante manifiestan que si existe unión de manera parcial, finalmente ningún colaborador manifiesta que no existe unión profesional.

### INTERPRETACIÓN

En su mayoría los trabajadores de la SENPLADES consideran que existe unión profesional en los colaboradores, lo cual resulta totalmente positivo para la coordinación de las ideas y las decisiones que se encaminan al cumplimiento de los objetivos institucionales; sin embargo, una población similar manifiesta que parcialmente existe unión profesional la cual puede ocasionar disputas o disfuncionalidades en el trabajo en equipo que es perjudicial para el cumplimiento de las actividades y metas institucionales.



**Pregunta 6: ¿Los miembros de la organización controlan su comportamiento cuando existe algún problema?**

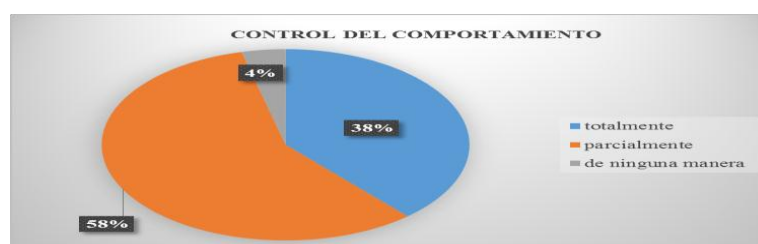
**Tabla Nª10: Control de Comportamiento**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	10	38%
PARCIALMENTE	15	58%
DE NINGUNA MANERA	1	4%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Grafico Nª 10: Control del comportamiento**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 10 trabajadores que corresponden al 38% dijeron que los miembros de la organización totalmente controlan su comportamiento cuando existe algún problema; mientras que 15 trabajadores que representa el 58% considera que los miembros de la organización controlan su comportamiento de manera parcial, finalmente 1 persona que corresponde al 4% manifiesta que nunca controlan su comportamiento los miembros de la organización.

## INTERPRETACIÓN

En su mayoría los trabajadores de la SENPLADES consideran que de manera parcial los miembros de la organización controlan su comportamiento, lo que muestra que el personal alguna vez ha sido víctima de una conducta inapropiada por parte de sus compañeros de trabajo, lo que podría ocasionar un impacto en el área emotiva que genera una baja autoestima o a su vez enfado, perjudicando la comunicación entre colaboradores y departamentos; sin embargo una parte considerable opina que si existe control de comportamiento en la organización lo que muestra que esta parte del personal no ha sido víctima de algún tipo de conducta agresiva o inapropiada; por ultimo una persona manifiesta que el personal no controla su comportamiento lo que indica inconformidad o desacuerdo con el resto de trabajadores, que puede haber sido originado por muchos factores en la organización.

**Pregunta 7: ¿Los colaboradores de la institución sienten que son tomados en cuenta como miembros capaces?**

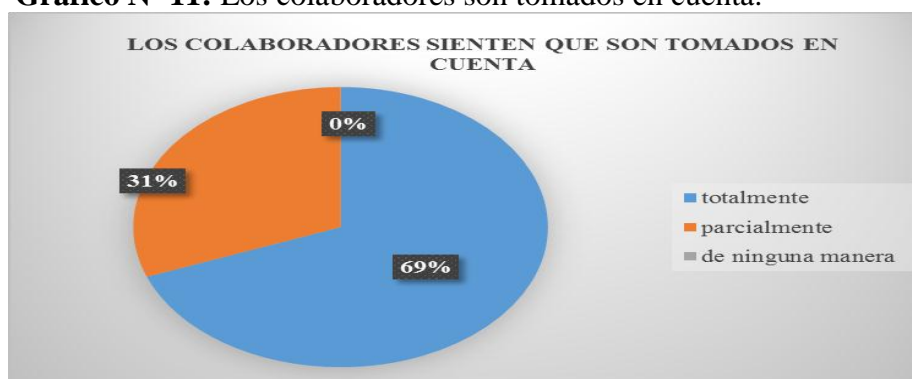
**Tabla N° 11:** Los colaboradores sienten que son tomados en cuenta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	18	69%
PARCIALMENTE	8	31%
DE NINGUNA MANERA	0	0%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 11:** Los colaboradores son tomados en cuenta.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 18 trabajadores que corresponden al 69% dijeron que totalmente sienten que son tomados en cuenta como miembros capaces; mientras que 8 trabajadores que representan el 31% restante dicen que son tomados en cuenta de manera parcial, finalmente ninguna persona expresa que no es tomada en serio por la organización.

## INTERPRETACIÓN

En su mayoría los trabajadores de la SENPLADES consideran que sienten que son tomados en cuenta como miembros capaces, lo cual permite que los trabajadores se sientan motivados al momento de realizar sus actividades; mientras que una población considerablemente alta considera que parcialmente son tomados en cuenta como miembros capaces, por lo tanto esto genera que los trabajadores piensen que sus jefes inmediatos los subestiman como colaboradores útiles, ocasionando conflictos a nivel intrapersonal e interpersonal desarrollándose problemas en el área comunicativa entre personas y departamentos.

**Pregunta 8: ¿Los mandos altos se muestran dispuestos a resolver los problemas interpersonales de los colaboradores?**

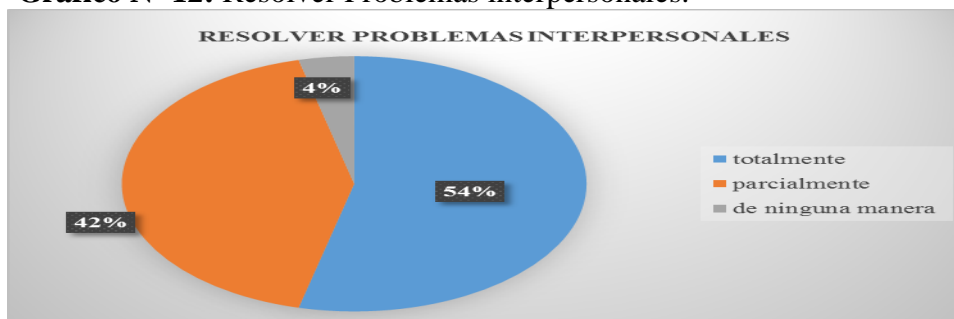
**Tabla N° 12:** Resolver problemas interpersonales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	14	54%
PARCIALMENTE	11	42%
DE NINGUNA MANERA	1	4%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 12:** Resolver Problemas interpersonales.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 14 trabajadores que corresponden al 54% dijeron que los mandos altos en su totalidad se muestran dispuestos a resolver los problemas interpersonales de los colaboradores; mientras que 11 trabajadores que representan el 42% restante piensa que los mandos altos se muestran dispuestos de una manera parcial finalmente 1 persona que representa el 4% de la población manifiesta que los mandos altos no se muestran dispuestos a resolver los conflictos.

## INTERPRETACIÓN

Según los datos obtenidos la mayoría de los trabajadores de la SENPLADES consideran que los mandos altos en su totalidad se muestran dispuestos a resolver los problemas interpersonales, lo cual resulta positivo ya que los directores de área muestran su interés en la armonía de la institución, sin embargo una gran parte de la población dice que los mandos altos parcialmente se muestran dispuestos a resolver los problemas interpersonales de los colaboradores, lo cual podría generar disputas entre los colaboradores y estas sin intervención adecuada de un superior ocasionarían mal desempeño laboral y principalmente afectaría en el trabajo en equipo esencial para el cumplimiento de metas.

**Pregunta 9: ¿Piensa usted que si mejora la capacidad de autocontrol frente a las adversidades se logrará mejor convivencia con el personal de la organización?**

**Tabla N° 13:** Autocontrol frente a las adversidades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	22	85%
PARCIALMENTE	4	15%
DE NINGUNA MANERA	0	0%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 13:** Autocontrol



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 22 trabajadores que corresponden al 85% dijeron que si se mejora la capacidad de autocontrol frente a las adversidades se logrará mejor convivencia con el personal de la organización; mientras que 4 trabajadores que representa el 15% restante dijeron de una manera parcial que esta no mejoraría, finalmente ninguno de los colaboradores piensa que si se mejora el autocontrol se mejorará también la convivencia.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores de la SENPLADES manifiestan que si mejora la capacidad de autocontrol se logrará mejor convivencia con el personal, lo cual resulta positivo porque los colaboradores tienen muy en claro la importancia de la asertividad en cuanto a mantener una buena conducta frente a las situaciones; sin embargo, una cantidad de personas no muy elevada piensan que parcialmente se logrará mejor convivencia con el personal lo que demuestra que estos trabajadores no conocen de la manera más clara la importancia de manejar las emociones adecuadamente.

**Pregunta 10: ¿Cree usted que informando al personal sobre el uso adecuado del lenguaje en la comunicación podrán mejorar las relaciones interpersonales?**

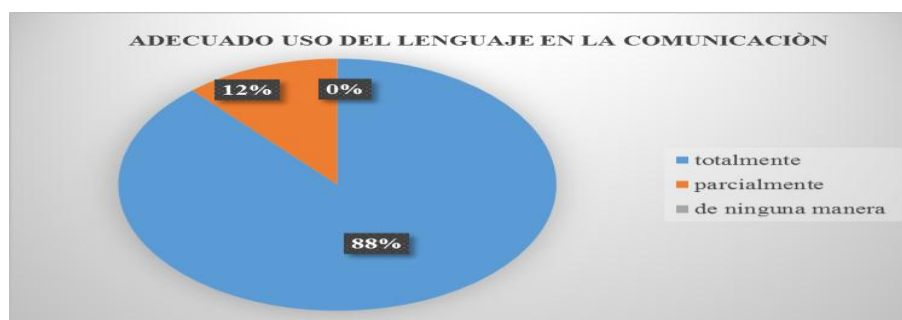
**Tabla N° 14:** Adecuado uso del lenguaje en la comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	23	88%
PARCIALMENTE	3	12%
DE NINGUNA MANERA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 14:** Adecuado uso del Lenguaje.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 23 trabajadores que corresponden al 88% creen que informando al personal sobre el uso adecuado del lenguaje en la comunicación totalmente podrán mejorar las relaciones interpersonales; mientras que 3 trabajadores que representan el 12% restante piensan que influye de manera parcial, finalmente ninguna persona opina que la información acerca del lenguaje no incide en las relaciones interpersonales.

## INTERPRETACIÓN

En su mayoría los trabajadores de la SENPLADES consideran que la influencia de la información del lenguaje mejora las relaciones interpersonales, lo cual resulta positivo para el talento humano por qué esto demuestra la apertura de estos para aprender las técnicas del lenguaje asertivo y poderlo aplicar en la organización; sin embargo, ciertos colaboradores opinan que la influencia de esta es parcial, lo que podría provocar malos entendidos o problemas de comunicación a nivel consciente e inconsciente en la percepción y haciendo que el talento humano no coordine de manera eficiente las actividades y responsabilidades cotidianas.

**Pregunta 11: ¿Piensa que si los colaboradores de la organización se comportan de una manera adecuada frente a las situaciones se mejorara la calidad del servicio que se ofrece?**

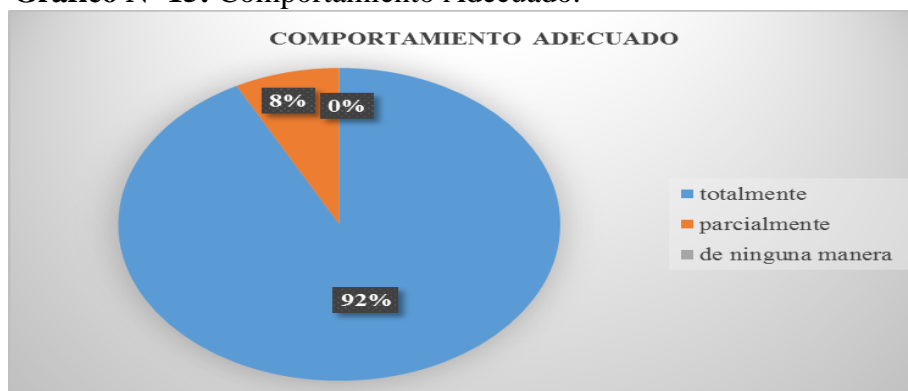
**Tabla N° 15: Comportamiento Adecuado**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	24	92%
PARCIALMENTE	2	8%
DE NINGUNA MANERA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 15: Comportamiento Adecuado.**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 24 trabajadores que corresponden al 92% dijeron que piensan que si los colaboradores de la organización se comportan de una manera adecuada frente a las situaciones totalmente se mejorara la calidad del servicio que se ofrece; mientras que 2 trabajadores que representan el 8% restante dijeron que la influencia es parcial, finalmente ninguna persona manifiesta que no existe influencia entre el comportamiento y la calidad del servicio.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores consideran que si los colaboradores de la organización se comportan de una manera adecuada frente a las situaciones se mejorará la calidad del servicio que se ofrece, lo cual nos indica que los colaboradores tienen en claro la importancia que conlleva mantener una conducta adecuada y dar un mejor servicio en las labores cotidianas; sin embargo, una cantidad relativamente inferior piensa que no es muy importante mantener un comportamiento adecuado demostrando que desconoce el concepto de inteligencia emocional y manejo de alternativas frente a situaciones.

