

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

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
obtención del Título de Psicólogo Industrial**

**TEMA: “LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA CLÍNICA DENTAL OF-
ESTETICAMENTE”**

AUTORA: Jessica Gabriela Guerrero Shaca

TUTOR: Ing. Diego Andres Carrillo Rosero Mg.

AMBATO – ECUADOR

2016

**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 SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA DENTAL OF-ESTETICAMENTE”, desarrollado por el estudiante, Guerrero Shaca Jéssica Gabriela, 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 TESIS

Yo, **Guerrero Shaca Jessica Gabriela** con. **CI. 180501485-7**, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA DENTAL OF-ESTETICAMENTE”** tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.


.....
Guerrero Shaca Jessica Gabriela
C.I. 180501485-7
AUTORA

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 SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA DENTAL OF-ESTETICAMENTE”** 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.



Guerrero Shaca Jessica Gabriela
C.I. 180501485-7
AUTORA

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 SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA DENTAL OF-ESTETICAMENTE”**, presentado por la Srta. Guerrero Shaca Jéssica Gabriela, egresada de la Carrera de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, promoción Abril – Septiembre 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los requisitos básicos, técnicos y científicos de investigación y reglamentarios establecidos. Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el Organismo pertinente para los trámites correspondientes.

Para constancia firman



.....
Ing.Mg Pablo Ricardo Morales Fiallos

CI: 180231816-0

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....
Dra. Mg. Irma Ortiz Mora

C.I. 170718602-6

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas (Josué 1:9)

Dedico el presente trabajo en primer lugar a Dios por que él ha caminado junto a mí durante todo este proceso, esforzándome y dotándome de sabiduría, entendimiento e inteligencia para alcanzar esta meta que tanto he anhelado.

A mis padres quienes han sido los pilares fundamentales a lo largo de mi vida; que con su amor y ejemplo, me han enseñado a luchar por cada uno de mis sueños.

Además con mucho cariño a mis hermanos y sobrino que con su apoyo y cariño incondicional me han impulsado a seguir adelante a pesar de las adversidades.

Jessica Gabriela Guerrero Shaca

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios porque cuando todo parecía oscuro, él me tomo en sus brazos y me enseñó que todo es posible si confié en él, porque cada día ha llenado de bendiciones mi vida y la de mi familia; y si he llegado hasta aquí, es solo por su infinito amor y Gracia.

A mis padres María Shaca y Gonzalo Guerrero, mis dos grandes tesoros, porque con su ejemplo me enseñaron que las circunstancias adversas no imposibilitan mis sueños; gracias mis queridos padres por su amor, apoyo, cariño, sacrificio y cuidado, gracias por estar a mi lado en mis buenos y malos momentos.

A mis queridos hermanos, sobrino y novio; porque con sus palabras y acciones me han motivado a alcanzar mis sueños, gracias por su apoyo incondicional, su cariño fue un pilar fundamental en todo este proceso.

A la Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades y docentes que impartieron todos sus conocimientos, para formarme como profesional, de manera muy especial agradezco a mi tutor el Ing. Diego Carrillo Mg. por su instrucción y su valioso tiempo dedicado para la culminación de este trabajo.

Finalmente agradezco al Dr. Diego Ruiz y su esposa la Dra. María Fernanda Logroño, propietarios de la Clínica OF-ESTÉTICAMENTE, por la apertura y confianza depositada en mí, al permitirme realizar mi investigación en sus instalaciones.

Jessica Gabriela Guerrero Shaca

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. Preliminares	
Portada.....	i
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación	ii
Autoría del trabajo de tesis	iii
Cesión de derechos de autor	iv
Al consejo directivo de la facultad de ciencias humanas y de la educación	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general de contenidos	viii
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Abstract	xiv
B.Texto	
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Tema de investigación:.....	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2 Árbol de problemas	5
1.2.6 Interrogantes	8
1.2.7 Delimitación del Objeto de investigación	8
1.4. Objetivos	10
1.4.1. General.	10
1.4.2. Específicos.....	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos	11
2.2. Fundamentación Filosófica	12
2.3. Fundamentación Legal	13
2.4 Categorías Fundamentales.....	14
2.4.1. Constelación de ideas variable Independiente.....	15
2.4.2. Constelación de ideas variable Dependiente	16
2.4.1. Fundamentación teórica de la variable independiente	17
2.4.2. Fundamentación teórica de la variable independiente	38
2.5. Hipótesis.....	64
2.6. Señalamiento de las Variables.....	64
2.6.1. Variable Independiente.....	64
2.6.2. Variable Dependiente	64