**Pregunta 12: ¿Cree que eliminando las cargas emocionales que padece podrá realizar sus actividades de manera más eficiente?**

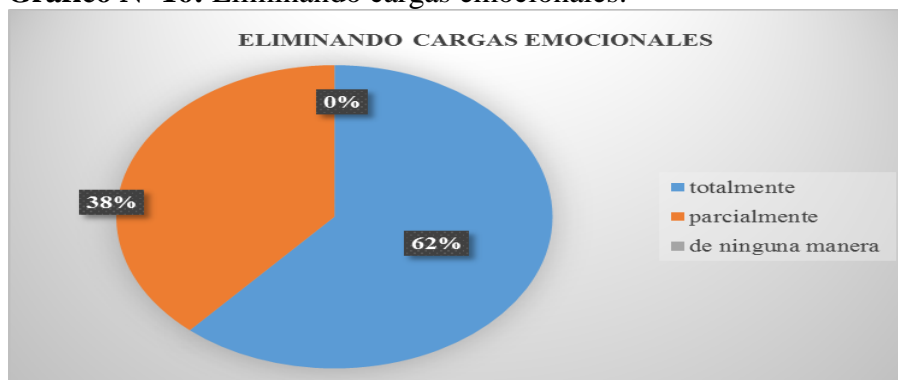
**Tabla N° 16:** Eliminando cargas emocionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	16	62%
PARCIALMENTE	10	38%
DE NINGUNA MANERA	0	0%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edison Solís (2015)

**Gráfico N° 16:** Eliminando cargas emocionales.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

## ANÁLISIS

De 26 empleados encuestados, 16 trabajadores que corresponden al 62% dijeron que eliminando las cargas emocionales que padece totalmente podrán realizar sus actividades de manera más eficiente; mientras que 10 trabajadores que representan el 38% restante opinan que la influencia es parcial y finalmente ninguna persona piensa que las cargas emocionales no influyen en las actividades del personal.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores consideran que eliminando las cargas emocionales que padece podrá realizar sus actividades de manera más eficiente, lo que indica que esta parte del personal tiene muy en claro la relevancia que significa mantenerse en un estado emocional libre de tensiones y estrés negativo; sin embargo, una población importante piensa que no es muy relevante eliminar las cargas emocionales para realizar sus actividades de manera más eficiente, esto demuestra que esta parte del personal al desconocer la importancia de mantener equilibrio emocional podría descargar emociones en conductas inapropiadas y negativas en el área de trabajo.

### 4.3 Verificación de la Hipótesis.

#### 4.3.1. Modelo Lógico

“La Programación Neurolingüística SÍ incide en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)”

- HIPOTESIS NULA (H<sub>0</sub>): La Programación Neurolingüística NO incide en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
- HIPOTESIS ALTERNATIVA (H<sub>1</sub>): La inadecuada aplicación de las técnicas de Programación Neurolingüística SÍ provocan malas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

#### 4.3.2. Modelo Matemático:

**H<sub>0</sub>:**  $\mu = \mu_0$

**H<sub>1</sub>:**  $\mu \neq \mu_0$

$\mu$ = valor numérico específico que se considera en las hipótesis.

#### 4.3.3 Modelo Estadístico:

Fórmula del cálculo estadístico del  $X^2$  – Cuadrado:  $X^2$

(Fórmula 1)

$$x^2 = \frac{\sum(FO - FE)^2}{FE}$$

$X^2$  = ft cuadrado

$FO$  = frecuencia observada.

$FE$  = frecuencia esperada.



#### 4.3.4. Nivel de significación

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05; se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

#### 4.3.5 Prueba de Hipótesis:

La encuesta aplicada a todos los trabajadores de la SENPLADES y por existir tres alternativas; se elabora una tabla de contingencia, seleccionando el Chi-Cuadrado, para la comprobación de la hipótesis.

**Tabla N° 17:** Frecuencia observada

	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	DE NINGUNA MANERA	TOTAL
PREGUNTA 1	13	13	0	26
PREGUNTA 2	13	13	0	26
PREGUNTA 3	14	12	0	26
PREGUNTA 4	10	15	1	26
PREGUNTA 5	23	3	0	26
PREGUNTA 6	4	12	10	26
TOTAL	77	68	11	156

**Fuente:** Chi-cuadrado

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

**Tabla N° 18:** Frecuencia esperada

	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	DE NINGUNA MANERA
PREGUNTA 1	12,83333333	11,33333333	1,83333333
PREGUNTA 2	12,83333333	11,33333333	1,83333333
PREGUNTA 3	12,83333333	11,33333333	1,83333333
PREGUNTA 4	12,83333333	11,33333333	1,83333333
PREGUNTA 5	12,83333333	11,33333333	1,83333333
PREGUNTA 6	12,83333333	11,33333333	1,83333333
TOTAL	77	68	11

**Fuente:** Chi-cuadrado

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

Luego de reemplazar las variables para el cálculo, se debe restar la frecuencia observada menos la frecuencia esperada, en cada celda, posteriormente elevar la resultante al cuadrado, acto seguido, dividir el resultado final para la frecuencia

esperada. Desarrollar una suma total de los resultados finales, en donde se obtiene el Chi – Cuadrado.

### **Cálculo del chi – cuadrado para muestras independientes con Excel:**

**Tabla N° 19:** Calculo chi-cuadrado

Alternativas	FO	FE	FO - FE	(FO-FE) <sup>2</sup>	(FO-FE) <sup>2</sup> /FE
Pg N°1 Totalmente	13	12,83333333	0,166666667	0,02777778	0,0021645
Pg N°2 Totalmente	13	12,83333333	0,166666667	0,02777778	0,0021645
Pg N°3 Totalmente	14	12,83333333	1,166666667	1,36111111	0,10606061
Pg N°4 Totalmente	10	12,83333333	-2,833333333	8,02777778	0,62554113
PgN°5 Totalmente	23	12,83333333	10,16666667	103,361111	8,05411255
Pg N°6 Totalmente	4	12,83333333	-8,833333333	78,0277778	6,08008658
Pg N°1 Parcialmente	13	11,33333333	1,666666667	2,77777778	0,24509804
Pg N°2 Parcialmente	13	11,33333333	1,666666667	2,77777778	0,24509804
Pg N°3 Parcialmente	12	11,33333333	0,666666667	0,44444444	0,03921569
Pg N°4 Parcialmente	15	11,33333333	3,666666667	13,4444444	1,18627451
Pg N°5 Parcialmente	3	11,33333333	-8,333333333	69,4444444	6,12745098
Pg N°6 Parcialmente	12	11,33333333	0,666666667	0,44444444	0,03921569
Pg N°1 De ninguna M.	0	1,833333333	-1,833333333	3,36111111	1,83333333
Pg N°2 De ninguna M.	0	1,833333333	-1,833333333	3,36111111	1,83333333
Pg N°3 De ninguna M.	0	1,833333333	-1,833333333	3,36111111	1,83333333
Pg N°4 De ninguna M.	1	1,833333333	-0,833333333	0,69444444	0,37878788
Pg N° 5De ninguna M.	0	1,833333333	-1,833333333	3,36111111	1,83333333
Pg N°6De ninguna M.	10	1,833333333	8,166666667	66,6944444	36,3787879
$\Sigma$	156	156	1,42109	361	<b>66,8433919</b>

**Fuente:** Chi-cuadrado

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

#### **4.3.6 Región de aceptación y rechazo:**

A continuación se calculan los grados de libertad GL y tomando en cuenta el nivel de significancia de 0,05 se obtiene el valor límite que separa la zona de aceptación con la de rechazo de la hipótesis nula Ho.

$$GL = (F - 1)(C - 1)$$

F número de filas (en este caso número de preguntas para la verificación) = 6

C número de columnas (corresponde a las opciones de respuesta) = 3

$$GL = (6 - 1)(3 - 1) = 10$$

A partir de los valores del nivel de significación y los grados de libertad se observa el valor límite en la tabla estadística del Chi – Cuadrado:

**Tabla N° 20:** Tabla de la Distribución Chi-cuadrado según los grados de libertad.

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

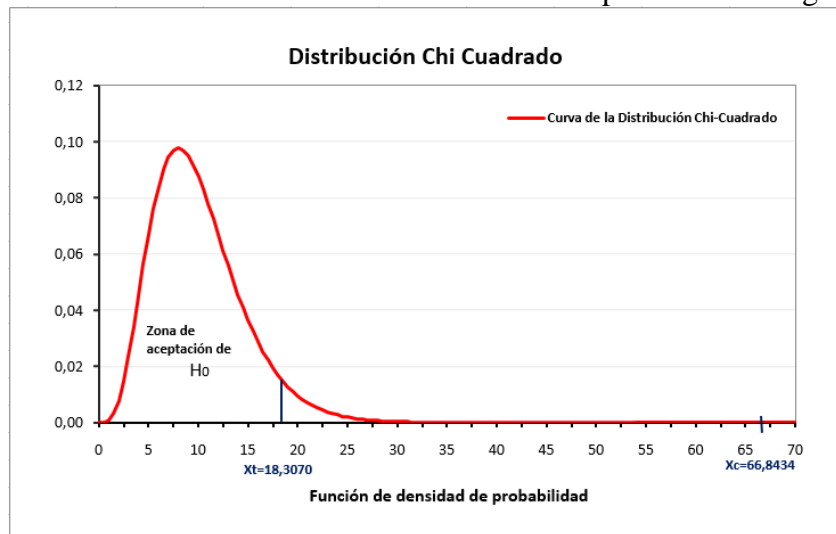
v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111

**Fuente:** Montgomery D. & Runger G. (2003)

### Decisión:

Al comparar el valor del Chi-Cuadrado calculado con el de la tabla, se observa que 66,8434 es mayor que 18,3070, es decir el calculado se localiza a la derecha del límite entre la región de aceptación y de rechazo de la hipótesis nula  $H_0$ , como se observa en el Gráfico N°17:

**Gráfico N° 17:** Curva de Chi-Cuadrado de la presente investigación.



**Fuente:** Chi-cuadrado

**Elaborado Por:** Edison Solís (2015)

Por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$  y se rechazó la hipótesis nula  $H_0$ , determinando que: “La Programación Neurolingüística sí incide en las relaciones interpersonales de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del cantón Ambato provincia del Tungurahua”

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- La Programación Neurolingüística tiene incidencia en las relaciones interpersonales de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Según la investigación realizada, se puede concluir que no existe una aplicación consciente de las técnicas de Programación Neurolingüística, debido a que el personal no ha tenido información concreta de sus beneficios en el desarrollo personal e interpersonal.
- Las relaciones interpersonales tienen un margen aceptable según los datos recolectados en las encuestas, ya que se evidencia un nivel de comunicación que no afecta de manera notable en los objetivos de la organización, dentro del

ambiente laboral; sin embargo, estas podrían ser potenciadas, alcanzando eficiencia en la comunicación entre colaboradores y departamentos.

- Las técnicas de Programación Neurolingüística son desconocidas en la organización, por lo que será pertinente utilizar un instrumento, que permita evaluar la eficiencia que ejerce la P.N.L. en las relaciones interpersonales.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda facilitar un método de entrenamiento llamado *coaching*, acerca de, que es la P.N.L. que exprese con claridad de que está formada, en que consiste, para que sirva y como se aplica esta, en el fomento de las relaciones interpersonales.
- Detallar a través de una educación profunda, cuáles son las técnicas de P.N.L. y en qué área del comportamiento inciden, para que el personal tenga un amplio conocimiento al momento de aplicarlas.
- Dar a conocer, como desarrollar las relaciones interpersonales, optimizando los niveles de comunicación, mediante el entrenamiento al talento humano, con talleres teórico-prácticos, que permitan verificar la habilidad del personal, para utilizar el lenguaje adecuado al momento de relacionarse.
- Convocar al personal de la organización, para que rinda un test de relaciones interpersonales y comunicación, que facilite diagnosticar si la incidencia de la P.N.L. es efectiva, al momento de aplicarla y si mejora las relaciones interpersonales.

## CAPÍTULO VI

### LA PROPUESTA

#### 6.1. Datos Informativos

**Título de la propuesta:** Plan de entrenamiento (*coaching*) en Programación Neurolingüística para mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la parroquia la matriz, del cantón Ambato, de la provincia del Tungurahua.

**Institución ejecutora:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la parroquia la matriz, del cantón Ambato, de la provincia del Tungurahua.

**Beneficiarios:** Clientes internos y externos de la organización.

**Ubicación:** La institución en donde se realiza el proyecto se encuentra en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Av. Castillo y Bolívar esq. Frente al Consejo Provincial.

**Equipo técnico:** Las personas que intervienen en la investigación son:

**Autor:** Estuardo Edison Solís Moreno

**Tutor:** Ing. Mg. Diego Carrillo Rosero.

**Costo de la Propuesta:** 3000\$

**Tiempo estimado de la ejecución:** 1 mes

**Inicio:** Noviembre del 2015

## **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

En la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) del cantón Ambato, las relaciones interpersonales se encuentran afectadas por diversos factores que ocasionan el desgaste de los vínculos laborales, debido a fallas encontradas en la valoración e importancia que ejerce la comunicación en las organizaciones. El desconocimiento de los colaboradores acerca de, la influencia positiva que la Programación Neurolingüística ejerce en el fomento de las relaciones en el trabajo ocasiona que exista un deterioro en los vínculos comunicativos entre el talento humano, lo que a su vez conlleva una serie de patrones de conducta perjudiciales para el trabajo en equipo y desarrollo de actividades cotidianas.

Otro elemento que provoca la falta de educación en los colaboradores y mejorar la comunicación de manera eficiente es la falta de capacitaciones acerca de P.N.L. que mantienen un nivel de desconocimiento en los individuos que los somete a continuar utilizando los mismos mecanismos para el comportamiento, que resultan obsoletos y nocivos para el desarrollo de las relaciones en la organización.



Por otra parte, el no entablar vínculos profundos y afectivos, es causante de falta de comprometimiento en los colaboradores, provocando que no se dé mayor importancia a las necesidades y requerimientos que tienen unos con otros y generando conductas erróneas y negativas como: antipatía, desprecio, aburrimiento, etc. factores negativos en la construcción de buenas relaciones interpersonales en la organización.

Los prejuicios en las organizaciones, son los elementos más desgastantes, ya que estos son los principales causantes de comportamientos negativos como la intolerancia, que genera muchos problemas interpersonales, ya que el talento humano no puede convivir en armonía, por causa de estereotipos, que distorsionan la realidad, obstaculizando la accesibilidad de unas personas con otras y su intercambio de ideas o información necesarias para el desarrollo y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Por consiguiente, de no corregirse los elementos desgastantes en la organización se corre el riesgo de que los colaboradores lleguen a tener síntomas de nivel intrínseco como: aburrimiento, antipatía, inadaptación, monotonía, agobio, depresión, desmotivación, que pueden generar desmotivación en el trabajo, ocasionando ineficiencia en las actividades cotidianas afectando el servicio que se presta a la ciudadanía y público en general.

### **6.3 Justificación**

Ante la investigación inicial, se puede determinar que el desarrollo de esta alternativa es importante, ya que al combinar el *Coaching* con P.N.L. se fucionan una serie de métodos vanguardistas en el desarrollo personal y optimizan los niveles de comunicación tanto intrínseca como extrínseca, ajustándose a la realidad de la institución; por consiguiente, se logrará excelencia y desarrollo organizacional, lo que es de gran beneficio para los clientes internos y externos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Es novedosa, porque permite instaurar lo último en métodos y estudios para el desarrollo individual y colectivo de las organizaciones, provocando que la institución (SENPLADES) mejore notablemente sus niveles de comunicación y relaciones interpersonales, incidiendo en el desarrollo institucional, por medio de, un ambiente laboral estable, armonioso y sinérgico en cuanto a realizar sus actividades y responsabilidades, de la manera más óptima generando un servicio de calidad y efectividad.

Este entrenamiento tendrá un impacto óptimo a nivel organizacional, ya que permite obtener resultados eficientes a corto y largo plazo en el talento humano, que es la fuerza motriz de la organización, y que se verá reflejado en el óptimo servicio dado al público en general y colectividad.

Es factible, porque ha descrito su ejecución desde los puntos legales, tecnológicos, y económicos; así mismo, se tiene los recursos idóneos para su desarrollo y principalmente el interés debido por parte de los directivos para ser ejecutada.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Estructurar un plan de *Coaching* con P.N.L que permita reemplazar las conductas negativas por positivas y que estas se mantengan a largo plazo, mejorando las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la parroquia la matriz, del cantón Ambato, de la provincia del Tungurahua.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

- Diseñar un plan de *Coaching* con P.N.L que instaure nuevos hábitos de comunicación, mediante las técnicas de P.N.L. obteniendo así un cambio institucional sólido y permanente.
- Socializar el plan de *Coaching* con P.N.L. a todo el talento humano y sus diferentes áreas, con la meta de poder indicar todos los beneficios que tendría para el bienestar individual y colectivo de la organización.
- Evaluar si el entrenamiento aplicado, en todos los miembros de la organización, logró los resultados esperados.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

### **Factibilidad Política**

La propuesta de este plan de entrenamiento halla su factibilidad política en el objetivo 9 del plan nacional del buen vivir, en el que claramente se manifiesta “garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo al ser una entidad pública debe estar orientada al servicio óptimo de la población ecuatoriana, por lo cual es pertinente ofrecer un plan de mejora continua organizacional, por medio de planes de entrenamiento o capacitación que permitan cambiar las conductas a nivel individual y colectivo, que fomenten en el talento humano, un nivel de sinergia adecuado y una estabilidad organizacional idónea, para cumplir con los objetivos institucionales.

También es factible políticamente, porque la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo al ser una institución pública, encargada de coordinar el desarrollo integral del país, por medio de la administración, ejecución, etc. de proyectos que promuevan la eficiencia, en los sectores sociales y económicos, y mantenerse estable internamente, con un ambiente laboral óptimo, libre de cargas emocionales y con un nivel comunicativo efectivo entre individuos como en áreas de trabajo.

## **Factibilidad Económica**

La factibilidad económica del plan de *coaching con P.N.L.* radica en que la institución asignará los fondos necesarios estimados en 3000\$ que servirán para financiar el plan de coaching, durante seis días, para lo cual será asignado de la partida presupuestaria destinada para capacitación y formación profesional asignado por el Ministerio de Finanzas y previa autorización del Ministerio de Relaciones Laborales.

## **Factibilidad Legal**

La factibilidad legal se sustenta en la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA del capítulo dos de la octava sección *Trabajo y seguridad social*.

### **Art.33 que decreta:**

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Por lo tanto este artículo constitucional, ampara mediante la fuente de desarrollo personal y respeto a la dignidad la capacitación y mejora constante de las condiciones laborales en las que el talento humano ejerce su profesión.

También la factibilidad legal se sustenta en el la LOSEP

### **Art. 2 que manifiesta lo siguiente:**

El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad

del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

**El Art. 23 manifiesta que:**

Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables.
- Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales.

**Factibilidad Tecnológica**

En la factibilidad tecnológica se puede determinar que la organización cuenta con todos los equipos tecnológicos de punta, necesarios y pertinentes como: computadora, proyector, memoria extraíble, etc. También es necesario tener conocimientos básicos de computación haciendo énfasis en presentaciones con diapositivas para llevar a cabo la ejecución del plan de entrenamiento con P.N.L.

**6.6 Fundamentación Científica**

**Antecedentes teóricos**

**¿Qué es el *coaching*?**

Para DERCYE L. (2007) *“El coaching es un servicio personalizado que permite hacer cambios profundos en esas percepciones que ejercen dominio en*

*nosotros y que, sin embargo, tan sigilosamente guardamos acerca de nosotros mismos y acerca del mundo en general”.*

Según HENRIC-COLL M. (2003) *“El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al talento humano”.*

Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los objetivos y la motivación y satisfacción personal de los colaboradores, cualquiera que sea su nivel.”

A su vez MORÓN M. (2014) dice que *“Durante el pasado siglo, las empresas se basaban en la productividad. La economía del siglo XXI sin embargo, está basada en seres humanos que conforman la empresa, ya que entiende que son quienes generan esa productividad”* (p.6).

De acuerdo a: EL E. (2009): El coaching empresarial y laboral no sólo genera mayores ganancias a la empresa sino también enormes ganancias al empleado con condiciones de líder ya que no las tiene, y que genera un espacio de trabajo óptimo para todos en la organización. (p.30)

DOMINGUEZ P. (2014) dice que la propuestas de ideas sobre el cómo corregir la problemática en la falta de procesos de mejora en las organizaciones con las relaciones humanas, con el objetivo de lograr mayor competitividad y resultados.

Según los la información recolectada acerca de *coaching* este es una herramienta de eficiencia frente a las problemáticas en las organizaciones, porque promueve un cambio de perspectiva, acerca de, lo que significa el trabajo, y logra que el colaborador integre nuevos conocimientos, transformándolos en competencias, que a su vez servirán para desempeño duradero y efectivo.

**¿Qué es P.N.L.?**

Para TORRES J. (2015): *“La PNL (Programación Neurolingüística) está considerada en la actualidad a nivel internacional, como la más poderosa herramienta de Comunicación, Motivación y Desarrollo Personal y Profesional para lograr cambios transformacionales poderosos en distintos ámbitos de la vida de las personas”*.

La PNL multiplica la efectividad, el poder y los resultados en todas las áreas en que se desempeñe, ya que cualquier campo de trabajo del ser humano, sea Psicología, Terapia, Gerencia, Ventas, Comunicación, Recursos Humanos, Negocios, Finanzas, Marketing, Educación, Consultoría, Deportes, etc. La clave que marca la diferencia entre lo normal y lo extraordinario, tiene que ver con la mente, el cerebro, la actitud y la comunicación, y la PNL trata del conocimiento profundo pero a la vez práctico y aplicable de estos 4 ejes nucleares que conducen al éxito.

### **¿Qué es un taller?**

Según SESCOVICH S. (2011):

El taller constituye un lugar de co-aprendizaje, donde todos sus participantes aportan socialmente conocimientos y valores, desarrollan habilidades y actitudes, a partir de sus propias experiencias. Dentro de este espacio, sin embargo, se diferencian los roles de los educandos y de los relatores o facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero ambos desempeñándose en función de los comprometidos con un proceso de mejoramiento en el quehacer del colectivo de trabajo.

Se llama taller a una modalidad para organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, un lugar lo más parecido posible a la realidad cotidiana del adulto, donde se trabaja una tarea común, se elabora y se transforma algo para ser utilizado. Constituye un lugar donde se incluyen experiencias y vivencias, en el que se busca la congruencia entre el hacer, el sentir y el pensar, examinándose cada una de estas dimensiones en relación a la tarea. (p.2)

Para CAREAGA A. (2006) el taller implica como su nombre lo indica, un lugar en el cual se trabaja y se elabora. Es una forma de enseñar y aprender por medio de la creación de algo. Se aprende desde la práctica y no desde la transmisión. Predomina el aprendizaje sobre la enseñanza.

Se trata acerca de un aprender elaborando algo, donde los conocimientos se adquieren a través de una práctica específica, desarrollando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los participantes. Es una metodología en la que todos participan en la que se enseña y se aprende a través de una tarea integral. El trabajo tiende a la interdisciplinariedad y posee un enfoque sistémico, lo que significa que la realidad no se presenta fragmentada.

Según VASCO E. (2008):

Un taller es un ambiente educativo en el cual la interacción con el conocimiento es también interactiva e intersubjetiva entre los participantes, de manera que genere procesos individuales en cada uno de los participantes...” y”...hacer un taller es vivir una experiencia, insinúa un ambiente rico en recursos, de manera que genere procesos individuales y grupales que permitan socializar los procesos personales de cada uno de los participantes”. El taller NO es una guía y nunca está “listo”. (p.12)

Según los artículos investigados un taller es una metodología basada en las actividades prácticas acerca de un tema en especial, que permite llevar a la praxis lo aprendido y adquirir nuevas experiencias, reforzando el conocimiento y vivenciándolo para su mejor ejecución en el futuro.

### **¿Qué es la percepción sensorial concreta?**

MOHL A. (2006):

La percepción precisa se desarrolla observando conscientemente la conducta ajena, de manera que lo percibido pueda ser descrito con palabras específicas que se refieran a las experiencias sensoriales. La observación ha de concentrarse, pues, en aquello que se ve, se oye, se siente (mediante el tacto) y se huele. Un experto en PNL no advierte que el individuo que busca su consejo está feliz, triste o aburrido, sino que se cerciora que alza la cabeza, entreabre los labios, que las comisuras de su boca se dirigen diagonalmente hacia arriba, que la piel que está debajo de sus ojos muestra arrugas más profundas, o que levanta la vista y mira hacia el ángulo superior derecho. (p.26)

### **¿Qué son los sistemas de representación sensoriales?**



Según LOPEZ A. (2013) todo lo que se percibe del mundo es receptado a través de la información captada por los canales sensoriales. Las personas reciben estímulos e información del entorno, a través de los sentidos del oído, vista, olfato, gusto y tacto, que funcionan de manera holística. Esta información recibida se conduce posteriormente al cerebro para su análisis, codificación, procesamiento y almacenaje.

Para poder procesar sin dificultades la información recibida, el cerebro aplica un mecanismo que trata de dar prioridad a los estímulos recibidos por uno de los sentidos, que puede ser diferente en cada situación. Esta secuencia de prioridades se establece de forma inconsciente y en función de diversos factores entre los que cabe destacar la genética, educación e influencia del entorno.

Las modalidades son los paquetes de información, según el acceso u órgano de percepción utilizado, clasificándose estas en tres tipos:

- Modalidad visual: capta, procesa y almacena la información preferentemente por la vista en imágenes. Ejemplo: No veo clara mi relación con Paco.
- Modalidad auditiva: capta, procesa y almacena la información preferentemente por el oído. Ejemplo: Una voz dentro de mí me grita: no hay futuro.
- Modalidad kinestésica: capta, procesa y almacena la información preferentemente por las sensaciones del tacto, olfato y gusto. Mi relación con ella me huele mal. (p.2)

En función de la modalidad predominante se buscará más cantidad de imágenes, sonidos o más sensaciones.