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque	65
3.2. Modalidad Básica De La Investigación.....	65
3.2.1. Investigación De Campo.	65
3.2.2. Investigación Bibliográfica Documental.....	65
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	66
3.4. Población y muestra	66
3.5. Operacionalización de las Variables	67
3.5.1. Variable Independiente: La Programación Neurolingüística	67
3.5.2. Variable Dependiente: El desempeño laboral	68
3.6. Recolección de Información.....	69
3.7. Procesamiento y Análisis	69

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.2. Verificación de la Hipótesis	80
4.2.1. Planteamiento de la hipótesis	80
4.2.2 Selección del nivel de significación	80
4.2.3 Descripción de la población	80
4.2.5 Cálculo Grados de Libertad.....	81
4.2.5 Tabla de distribución de la t de Student	82
4.2.6 Procedimiento.....	83
4.2.7 Zona de aceptación/rechazo	86
4.2.8 Decisión.....	86

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	87
5.2. Recomendaciones	88
Bibliografía.....	90
Fuentes Digitales	92
ARTÍCULO ACADÉMICO.....	95
Resumen Ejecutivo.....	95
Abstract	96
Análisis y discusión de resultados.....	101
Conclusiones	107
Bibliografía.....	109
Fuentes Digitales	111

ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta.....	114
Anexo N°2 Ficha de observación	116
Anexo N° 3	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2. 1: Características de la PNL.....	19
Tabla N° 2. 2 : Sistemas de representación	26
Tabla N° 2. 3: Predicados lingüísticos.....	30
Tabla N° 2. 4: Tipos de comunicación	33
Tabla N° 2. 5: Modelos de desarrollo organizacional	36
Tabla N° 2. 6: Representantes de la calidad total	39
Tabla N° 2. 7: Procesos de la gestión de talento humano.....	45
Tabla N° 2. 8: Métodos de evaluación.....	54
Tabla N° 2. 9: Etapas de la evaluación por objetivos	56
Tabla N° 2. 10: Ejemplo de valoración de competencias.....	60
Tabla N° 2. 11: Evaluación de 360°.....	62
Tabla N° 2. 12: Evaluación de desempeño por competencias.....	62
Tabla N° 3. 1:Operacionalización de la Variable Independiente.....	67
Tabla N° 3. 2: Operacionalización de la Variable Dependiente	68
Tabla N° 3. 3: Cuadro recolección de Información.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 2. 1: Categorías Fundamentales	14
Gráfico N° 2. 2: Constelación de ideas variable Independiente	15
Gráfico N° 2 .3: Constelación de ideas variable Dependiente.....	16
Gráfico N° 2. 4: Niveles Neurológicos.....	22
Gráfico N° 2. 5: Elementos de la comunicación.....	32
Gráfico N° 2. 6: Ciclo de mejora PDCA	42
Gráfico N° 2. 7: Evaluación de 360°.....	52
Gráfico N° 2. 8: Matriz de evaluación de desempeño basado en objetivos	58
Gráfico N° 2. 9: Matriz ponderación de la evaluación basado en objetivos.....	58
Gráfico N° 2.10: Perfil requerido versus resultado de la evaluación	61
Gráfico N° 4. 1: Consistencia de la comunicación con valores y creencias... 70	
Gráfico N° 4. 4: Refuerzo de comportamientos positivos.....	73
Gráfico N° 4. 5: Forma de transmitir información contribuye al desempeño ... 74	
Gráfico N° 4. 6: Técnicas para mejorar el desempeño laboral.....	75
Gráfico N° 4. 7: Comportamientos relevantes.....	76
Gráfico N° 4. 8: La forma de realiza el trabajo permite optimizar recursos.....	77
Gráfico N° 4. 9: Cumplimiento y grado de compromiso en la evaluación	78
Gráfico N° 4. 10: Desarrollo personal.....	79
Gráfico N° 4. 11: Tabla de Distribución de la T de Student.....	82
Gráfico N° 4. 12: Zona aceptación/rechazo de la t de Student.....	86

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

TEMA: “La Programación Neurolingüística y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Dental OF-ESTÉTICAMENTE”

AUTOR: Jéssica Gabriela Guerreo Shaca

TUTOR: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo investigativo tiene como propósito determinar la incidencia de la Programación Neurolingüística en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica dental OF-ESTÉTICAMENTE del cantón Baños de Agua Santa. Para el desarrollo de esta investigación se recurrió al análisis de 32 libros de varios autores; entre los que destacan; Alles, Chiavenato, Dilts, Goleman, O'Connor, Daltón, Bandler entre otros; además 10 artículos científicos; 5 revistas y varios documentos digitales; posteriormente, los conceptos de las dos variables fueron trasladados a una matriz de operacionalización, donde se determinaron las categorías e indicadores claves para el diseño de un cuestionario de 10 preguntas cerradas, mismo que mediante la técnica de encuesta fue aplicado a un universo de 18 personas;