En ocasiones cuando no es posible entenderse de ninguna manera con alguien suele suceder que probablemente se está en diferente sistema representacional. Por tanto si se está atento al sistema representacional de la otra persona mientras se está charlando con ella, se puede mejorar la comunicación adaptando el lenguaje a su sistema representacional.

De acuerdo con lo investigado, los sistemas de representación están gobernados por los sentidos como visual, auditivo o kinestésico. Por lo tanto los sistemas de representación son una serie de receptores sensoriales que captan la información y la procesan en el cerebro, haciendo que el individuo adquiera percepciones y deducciones de la realidad que se presenta, a esta se la puede denominar experiencia.

### ¿Qué es el *rapport*?

Para JIMENEZ J. (2012):

El Rapport es una herramienta básica dentro de la PNL, es un término anglosajón y no tiene una traducción, pero principalmente es crear sintonía, lograr una sinergia con la persona con que se esté interactuando. Tiene como objetivo crear un ambiente agradable, de confianza y cooperación mutua, ayudando a quitar del medio los posibles juicios, distorsiones y malos entendidos, logrando así una escucha activa por parte de ambas partes

Crear Rapport es una parte clave de la escucha activa. De todas formas este proceso se da muy fácilmente, nos pasa de seguido sin darnos cuenta, con personas a las que apreciamos o con las que nos sentimos a gusto, ya sean amigos, familiares o una persona que acabamos de conocer. Si por ejemplo se observa en un restaurante o en un grupo grande de gente, se puede comprobar fácilmente quien se lo está pasando bien y que grupos no tienen un buen nivel de Rapport establecido. Unos parecen que “hablan el mismo idioma y bailan la misma música”, esto se debe al nivel de sintonía que se ha instaurado, ya sea de forma consciente o inconsciente. Mientras tanto, el grupo que no creo ese buen nivel de Rapport parece que tiene un muro entre cada miembro. Todos nos hemos visto en alguna de esas dos situaciones, y si aprendemos a controlar la creación de Rapport. (p.1)

El *Rapport* es un elemento básico en la PNL que permite a las personas crear un nivel de confianza acertado e idóneo para fomentar relaciones interpersonales fuertes y duraderas. El *Rapport* se lo puede lograr de manera inconsciente con personas que tengan similitudes con nuestra forma de ser; sin embargo, en los recursos humanos es importante desarrollar el *Rapport* de manera consciente para poder extraer el máximo de información o capacidad en los trabajadores o posibles aspirantes a un empleo.



## 6.7 Modelo Operativo

**Tabla N° 21:** Modelo Operativo

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>Diseño del plan de coaching</b>	Diseñar un plan de <i>Coaching</i> con P.N.L que instaure nuevos hábitos de comunicación.	Estructuración un plan de entrenamiento utilizando las técnicas y modelos de <i>coaching</i>	Computador Internet Libros de investigación Modelos de <i>coach</i>	Investigador	Primera semana
<b>Socialización del plan de coaching.</b>	Socializar en <i>Coaching</i> con P.N.L. a todo el talento humano y sus diferentes áreas.	Implementación un plan de <i>coaching</i>	Proyector Memory flash Hojas de papel bond Proyector RRHH Sala de reuniones	<i>Coach</i> certificado y avalado por la asociación latinoamericana de P.N.L.	Segunda semana
<b>Evaluación coaching</b>	Evaluar si el entrenamiento aplicado, en todos los miembros de la organización, logro los resultados esperados.	Aplicación un instrumento de medición que permita constatar la afectividad el plan de Coaching con P.N.L.	Económicos.	<i>Coach</i> certificado y avalado por la asociación latinoamericana de P.N.L.	Tercera semana

**Fuente:** Plan de *coaching*

**Elaborado Por:** Edisson Solís (2015)

## 6.8 Elementos del Coaching

**Tabla N°22:** Elementos de Coaching.

ELEMENTOS	DETALLE
¿A quién se debe entrenar?	A todos los funcionarios de la institución.
¿Quién será el <i>coach</i> ?	Entrenador certificado por la asociación de P.N.L.
¿Acerca de que se va a entrenar?	La Programación Neurolingüística y su influencia en las relaciones interpersonales de la organización.
¿Dónde se va a entrenar?	Se ha considerado apta para el entrenamiento la sala de reuniones institucional.
¿Cómo entrenar?	Capacitaciones, talleres teórico-prácticos
¿Cuándo realizar el <i>coaching</i> ?	Del 9 al 13 de Noviembre del 2015 de 16:00 – 18:00
¿Duración del <i>coaching</i> ?	10 horas
¿Para qué vamos a entrenar?	Para aplicar las técnicas de P.N.L. en el manejo de las relaciones interpersonales

**Fuente:** Plan de *coaching*

**Elaborado por:** Edison Solis

El presente plan de entrenamiento se realizará a todos los miembros del talento humano de la SENPLADES por una persona que tenga amplia experiencia en coaching empresarial y sea certificada por una entidad avalada por la asociación latinoamericana de P.N.L. El entrenamiento consiste acerca de ¿cómo? la Programación Neurolingüística incide de manera eficiente en el manejo de las relaciones interpersonales, conjuntamente con la mejora comunicativa en la organización, además de esto se realizará talleres teórico-prácticos que afiancen la efectividad del entrenamiento. El *Coaching* se realizará en la sala de reuniones de la institución por ser un sitio basto para el ingreso de todo el personal. Este plan de entrenamiento se efectuara desde el 9 al 13 de septiembre durante dos horas diarias, que serán suficientes para que el personal desarrolle sus destrezas comunicativas ampliando sus conocimientos acerca de cómo manejar su lenguaje y gestualización en forma eficiente.

## **6.9 Desarrollo de la Propuesta**

### **6.9.1 Análisis Organizacional**

#### **6.9.1.1 Objetivo:**

El objetivo de esta propuesta es, mejorar de manera significativa, los niveles comunicativos, que inciden en las relaciones interpersonales, mediante un entrenamiento profundo y duradero, con Programación Neurolingüística, en el personal de la SENPLADES.

#### **6.9.1.2 Fase de diseño**

Esta etapa de proceso dentro del plan de *coaching* es vital para justificar los cursos o la acción de coaching que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con eficiencia sus labores, o incurren en disputas, por lo cual se utilizara un instrumento llamado encuesta.

Una vez analizada la actividad a realizarse junto al modelo operativo con el cual se procederá a desarrollar la propuesta, iniciaremos por el análisis de las encuestas las cuales han sido desarrolladas por cada uno de los trabajadores de la SENPLADES, y que permitirán descubrir cuál es el nivel de desarrollo comunicativo en la que actualmente la institución se encuentra.

Se encontró como base clave el siguiente resultado obtenido:

En un rango de porcentaje mayor a la mitad de los encuestados (46%) en cuanto la elaboración de preguntas enfocadas al manejo y proceso de capacitación se nota que la mayor parte de los trabajadores no sienten formar parte de talleres constantes de capacitaciones los cuales a más de profesionalmente productivos son importantes desarrollarlos a nivel institucional.

### 6.9.1.3 Datos relevantes para el Plan de coaching

Dentro de la fase de aplicación del instrumento de medición y el procesamiento de información del presente proyecto, han sido consideradas como confiables las encuestas realizadas a cada uno de los trabajadores y se ha tomado en cuenta los porcentajes del indicador totalmente, para poder tener un referencia acerca de cuáles son las cifras más negativas y las positivas, respondidas por el personal de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

**Tabla N° 23:** Resultados.

**Fuente de investigación:** Resultado de la variable totalmente obtenido de las encuestas de la investigación de campo

<b>Preguntas realizadas</b>	<b>PORCENTAJE TOTALMENTE</b>
1.- ¿Cree usted que el estilo de comunicación influye en el cumplimiento de metas en la organización?	<b>88%</b>
2.- ¿Cree usted que las palabras y frases que se utilizan comúnmente dentro de la organización son positivas o motivantes para el desempeño de los colaboradores?	<b>50%</b>
3.- ¿Las decisiones que usted ha tomado le han resultado efectivas frente a la solución de un problema ante el resto de trabajadores?	<b>50%</b>
4.- ¿Existen capacitaciones en la organización acerca de cómo utilizar el lenguaje adecuado y compartir el área de trabajo?	<b>46%</b>
5.- ¿Existe unión profesional en los colaboradores?	<b>54%</b>
6.- ¿Los miembros de la organización controlan su comportamiento cuando existe algún problema?	<b>58%</b>
7.- ¿Los colaboradores de la institución sienten que son tomados en cuenta como miembros capaces?	<b>69%</b>
8.- ¿Los mandos altos se muestran dispuestos a resolver los problemas interpersonales de los colaboradores?	<b>54%</b>

<b>Preguntas realizadas</b>	<b>PORCENTAJE TOTALMENTE</b>
9.- ¿Piensa usted que si mejora la capacidad de autocontrol frente a las adversidades, se logrará mejor convivencia con el personal de la organización?	<b>85%</b>
10.- ¿Cree usted que informando al personal sobre el uso adecuado del lenguaje en la comunicación podrán mejorar las relaciones interpersonales?	<b>88%</b>
11.- ¿Piensa que si los colaboradores de la organización se comportan de una manera adecuada frente a las situaciones se mejorara la calidad del servicio que se ofrece?	<b>92%</b>
12.- ¿Cree que eliminado las cargas emocionales que padece podrá realizar sus actividades de manera más eficiente?	<b>62%</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado Por:** Edison Solis

#### **6.9.1.4 Introducción al Plan de *coaching***

El plan de *coaching* consiste en dar a conocer los conceptos básicos de la P.N.L. tomando en cuenta las técnicas apropiadas para mejorar las percepciones individuales y modificarlas en beneficio de la interacción y la comunicación efectiva.

Este proceso de *coaching* consiste en la capacitación acerca de:

- Antecedentes de la P.N.L
- ¿Qué es la P.N.L.?
- Percibir con precisión
- La percepción sensorial concreta
- Las fisiologías
- Los sistemas de representación
- Los movimientos oculares
- La sintonía (rapport)



- La técnica del reflejo

Estos aspectos de la P.N.L. se han considerado básicos para la capacitación del personal porque nos da a conocer cómo funcionan los procesos mentales que se generan internamente y son reflejados mediante el lenguaje y la gestualización del individuo y para ejecutarlos mediante la práctica se procederá a realizar las siguientes técnicas a través de los siguientes talleres de aprendizaje.

- La percepción sensorial concreta
- El calibrado
- Reconocer los planos perceptivos
- Los patrones del movimiento ocular
- Reflejar y dirigir
- El diálogo controlado

Las actividades antes mencionadas se las realizarán desde el 9 al 17 de Noviembre y tendrá una duración diaria de 2 horas, que iniciara desde las 16h00 hasta las 18h00, esto permitirá incorporar nuevos conocimientos orientados al cambio de los hábitos de comunicación y la mejora de las relaciones interpersonales y puestas en práctica a través de los talleres de aprendizaje que adiestraran al personal en su forma de interactuar.

Posterior al entrenamiento se sugiere en el día lunes 16 se proceda a aplicar un instrumento de evaluación que el entrenador considere pertinente para verificar si las percepciones de los colaboradores se modificaron con respecto a las relaciones interpersonales y así constatar si las personas están dispuestas a entablar mejor nivel comunicativo, conjuntamente con el desarrollo de los objetivos institucionales.

El costo de esta actividad de *coaching* bordea los 3000\$ dólares, debido a que un entrenador avalado y certificado por su nivel de preparación mantiene ese costo aplicando todos sus conocimientos y su efectividad en el cambio profundo de la organización.

### 6.9.1.5 Diseño del plan de coaching

**Tabla N° 24:** Matriz del coaching

<b>Tema de capacitación Participantes</b>	<b>Objetivo de la capacitación</b>	<b>Tiempo de la actividad</b>	<b>Mes (Noviembre)</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Lugar</b>	<b>Facilitador(a)</b>
Antecedentes de la P.N.L.	Socializar con el talento humano como se creó la P.N.L.	30 minutos	9 de noviembre de 16h00 a 16h30	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Capacitación acerca de: La percepción sensorial concreta.	Dar a conocer como obtenemos las percepciones acerca de las demás personas.	30 minutos	9 de noviembre de 16h30 a 17h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Taller acerca de : La percepción sensorial concreta	Poner en práctica lo que percibimos con el sistema sensorial	1 hora	9 de noviembre de 17h00 a 18h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Capacitación acerca de: Las fisiologías	Socializar en qué consisten los estados de ánimo y sus respectivas fisiologías.	1 hora	10 de noviembre de 16h00 a 17h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Taller acerca de: Las fisiologías.	Reconocer los rasgos fisiológicos.	1 hora	10 de noviembre de 17h00 a 18h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Capacitación acerca de : Calibrar	Dar a conocer como se observa y memoriza el aspecto externo.	30 minutos	11 de noviembre de 16h00 a 16h30	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Taller acerca de: Calibrar	Entrenar al personal con respecto a cómo a cómo ponerse en sintonía con sus compañeros.	30 minutos	11 de noviembre de 16h30 a 17h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Capacitación acerca de: Los sistemas de representación	Facilitar el conocimiento acerca de los canales de percepción.	30 minutos	11 de noviembre de 17h00 a 17h30	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.

<b>Tema de capacitación Participantes</b>	<b>Objetivo de la capacitación</b>	<b>Tiempo de la actividad</b>	<b>Mes (Agosto)</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Lugar</b>	<b>Facilitador(a)</b>
Taller: Reconocer los planos perceptivos.	Entrenar al personal acerca de los planos perceptivos.	30 minutos	11 de noviembre de 17h30 a 18h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Capacitación acerca de: Los movimientos oculares	Socializar los procesos mentales que se expresan con los ojos.	1 hora	12 de noviembre de 16h00 a 17h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Taller: Los patrones del movimiento ocular	Entrenar en el reconocimiento de los procesos mentales mediante la expresión ocular.	1 hora	12 de noviembre de 17h00 a 18h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Capacitación acerca de: La sintonía (Rapport)	Dar a conocer en que consiste el establecimiento de confianza mediante el Rapport	30 minutos	13 de noviembre de 16h00 a 16h30	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Capacitación acerca de la técnica del reflejo:	Socializar con el personal las técnicas de reflejo y su incidencia en el resto de personas.	30 minutos	13 de noviembre de 16h30 a 17h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Taller de: Reflejar y dirigir	Poner en práctica las técnicas de reflejo y su influencia en el resto de personas	1 hora	13 de noviembre de 17h00 a 18h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
Evaluación del plan de <i>coaching</i>	Verificar si el plan de coaching tuvo los resultados esperados.	1 hora	17 de noviembre de 17h00 a 18h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	<i>COACH</i> Certificado por la asociación de P.N.L.
<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>					<b>3000 \$</b>	

**Fuente:** Plan de *coaching*

**Elaborado Por:** Edison Solis

El responsable de llevar a la práctica la propuesta, es un profesional que tenga profundos conocimientos en *coaching* empresarial certificado por una escuela de P.N.L avalada por la asociación internacional de P.N.L.

#### **6.9.1.6 Fase de socialización del *coaching***

Administrar un plan de *coaching* en cuanto al manejo adecuado de las relaciones interpersonales, permitiéndolos así aumentar su buen funcionamiento y desarrollo dentro y fuera de la misma.

#### **6.9.1.7 Plan de socialización.**

Aspectos a considerar por el interlocutor:

- Observación = escucha. Lo primero que se debe hacer es abrir la mente a nuevos puntos de vista. Analizar las conductas, opiniones y motivaciones de los distintos individuos de cada equipo de trabajo, es esencial para elaborar estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos previstos.
- Conciencia. La mejor alternativa para conformar equipos de trabajo al amparo del Coaching es tomar conciencia con la realidad. El principal desafío del Coach está en identificar las áreas más “potentes” de cada individuo y establecer planes de acción que permitan el aumento de la eficiencia.
- Objetivos. Como siempre y en el Coaching no iba a ser diferente, tener claramente definidos y situados en un horizonte temporal adecuado, nuestros objetivos, es indispensable.
- Acción. El Coaching debe ser visto como una disciplina y, como tal, debe ser seguido exhaustivamente en sus primeras prácticas, ya que es ahí donde surgen las dificultades.

- Motivación y compromiso. La clave está en aceptar que hoy los equipos de trabajo son horizontales y que, es una responsabilidad del Coach mantener motivado a su equipo pero éste, también tiene la responsabilidad de entregar compromiso a la marca.

## **6.9.2 Implementación**

Implementar dentro de la SENPLADES un plan de *coaching* diseñado de acuerdo a la mejora de las relaciones interpersonales.

Una vez analizadas las anteriores fases del plan de *coaching*, se ha visto la necesidad de implementarla con base en desarrollar el manejo de las relaciones interpersonales de cada trabajador dentro de la institución.

### **6.9.2.1 Aspectos a considerar para el coaching.**

Dentro de los métodos a utilizar se debe tomar en cuenta la colaboración y disponibilidad de cada uno de nuestros recursos a usar como:

**La efectividad respecto al costo:** Como anteriormente ya se mencionó más que un gasto para la empresa es una inversión necesaria para el buen desenvolvimiento y desarrollo de sus trabajadores; la misma es efectiva realizarla ya que su costo es mínimo y a la vez se puede recurrir a medios tecnológicos, los cuales a través de internet podrán impartir mediante un programa llamativo el *coaching*.

**El contenido deseado del programa:** El contenido a llevarse a cabo dentro del plan *coaching* y de acuerdo a las necesidades de la empresa es sobre la Programación Neurolingüística y de qué manera influye la misma dentro de las relaciones interpersonales de la misma .

**La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta:** Las instalaciones que se utilizarán corresponde a la sala de reuniones de la SENPLADES, la misma que cuenta con capacidad para todos sus trabajadores y a la vez sus instalaciones son idóneas para la aplicación de nuestra propuesta.

**Las preferencias y la capacidad de las personas:** Todos los participantes son capaces de adquirir la información y a la vez saberla manejar.

**Las preferencias y capacidad del *coach*:** El *coach* debe estar capacitado y certificado por una escuela avalada por la asociación internacional de P.N.L. y con amplia experiencia en el campo para llevar a cabo dicha propuesta, la misma que será idónea para el mismo y para sus participantes.

**Los principios de aprendizaje a emplear:** A más de la información a impartir se desea implantar dentro de la institución y de cada uno de sus colaboradores valores importantes, los cuales también son fundamentales para que la institución se desarrolle de manera participativa en aspectos como son: el respeto, la colaboración, la unión, etc.

#### **6.9.2.2. Ejecución del coaching:**

Adecuación del plan de *coaching* a las necesidades de la organización: Anteriormente se indicó que la institución requiere capacitaciones en cuanto a la Programación Neurolingüística, las mismas que se realizarán en un tiempo adecuado según la disponibilidad de la misma.

**Calidad del material de *coaching*:** Los materiales tecnológicos a utilizar están en perfectas condiciones por parte de la institución.

**Cooperación del personal de la empresa:** Son todos beneficiarios del cambio y desarrollo de la institución, por la cual todo el personal cooperará con su presencia y apoyo.

**Calidad y preparación de los instructores:** En este caso quien impartirá el entrenamiento es el *coach*, el mismo que deberá ser competente y certificado para la presentación de la propuesta.

**Predisposición de los aprendices:** Cada uno de los trabajadores tiene la disponibilidad y predisposición de aprender cada uno de los procesos que se llevaran a cabo dentro de la misma.

### **6.9.2.3. Capacitación sobre P.N.L.**

#### **Antecedentes**

La PNL nació gracias a las investigaciones de dos jóvenes estadounidenses, Richard Bandler y John Grinder, que deseaban averiguar por qué los tratamientos de los tres terapeutas de mayor éxito en Estados Unidos, Salir, Erickson y Perls, alcanzaban un grado de eficacia mayor que el de todos sus restantes colegas. Tras una observación sistemática, comprobaron que la clave del éxito residía en el empleo de unos procedimientos y unos patrones de comunicación específicos. Basándose en dichas estrategias, Bandler y Grinder elaboraron un sistema cuya eficiencia ha podido contrastarse a lo largo de estos años, como sistema genérico de aprendizaje o como terapia. Lo denominaron Programación Neurolingüística o PNL.

#### **¿Qué es P.N.L.?**

De acuerdo a Mohl A. (2006) la PNL es un instrumento eficiente para transformar aquellas situaciones vitales que marcaron profundamente la identidad de un individuo durante la primera infancia o la juventud, esto es, para reescribir el lapso de la vida, o dicho con más propiedad: para revivir de una manera diferente determinados acontecimientos de la existencia. Por descontado se tiene que los deseos no siempre requieren cambios tan profundos, pero cuando se da el



caso, el hecho de revivir la situación traumática permite obtener conclusiones distintas, capaces de cambiar la vida futura. Desde esta óptica, es evidente que la PNL constituye un paso adelante en el desarrollo de la liberación del individuo, un paso bastante más avanzado que el que se ofrecen otros programas orientados hacia el crecimiento personal, como el psicoanálisis.

### **Percibir con precisión**

Muchas personas están convencidas de que saben interpretar correctamente las conductas de sus allegados. Están seguras, al menos cuando su interlocutor se halla presente, de saber lo que piensa, lo que siente, lo que sucede en su interior. Aun sabiendo, por ejemplo, que las señales que expresa el cuerpo no siempre pueden interpretarse inequívocamente, están seguros de saber los rasgos del comportamiento humano como para descifrar sin grandes esfuerzos qué clase de procesos internos se proyectan en dichas señales corporales o en los comportamientos.

La percepción precisa es una aptitud en la que deben ejercitarse también quienes no tengan en la comunicación un medio para alcanzar fines profesionales. Los humanos somos individuos sociales y sociables, nos gusta relacionarnos, desarrollar actividades comunes, ayudar a otros, tener amigos y amar a nuestros semejantes, de esta manera satisfacemos una necesidad inconsciente.

### **La percepción sensorial concreta**

La percepción exacta se desarrolla observando conscientemente el comportamiento ajeno, de manera que lo percibido pueda ser descrito con palabras concretas que se refieran a las experiencias sensoriales. La observación ha de concentrarse, pues, en aquello que se ve, se oye, se siente (mediante el tacto) y se huele. Un terapeuta experto en PNL no advierte que el individuo que busca su consejo está feliz, triste o aburrido, sino que se cerciora que alza la cabeza, entreabre los labios, que las comisuras de su boca se dirigen diagonalmente hacia

arriba, que la piel que está debajo de sus ojos muestra arrugas más profundas, o que levanta la vista y mira hacia el ángulo superior derecho.

a) Lo que puede observarse mediante la percepción visual (ver):

- Respiración, volumen respiratorio, frecuencia respiratoria
- Coloración del rostro
- Ojos, dirección visual, movimiento reflejo de los párpados, tamaño de las pupilas, grado de humedad

b) Lo que puede observarse mediante la percepción auditiva (oír):

- Velocidad de expresión
- Altura tonal
- Volumen
- Timbre

c) Lo que puede observarse mediante la percepción anestésica (palpar):

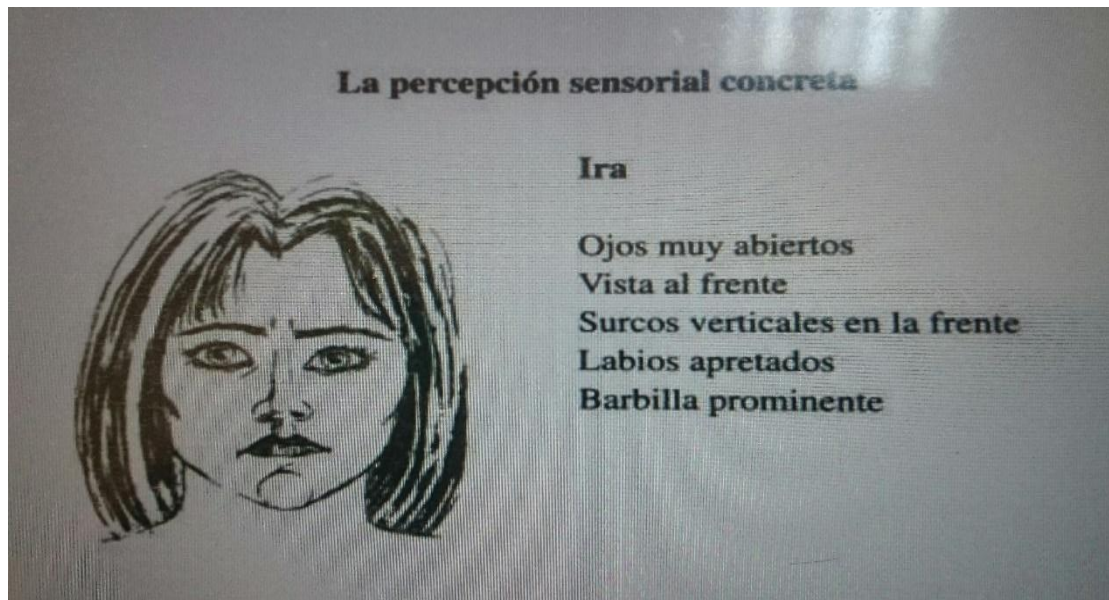
- Temperatura cutánea
- Humedad
- Tono muscular
- Presión

d) Lo que puede observarse mediante la percepción olfativa (oler):

- Alcohol
- Sudor
- Perfume

La siguiente imagen ayudará a identificar a el interlocutor acerca de cuáles son los rasgos cutáneos cuando una persona esta con ira.

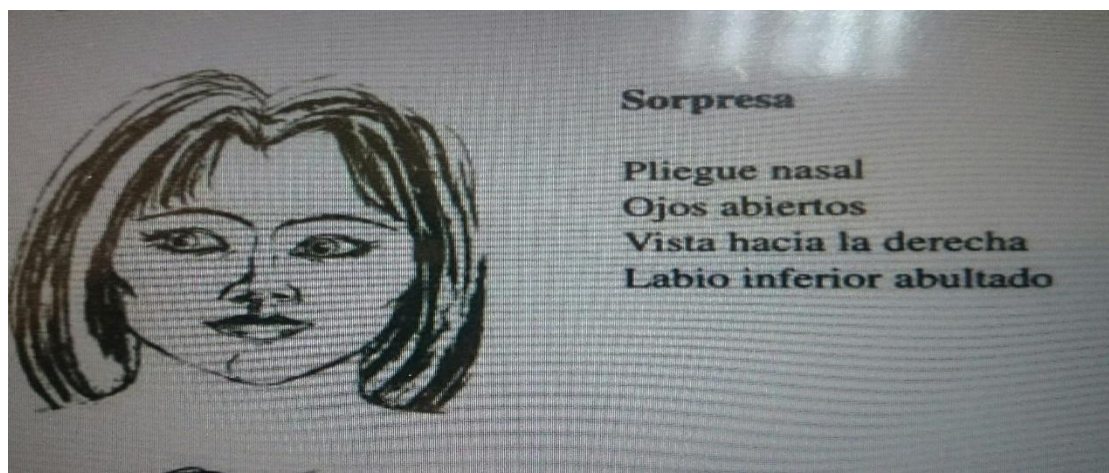
**Gráfico N°18:** La percepción sensorial concreta



**Fuente:** El aprendiz de brujo

Imagen expuesta para ayudar a reconocer los rasgos cutáneos de una persona que se siente sorprendida.

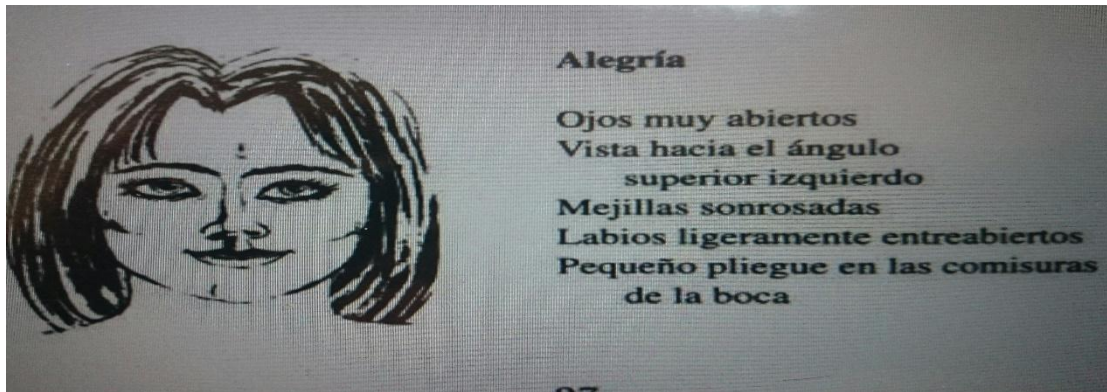
**Gráfico N°19:** La percepción sensorial concreta



**Fuente:** El aprendiz de brujo

Imagen que describe los rasgos cutáneos de una persona que se siente alegre animada

## Gráfico N°20: La percepción sensorial concreta



**Fuente:** El aprendiz del brujo

Con estos gráficos podremos tener una guía acerca de cuáles son las características particulares de los estados de ánimo.

## Taller N° 1

- **Objetivo:** Poner en práctica lo que se percibe con el sistema sensorial
- **Duración:** 1 hora
- **Metodología:** Teórico-Practico

### Ejercicio: La percepción sensorial concreta

Para comprobar cuál es su grado de acierto en la percepción de los cambios corporales de los demás cuando modifican su estado de ánimo, en parejas junto con su compañero de trabajo.

De entre la siguiente lista de palabras, aquella que se corresponda con algún sentimiento que haya experimentado recientemente. Pídale a la persona que este junto a usted que recuerde alguna situación de un modo intenso, que la reviva con todos sus sentidos, esto es, teniendo presente cuanto vio, oyó, olió, degustó y, muy especialmente, cuanto sintió, y apunte con exactitud todo aquello que pueda observar externamente, todo lo que vea y quizás también oiga.

**Tabla N° 25:** La percepción sensorial concreta.

Burla	Tristeza	Resignación
Humildad	Pánico	Miedo
Orgullo	Vergüenza	Timidez
Odio	Desprecio	Ira
Ternura	Sorpresa	Serenidad
Triunfo	Indignación	Asco
Alivio	Admiración	Alegría
Decepción	Aburrimiento	Apetito

**Fuente:** El aprendiz del brujo

Cuando concluya el ejercicio, compruebe si un individuo con talento artístico sería capaz de realizar un retrato guiándose por sus apuntes, un retrato que refleje el estado anímico de su interlocutor sin que usted le haya indicado previamente de qué sentimiento se trataba.

Este ejercicio permite a los colaboradores interactuar reconociendo los distintos estados de ánimo y sus respectivas características.

### **Las fisiologías**

Trabajando con la PNL es importante reconocer ciertos estados internos y externos que se reflejan en las denominadas «fisiologías». Podemos notarlas básicamente fijándonos en las expresiones corporales visibles y audibles del cliente. Los aspectos más importantes en los que podemos reparar son: la respiración, la coloración del rostro, la tensión muscular, la postura, los movimientos inconscientes, la dirección visual, el movimiento reflejo de los párpados, el tamaño de las pupilas y el grado de humedad de los ojos; en lo referente a la voz es posible observar el tono, el volumen y el timbre. A través de estos rasgos característicos.

## **Calibrar**

Calibrar es lo mismo que observar y memorizar con detalle el aspecto externo, la fisiología, de nuestro interlocutor cuando sabemos lo que está ocurriendo dentro de él.

Percibir con precisión es el fundamento del calibrado. Podemos colegir que hemos calibrado un determinado proceso interno de nuestro interlocutor cuando, en situaciones idénticas, somos capaces de observar repetidamente una misma combinación de expresiones en su lenguaje corporal.

La diferencia que existe entre el calibrado y la mera interpretación consiste en que el primero se realiza conscientemente, mediante un examen sensorial y detallado, con lo que se obtiene además un margen de seguridad mucho más amplio en las conclusiones. Un calibrado efectuado con detalles hace que descartemos en gran medida las interpretaciones erróneas: insistir tanto en la minuciosidad de la observación de las distintas formas como se expresa el individuo, evita que generalicemos la correspondencia entre ciertos procesos internos y determinadas expresiones corporales, puesto que estas últimas sólo son válidas para un sujeto y en un único contexto. No debemos establecer asociaciones similares para todo el mundo, puesto que no todos componemos los mismos gestos cuando nos sentimos felices, tristes o aburridos.

## **Taller N° 2**

- **Objetivo:** Entrenar al personal con respecto a cómo ponerse en sintonía con sus compañeros.
- **Duración:** 30 minutos
- **Metodología:** Teórico-Practico

## **Ejercicio del calibrado**

El siguiente ejercicio sirve para incrementar la capacidad de percibir visualmente y con exactitud. Se necesita la colaboración de uno de sus compañeros de trabajo al que usted denominará «A». Y usted se hará llamar «B»

Le pedirá a su compañero «A» que piense, en primer lugar, en alguna actividad gratificante dentro de la organización por ejemplo en un aumento de sueldo en el trabajo, o un reconocimiento en público de sus labores invitándolo a que experimente vívidamente, con la imaginación, todo aquello que pueda ver, oír o sentir mientras la realiza. Pídale también que indique, con un movimiento de la cabeza por ejemplo, el momento en que llega a experimentar plenamente la vivencia. Cuando esto ocurra, grabe en su memoria el aspecto externo de «A». Así. Usted habrá calibrado la fisiología que muestra su interlocutor mientras se halla inmerso en una actividad satisfactoria. Una vez que logre identificar la expresión que adopta «A» en el transcurso de una experiencia gratificante, pídale que piense en algo fastidioso, como podría ser la llamada de atención por parte de su jefe sin ningún motivo o una calumnia hacia usted por parte de algún otro compañero del trabajo. «A» debe experimentar nuevamente todo aquello que vea, oiga o sienta. Vuelva a pedirle que emita una señal (que mueva la cabeza, por ejemplo) cuando se halle en plena experiencia, y grabe entonces en su memoria su aspecto externo. Así, usted habrá calibrado la fisiología que muestra «A» mientras se halla inmerso en una actividad insatisfactoria. Ahora es el momento de registrar las diferencias existentes entre ambas fisiologías. Si no está totalmente seguro, repita el proceso: haga que su interlocutor se imagine una vez más las dos experiencias y memorice las fisiologías correspondientes.

## **Los sistemas de representación**

Los seres humanos percibimos impulsos del entorno, informaciones que receptamos a través de los cinco sentidos. No obstante, a veces se observa que un individuo prefiere un sistema sensorial o representativo determinado.

Se trata de un chequeo que se realiza al iniciar el diálogo y que no suele resultar difícil, ya que tendemos a describir nuestras experiencias valiéndonos del mismo sistema sensorial y neurológico que nos sirve para percibirlos. Las palabras con las que nos expresamos revelan los sentidos que empleamos para experimentar lo que describimos. Cualquiera puede descubrirlo fijándose en los verbos, los adverbios, los adjetivos (y en algunos sustantivos) que emplea su interlocutor. Todas estas palabras, que en el ámbito de la PNL se denominan «predicados», nos indican si en el relato predominan las percepciones visuales, auditivas, anestésicas, olfativas o gustativas. He aquí algunos ejemplos de expresiones que señalan una percepción sensorial específica: tener buenas perspectivas, oír campanas, estar hecho pedazos, oler a excusa, ser de mal gusto.

En relación con los directivos de una empresa. El hecho de conocer los sistemas de percepción que prefieren los subordinados significa que podremos evitar los malentendidos. La tarea de un directivo consiste a menudo en informar a sus colaboradores acerca de los proyectos a realizar, así como de las tareas que le incumben a cada cual. Al comunicar estos mensajes, el ejecutivo debe asegurarse de que el empleado comprenda exactamente lo que se le pretende transmitir. La comunicación fallaría si, por ejemplo, el colaborador no es capaz de ver en su mente la imagen que de su tarea u objetivo le está pintando el jefe, por la sencilla razón de que a él se le quedan grabadas determinadas expresiones literales, o porque suele desarrollar una impresión sensorial, por ejemplo: la sensación táctil que le provocará el producto terminado. Al tener cada empleado su propia visión del objetivo, los resultados pueden ser muy diferentes de los previstos por el directivo. Evitaremos la confusión y la inseguridad en la formulación de tareas y objetivos mediante instrucciones concisas expresadas desde el plano perceptivo preferido por el destinatario del mensaje.

Ejemplos de predicados sensoriales:



Visual: vistazo, borroso, claro, brillar, azul, vistoso, perspectiva, lucir.

Auditivo: chillón, desconcertar, preguntar, entender, armonía, informar.

Cenestésico: sentir, templado, presión.

Olfativo/gustativo: amargar, picante, soso, oler.

### Taller N° 3

- **Objetivo:** Entrenar al personal acerca de cómo identificar mediante la escritura un sistema sensorial.
- **Duración:** 30 minutos
- **Metodología:** Teórico-Practico

Ejercicio: Reconocer los planos perceptivos

El ejercicio siguiente le permitirá comprobar su efectividad para reconocer, en un texto escrito, los canales perceptivos de que se trata. Apunte en cada línea el plano de percepción correspondiente: V = visual, A = auditivo, C = cenestésico:

#### Tabla N° 26: Los sistemas de representación

<p>Yo lo veo que esa persona no da buenos puntos de vista en el trabajo. Esta calumnia me llega muy hondo, me está amargando el día de trabajo. Lo que él hizo ayer en la oficina, para mí fue un golpe bajo. Por eso no me veo capaz de ayudarlo. Las cosas deberán enderezarse por sí solas. Mi jefe sigue manejándose como antes. Me siento prisionera del trabajo. Un día voy a estallar, cuando ya no aguante tanta presión. Debería enfocar el asunto desde otro ángulo con el fin de darle otra dirección. Veo muy oscura la perspectiva de tener que arreglármelas con el nuevo jefe. No me siento a la altura de las circunstancias. Hay muchos asuntos en que no coincidimos. Me deprime pensar en ello. Cuando empecemos a chocar van a saltar chispas. Yo lo veo lógico: está clarísimo. Tú también, si cambiaras de punto de vista, podrías descubrir los aspectos positivos. Entonces te sonaría distinto. No estarías tan amargado y te sería más llevadero.</p>
---

**Fuente:** MOHL A. (2006). *El aprendiz del brujo*.

Tabla de contenidos de frases escritas que permiten al interlocutor identificar los predicados sensoriales.

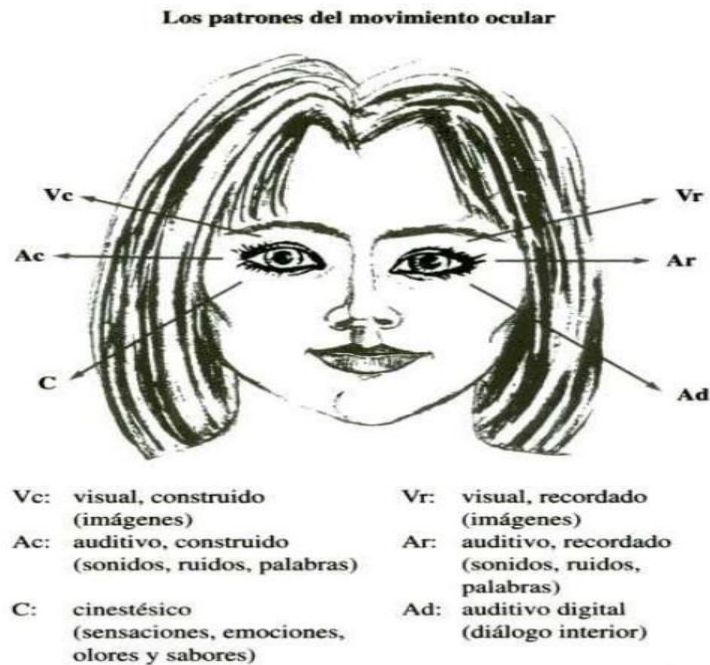
Una vez que haya constatado, al resolver por escrito este ejercicio, que no le resulta muy difícil reconocer los planos perceptivos o canales sensoriales implicados en cada caso, podrá intentar descubrir los predicados esto es palabras que reflejan una actividad sensorial concreta que utiliza su colaborador durante la conversación. Como tema, escoja primero una experiencia que se desarrolle fundamentalmente en el plano visual, por ejemplo, unas vacaciones pasadas en un paraje hermoso, visualmente atractivo. Cambie después a otro tipo de experiencias esencialmente auditivas, como que escucho tras la puerta de su jefe que será promovido a un puesto superior. A continuación averigüe qué términos emplea mientras se desenvuelve en el terreno cenestésico: elija un tema en el que predominen las sensaciones físicas, por ejemplo, una estancia en la playa donde haya disfrutado del sol, del agua y del aire, una visita a una sauna o cualquier actividad deportiva.

### **Los movimientos oculares**

Los ojos de una persona manifiestan un sistema de percepción, o sistema de representación en el que ésta está moviéndose mentalmente en un momento determinado. Los seres humanos, al reflexionar, por ejemplo, acerca de la respuesta a una pregunta, solemos orientar la mirada hacia distintos ángulos, de un modo más o menos sencillo de observar. Si examinamos el asunto con mayor detenimiento nos daremos cuenta de que la orientación hacia un sector concreto del campo visual depende del proceso interno visual, auditivo o cenestésico que esté desarrollando el individuo en ese momento. La vista dirigida hacia arriba significa que se están generando imágenes, la mirada que se mueve horizontalmente delata que se están produciendo sonidos. La orientación hacia el ángulo inferior derecho denota que se están experimentando sensaciones, y hacia el ángulo inferior izquierdo, que se está inmerso en un diálogo interno. Hay que diferenciar entre la orientación hacia el lado izquierdo o el derecho en las miradas dirigidas hacia arriba o en horizontal: el lado derecho significa que el sujeto está ejecutando construcciones visuales y auditivas, y el izquierdo que está recordando

imágenes o sonidos. Este patrón es aplicable a personas diestras normalmente organizadas.

**Gráfico N°21:** Los movimientos oculares



**Fuente:** El aprendiz del brujo

Gráfico acerca de las posiciones oculares que permitirá a los colaboradores identificar cuáles son las guías que determinan los procesos internos.

### Taller N° 4

- **Objetivo:** Entrenar en el reconocimiento de los procesos mentales mediante la expresión ocular.
- **Duración:** 30 minutos
- **Metodología:** Teórico-Practico

Ejercicio: Los patrones del movimiento ocular

Para iniciarse en la observación de los movimientos oculares empiece por el siguiente ejercicio: solicítele a su compañero de trabajo que le conteste a unas

preguntas sin expresar verbalmente la respuesta. Usted le planteará una serie de preguntas concretas, cada una destinada a activar un sistema sensorial determinado. Mientras su compañero de trabajo esté buscando la respuesta en su mente, usted observará los movimientos de sus ojos. Prepárese para registrar toda una secuencia de movimientos, estrategias enteras en lugar de una orientación única. Anote todas las posiciones observadas para poder analizarlas más tarde junto con su colaborador. No renuncie si apenas nota movimiento en los ojos de su compañero. Hay personas que no son muy activas en este sentido. Trate de mejorar los resultados planteando preguntas más complejas como por ejemplo: ¿De qué color eran los ojos de tu anterior jefe? Con este tipo de preguntas más complejas se pondrá en actividad sus estados internos y como la persona procesa los estímulos exponiéndolos a través de sus ojos.

**Tabla N° 27: Los movimientos oculares.**

<p>1. «B» le plantea a «A» una serie de preguntas destinadas a activar un sistema sensorial concreto.</p> <p>2. «A» las contestará mentalmente, sin pronunciar ninguna palabra.</p> <p>3. «B» observa los movimientos oculares de «A».</p> <p>Representaciones visuales recordadas (Vr)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué color son los ojos de tu jefe?</li> <li>• ¿De qué color es la luz superior de los semáforos?</li> <li>• ¿Qué aspecto tenían las mesas y sillas del aula donde pasaste tu primer año escolar?</li> </ul> <p>Representaciones visuales construidas (Ve)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tal te sentaría el pelo verde?</li> <li>• ¿Qué aspecto tendrías si te vieras con mis ojos?</li> <li>• ¿Qué aspecto tendría tu oficina si pusieras la mesa en otro lugar?...</li> </ul> <p>Representaciones auditivas recordadas (Ar)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué obra musical es la que más te gusta?</li> <li>• ¿Cómo suena el timbre de tu puerta?</li> <li>• ¿Cómo suena tu nombre en labios de cierto compañero tuyo?.</li> </ul> <p>Representaciones auditivas construidas (Ac)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haz caer el computador. ¿Cómo suena?</li> <li>• ¡Imagínate que a diez metros de distancia está aterrizando un helicóptero!</li> <li>• ¿Cómo sonaría una pieza de Mozart si aumentarás la velocidad de reproducción?...</li> </ul> <p>Representaciones cenestésicas (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sensación te produce el agua cuando estas nadando?</li> <li>• ¿Cómo te sientes cuando te despiertas por la mañana?</li> <li>• ¿Qué sensación tienes al acariciar a un gato?...</li> </ul> <p>«B» intentará determinar el patrón de los movimientos oculares de «A».</p> <p>Si las reacciones son muy escasas, habrá que plantear preguntas más complejas. (Por ejemplo: ¿De qué color eran los zapatos de tu madre cuando la viste por última vez?</p> <p>Si las respuestas reflejan la existencia de estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el sistema guía (¿Hay indicios de que «A» accede a la información buscada recurriendo a un canal sensorial determinado?)</li> </ul> <p>Determinar el sistema representativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el sistema de referencia (¿Hay indicios de que «A» comprueba la veracidad de la información encontrada recurriendo a un canal sensorial determinado?)</li> </ul>
---

**Fuente:** MOHL A. (2006). *El aprendiz del brujo*.

Tabla de contenidos con preguntas que permiten verificar las posiciones oculares y sus respectivos significados mostrando los procesos internos del cerebro y su preferencia sensorial.

### **La sintonía (*Rapport*)**

El término «sintonía» implica la existencia de un contacto directo entre dos personas. Se la cataloga como la relación entre dos individuos, caracterizada por el respeto y por la confianza mutua. La sintonía es indispensable para que el diálogo tenga éxito, ya se trate de una simple conversación, de una interlocución terapéutica, etc. La calidad de la sintonía reside en la predisposición interna de la persona, de su capacidad para aceptar al otro, pero también de su disposición momentánea: es necesario que se sienta receptivo para poder dedicarse plenamente a su interlocutor. Una persona abrumada por sus propios problemas, o por la falta de tiempo, difícilmente conseguirá establecer una buena sintonía. Existen una serie de técnicas que facilitan la creación de una sintonía de un modo consciente y metódico, acrecentando la eficacia de nuestra actitud interior y multiplicando nuestro interés hacia el otro. Aplicándolas, no sólo conseguiremos que el individuo se muestre abierto y deposite su confianza en nosotros, sino que además se nos abrirán las puertas de sus vivencias interiores, permitiéndonos adentrarnos en su mundo y abrazar así su modelo de la realidad. Con ello potenciaremos la eficacia de la ayuda que podamos brindarle.

Los seres humanos poseemos la capacidad y la sensibilidad innatas necesarias para comprender a nuestros congéneres. No obstante, el enfoque economista de nuestra cultura nos ha llevado a descuidar la vertiente emocional de nuestras vidas, sobre todo en el ámbito profesional. Conviene recordar que desempeñamos otras funciones además de la puramente laboral. Existe otro punto básico: somos responsables de quienes colaboran con nosotros. Sean cuales sean las funciones de un directivo, una de sus tareas más importantes consistirá en establecer una

relación positiva con aquellos a quienes coordina, una relación que les permita desarrollar y optimizar sus recursos y energías. Todo el mundo sabe, ya sea por experiencia propia o ajena, que el rendimiento escolar de un alumno depende en mayor medida del aprecio que le tiene al profesor que de su propio interés en la materia. Por esta razón, los buenos cursos de formación para profesionales de las ventas ya no ponen el acento en la tradicional retórica comercial, sino en la aplicación de una serie de estrategias comunicativas cuya meta fundamental es el establecimiento de una buena relación con el cliente. Las buenas relaciones interpersonales en los restantes ámbitos vitales donde constituyen una finalidad en sí mismas, tampoco se nos regalan. Somos nosotros quienes debemos crearlas.

### **La técnica del reflejo**

Podemos establecer una sintonía con otra persona de manera consciente y precisa reflejando su forma de expresión característica. En la terminología anglosajona, esta técnica se denomina «pacing» (de pace, paso, en el sentido de llevar o compartir el mismo paso. En castellano se la suele traducir por compartir, y a veces por acompañamiento). El procedimiento del reflejo se puede realizar tanto de forma verbal como no verbal. El reflejo no verbal está relacionado, por ejemplo, con la postura corporal del otro, con su respiración, con el ritmo de su parpadeo, con su mímica y con su voz (velocidad de expresión, timbre, etc.). El reflejo verbal consiste en emplear los mismos términos verbales (predicados, etc.) que nuestro cliente, por ejemplo, construyendo las frases del mismo modo o registrando en todas sus dimensiones el contenido y el significado de sus mensajes. Nuestra capacidad de reflejo dependerá del grado en que sepamos adaptarnos a la conducta de la otra persona, tanto en el terreno verbal como en el no verbal.

## **Taller N° 5**

- **Objetivo:** Poner en práctica las técnicas de reflejo y su influencia en el resto de personas.

- **Duración:** 30 minutos
- **Metodología:** Teórico-Practico

Ejercicio: Reflejar y dirigir

Para practicar esta técnica es conveniente que el personal se siente alado del compañero que más le plazca («A») que colabore con usted. Explíquele lo que trata de hacer con este ejercicio, pidiéndole que intente, no obstante, comportarse de la manera más natural que pueda.

«A» deberá relatarle cualquier vivencia positiva ya sea una divertida anécdota de su trabajo cotidiano, un encuentro grato o cualquier otra experiencia que le haya resultado placentera. Mientras estén conversando, usted adaptará su postura corporal, su respiración, su mímica, el tono y el tempo de su voz, a los de su colaborador/a. A continuación, pídale que le relate una vivencia negativa, decepcionante, algo que le haya abrumado como quedarse sin trabajo cuando más lo necesitaba. De nuevo irá usted reflejando, durante el transcurso de la conversación, la postura, la respiración, la expresión facial, el tono y el tempo expresivo de «A». Más tarde, tras practicar un rato, podrá empezar a modificar paulatinamente su propia expresión corporal, de modo casi imperceptible al principio y adoptando progresivamente las expresiones características de la vivencia positiva de su compañero/a. Constatará que «A» sigue su ejemplo y que, al sincronizarse con su nuevo lenguaje corporal, terminará por juzgar la experiencia desagradable de un modo más positivo.

**Tabla N° 28:** Los movimientos oculares

1. Reflejar la vivencia positiva «A» relata una experiencia positiva «B» aplica la técnica del reflejo
2. Reflejar la vivencia negativa «A» relata una experiencia negativa «B» aplica la técnica del reflejo
3. Dirigir Inducido por «B», «A» irá adoptando la expresión característica de su vivencia positiva Intercambio de papeles

**Fuente:** MOHL A. (2006). *El aprendiz del brujo*.

### **6.9.3. Relaciones interpersonales**

La Relación interpersonal es un vínculo recíproco entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales se efectúan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en interacción con otros de su misma especie.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

### **6.9.4 La influencia de la Programación Neurolingüística en las relaciones interpersonales para un buen desarrollo en la organización.**

La Programación Neurolingüística al ser una herramienta que modifica, transforma y reemplaza los pensamientos, posteriormente las percepciones desde el aspecto más básico de la mente humana y todas sus áreas nos permite reconfigurar nuestros paradigmas y encaminarlos en congruencia de nuestros objetivos.



La importancia de aplicar los postulados y técnicas a nivel individual es que si nosotros nos encontramos estables en el aspecto intrínseco podremos expresar y actuar de manera acertada ante nuestros compañeros de trabajo haciendo que estos sientan más aprecio por las cosas que solicitamos, se sientan más comprometidos con nuestras necesidades y las de ellos mismos, etc.

La organización es un sistema que engloba a muchas personas de diferentes personalidades, hábitos, pensamientos, etc. y es importante que todos aprendan a comunicarse con efectividad y desarrollar las relaciones interpersonales optimas puesto que al ser todos y cada uno de los colaboradores personas que contribuyen con su talento humano estas deben estar trabajando en equipo para el desarrollo institucional.

Lo que se busca es que las personas integren todo su potencial en base a sus relaciones y comunicación, que cada uno potencie sus habilidades para que las actividades cotidianas sean placenteras y estables direccionadas a cumplir con los objetivos de la organización.

#### **6.9.5 Material de apoyo del plan de *Coaching*:**

Para la implementación del entrenamiento y los talleres se ha considerado la utilidad de una herramienta virtual llamada PREZZI la cual será implementada dentro de la página de la SENPLADES.

Es una novedosa herramienta con la cual se pueden crear innovadoras presentaciones con una excelente calidad en comparación con otros programas. Algunas cosas que se pueden crear con Prezzi a parte de presentaciones son trabajos como mapas mentales, mapas conceptuales, o cualquier tipo de organizador gráfico que se necesite para determinador trabajo o proyecto.

En la realización de presentaciones en Prezzi se pueden poner hasta imágenes, videos y hasta puedes poner líneas de conexión entre cada tema para que todo sea

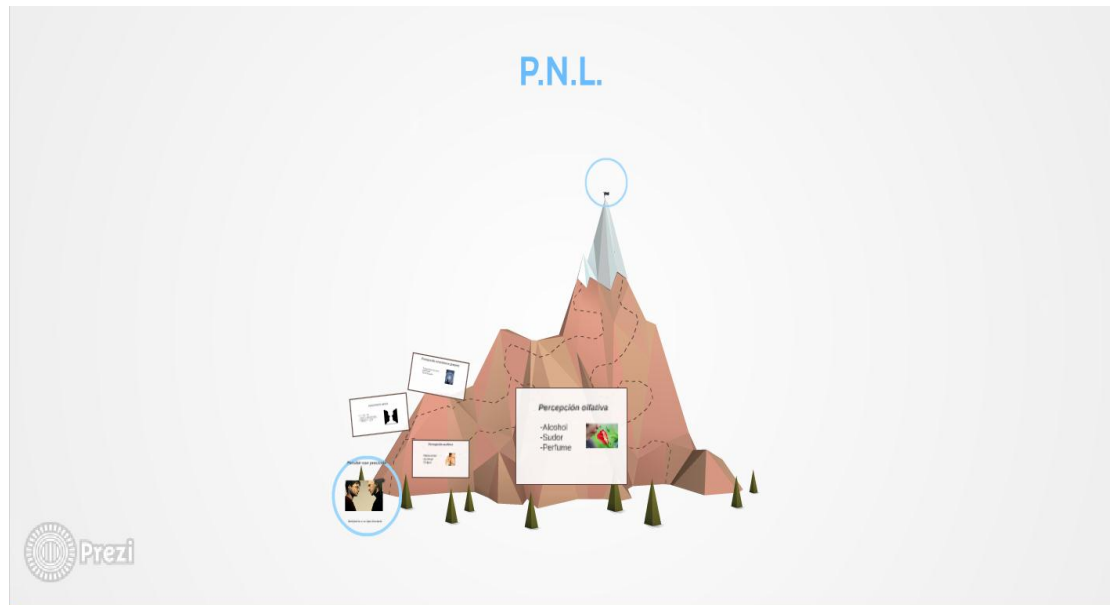
muy claro y cualquiera lo pueda entender mejor, así loas presentaciones se pueden subir en línea, y seria de muy buena ayuda para los diseños de cursos de capacitación online.

**Gráfico N°22:** Plan de *coaching*



**Fuente:** Plan de *coaching*  
**Elaborado por:** Edison Solis

**Gráfico N°23:** Presentación



**Fuente:** Plan de *coaching*  
**Elaborado por:** Edison Solis

## 6.9.6 Fase de evaluación

### 6.9.6.1 Objetivo de la evaluación

Sugerir al entrenador un instrumento de evaluación de relaciones interpersonales y comunicación, para determinar si las percepciones acerca del compañerismo y el correcto uso del lenguaje verbal como corporal se han modificado y han resultado positivas y satisfactorias.

### 6.9.6.2 Encuesta

Nombre\_\_\_\_\_ Edad\_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

La siguiente encuesta es realizada para medir su nivel de conocimiento acerca de relaciones interpersonales, recuerde que, no existen respuestas malas ni buenas, los resultados obtenidos se mantendrán en absoluta confidencialidad, favor de contestar solo UNA respuesta: 1: Nunca 2: Ocasionalmente 3: Frecuentemente 4: Totalmente

N°	Pregunta	1	2	3	4
1	El contenido del taller me parece útil para comprender el significado del lenguaje corporal y los gestos de mis compañeros de trabajo.				
2	Después de participar en la capacitación, me siento capaz de entablar relaciones interpersonales de trabajo fundamentadas en un diálogo positivo y que no se limite por barreras físicas o lingüísticas.				
3	Con los contenidos del curso, puedo comprender con mayor facilidad lo que los superiores esperan de mí en el trabajo.				
4	He comprendido cuales son los gestos que una persona expresa en su fisionomía cuando está enfadada.				
5	La temática del curso me permitió comprender que mi postura corporal y mis gestos pueden fortalecer las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.				
6	En términos generales, los temas tratados en el curso me permiten mejorar mi rendimiento a través del uso apropiado del lenguaje, gestos, expresión corporal.				

7	¿Cuán satisfecho estoy de la organización y la ejecución de la capacitación?				
---	--	--	--	--	--

## Bibliografía

- Alcazar, R. (2010). Desarrollo Organizacional enfocado a empresas. Madrid: El saber.
- B.Werther y Keith, Administración de recursos humanos, Sexta Edición, Editorial McGraw Hill.
- Ballard, M. (2009). Psicología de la comunicación. Madrid: Vallecas.
- Balrow, J. (2007). Empatía en organizaciones. Barcelona: Catalunya.
- Cruz, C. (2012). La comunicación. México: El salvador.
- David R. Hampton, Mc. Graw Hill. Administración
- Departamento de la psicología de la salud (2009). Introducción a la psicología
- Dionisio P. (2012). Desarrollo organizacional efectivo. Buenos Aires: El saber.
- Groos M (2009). Motivación y superación. Chile.
- Hernández, M y Prieto, C. (2002). Motivación animal y humana, primera Edición
- Hitz, B. (2008). Las relaciones Interpersonales y el éxito. México: Travesías.
- Jiménez M. (2008). "Programación Neuro-lingüística como apoyo al éxito comunicacional". Universidad Javeriana.
- López, C. (2014). Trabajo en equipo institucional. Bilbao: La mancha.
- Marandon, G. (S.F.). Más allá de la empatía, hay que cultivar la confianza. CIDOB, 77.
- Mary, W. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Madrid: UOC.
- Trejo, S. (2007). El cambio organizacional. Salamanca: Sabiduría.

- Jiménez M. (2008). "Programación Neuro-lingüística como apoyo al éxito comunicacional". Universidad Javeriana.
- Judith R. Gordon, Prentice Hall. Comportamiento organizacional
- Keith Davis/John W. Newstrom, Mc. Graw Hill. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional, Primera Edición, Editorial McGraw Hill.
- López C, (2001). teoría y pensamiento administrativo.
- Mahony, T. (2009). El poder de las palabras (p. 259). Bilbao: Aprender a ser (p. 259).
- Myers, D.G. (2006). Psicología. Madrid: Editorial Medica Panamericana.
- Maslow A. (1954). Motivation and personality. Nueva York
- Mazzetti C. (2002). La motivación. Colombia
- Mohl, A. (2006). El aprendiz del brujo. En A. mohl, El aprendiz del brujo (pág. 28). malaga: sirio.
- O`connor, J. (2006). Introducción a la PNL. Buenos Aires: Urbano.
- Ramírez Y. (2010) "La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes". Universidad de Venezuela.
- Sescovich, S. (Febrero de 2015). Conducta humana. Obtenido de [www.conductahumana.com](http://www.conductahumana.com)
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, (2013) Comportamiento Organizacional, Quinta Edición, Editorial Pearson. Editorial El Manual Moderno
- Trejo, S. (2007). El cambio organizacional. Salamanca: Sabiduria.
- Universidad de Barcelona (2010). La comunicación asertiva. Barcelona.
- Valdés H Clemente. (2006). Motivación. Paris: De Michelle

## Linkografía

- Ambrosio Antonio Santiago. (2012, julio 13). Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, empatía y sinergia. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-relaciones-interpersonales-empatia-y-sinergia/>
- Bórquez , S. B. (2002). PNL: TRES LETRAS PARA FACILITAR EL CAMBIO. *Pharos*, 9(1) Recovered from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20809106>
- Careaga, A. (05 de 10 de 2006). Aportes para diseñar e implementar un taller. Obtenido de [http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Fundamentacion\\_talleres.pdf](http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Fundamentacion_talleres.pdf)
- Dercyé Liliana. (2007, enero 1). ¿Qué es el coaching?. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-coaching/>
- Henric-Coll Michel. (2003, agosto 20). Programación neurolingüística. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/programacion-neurolinguistica/>
- Jimenez, J. (09 de 10 de 2012). Desarrollo personal para mentes inquietas. Obtenido de <http://www.pnlydesarrollopersonal.com/que-es-el-rapport/>
- Ríos Alberto. (2005, febrero 17). Desarrollo organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional>
- López Carlos. (2001, julio 11). Cómo crear equipos de trabajo que realmente funcionen. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/como-crear-equipos-trabajo-funcionen/>

- Monzó Sánchez Joaquín. (2002, noviembre 11). Programación neurolingüística PNL y negociación. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/programacion-neurolinguistica-negociacion/>
- Moreno Cahueño Laura Katherine. (2011, mayo 25). La motivación en la administración. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-administracion/>
- Palmero, F. (2010). Obtenido de: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/mpmote.mo.pdf>
- Palomeras Joan. (2006, octubre 6). Coaching y pensamiento sistémico. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/coaching-y-pensamiento-sistemico/>
- Pérez Rodríguez Doris Alejandra. (2014, noviembre 20). Motivación laboral y personal. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-laboral-y-personal/>
- Ramírez Gómez Rocío. (2015, marzo 2). Importancia de la motivación en la satisfacción laboral. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-motivacion-en-la-satisfaccion-laboral/>
- Trejo Fuentes Saúl. (2008, diciembre 2). Teoría del desarrollo organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Torres Julián. (2014, julio 22). La interacción; principal objetivo de la comunicación estratégica. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-interaccion-principal-objetivo-de-la-comunicacion-estrategica/> (Hitz, 2008)

# **ANEXOS**





**Anexo 1:** Encuesta aplicada en la institución



Fecha de aplicación: \_\_/\_\_/\_\_

N°

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE TESIS DE:**  
**“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LAS RELACIONES**  
**INTERPERSONALES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE**  
**PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO”**

**INSTRUCCIONES:** Reciba un cordial saludo y por favor responda las siguientes inquietudes marcando con una X el apartado de su preferencia.

Aspecto	Totalmente	Parcialmente	De ninguna manera
1.- ¿Cree usted que el estilo de comunicación influye en el cumplimiento de metas en la organización?			
2.- ¿Cree usted que las palabras y frases que se utilizan comúnmente dentro de la organización son positivas o motivantes para el desempeño de los colaboradores?			
3.- ¿Las decisiones que usted ha tomado le han resultado efectivas frente a la solución de un problema ante el resto de trabajadores?			
4.- ¿Existen capacitaciones en la organización acerca de cómo utilizar el lenguaje adecuado y compartir el área de trabajo?			
5.- ¿Existe unión profesional en los colaboradores?			

<b>Aspecto</b>	<b>Totalmente</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>De ninguna manera</b>
6.- ¿Los miembros de la organización controlan su comportamiento cuando existe algún problema?			
7.- ¿Los colaboradores de la institución sienten que son tomados en cuenta como miembros capaces?			
8.- ¿Los mandos altos se muestran dispuestos a resolver los problemas interpersonales de los colaboradores?			
9.- ¿Piensa usted que si mejora la capacidad de autocontrol frente a las adversidades, se logrará mejor convivencia con el personal de la organización?			
10.- ¿Cree usted que informando al personal sobre el uso adecuado del lenguaje en la comunicación podrán mejorar las relaciones interpersonales?			
11.- ¿Piensa que si los colaboradores de la organización se comportan de una manera adecuada frente a las situaciones se mejorara la calidad del servicio que se ofrece?			
12.- ¿Cree que eliminado las cargas emocionales que padece podrá realizar sus actividades de manera más eficiente?			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**Anexo 2: Imagen del Trabajo de Campo con las Autoridades de SENPLADES**