Los datos obtenidos fueron tabulados y sistematizados, luego de lo cual se correlacionaron mediante el método T de Student, que con un 95% de nivel de significancia y un 5% de margen de error, permitió comprobar la incidencia directa de la variable independiente sobre la dependiente. Concluyendo así que aplicar las herramientas que brinda la programación neurolingüística como son los anclajes, predicados lingüísticos, calibración entre otros; permitirá que los colaboradores a través del uso adecuado del lenguaje en el momento de comunicarse, logren receptar y transmitir eficazmente la información, creando así bienestar en ellos y por ende mejorar su nivel de desempeño.

Palabras Clave: Programación neurolingüística, patrones mentales, comunicación verbal y no verbal, eficiencia, desempeño laboral, resultados, asertividad, realización, metas, programación.

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

TOPIC: "The neurolinguistic programming and its impact on job performance of the Dental Clinic OF-ESTETICAMENTE staff".

AUTHOR: Jéssica Gabriela Guerreo Shaca

DIRECTOR: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

ABSTRACT

This research work has the purpose of this research was resorted the analyze 32 books by various authors; among them; Alles, Chiavenato, Dilts, Goleman, O'Connor, Dalton, Bandler among others; plus 10 scientific articles; 5 magazines and various digital documents, then the concepts of the two variables were transferred to a matrix of operationalization, where categories and key indicators for the design of a questionnaire 10 closed questions were determined, same as using the survey technique was applied to a universe of 18 people .

The data were presented in pastries and correlated through Student T method ,that with a 95% significance level and a 5% margin of error allowed check the direct impact of the independent variable on the dependent and vice versa. So concluding apply the tools provided neurolinguistic programming such as anchorages, linguistic predicates, calibration among others, allow employees through the appropriate use of language at the time to communicate effectively achieve both receive and transmit information, thus creating welfare in them and thus improve their performance.

Keywords: neurolinguistic programming, mental patterns, verbal and nonverbal communication, efficiency, job performance, results, assertiveness, performance, goals, programming.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones buscan la competitividad y el éxito empresarial; pero la existencia de diferentes factores como, la inconsistencia que existe entre los valores y creencias de los colaboradores y la manera en que se gestiona la comunicación en la empresa, el deficiente manejo de técnicas de comunicación por parte de los líderes, condicionan la adecuada comunicación dentro de la empresa, lo que en muchas ocasiones provoca malos entendidos o distorsión de la información, haciendo que el talento humano no coordine de manera eficiente las actividades y responsabilidades cotidianas. Por tal razón, se ha visto la necesidad de realizar este tipo de indagación con el fin de establecer el nivel de incidencia de la programación neurolingüística en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica dental OF-ESTÉTICAMENTE del Cantón Baños de Agua Santa.

La presente investigación consta de cinco capítulos, que se detallan a continuación:

EL CAPÍTULO I.- En éste capítulo se plantea el problema a investigar, y su contextualización macro, meso y micro, se analiza las causas y efectos a través de un análisis crítico, se establece la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en su contenido, espacio y tiempo; y se concluye con la justificación y objetivos de la investigación.

EL CAPÍTULO II.- Llamado marco teórico, en donde se desarrolla la metodología de la investigación, tomando en cuenta los estudios previos, con el fin de entender el objeto de investigación, y sustentarlo de manera filosófica, legal y teórica. Se establecen las categorías fundamentales, permitiendo desarrollar un marco teórico con respecto a las variables programación neurolingüística y desempeño laboral.

El CAPÍTULO III.- Este capítulo engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; así mismo que modalidad seguirá la investigación; y, el nivel o tipo de indagación que se efectuará, además se determina el tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas. También se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

El CAPÍTULO IV.- Se realiza el análisis e interpretación de resultados, incluye tablas y gráficos; análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, para la cual se utiliza la prueba estadística T de Student; una vez obtenidos los resultados, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

El CAPÍTULO V.- Aquí se establecen las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

ARTÍCULO ACADÉMICO.- En el artículo se discute los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco de paradigma teórico que permitan la resolución adecuada del problema.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación:

“La Programación Neurolingüística y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Dental OF-ESTETICAMENTE”.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización.

Actualmente, varias empresas reconocidas a nivel mundial recurren a la Programación Neurolingüística para capacitar a su personal, con el fin de optimizar la comunicación, el servicio a los clientes; y, las relaciones interpersonales. Como ejemplo más relevante se encuentra Disney, una empresa turística y de atención al cliente, que ha incorporado asertivamente esta técnica, logrando así el crecimiento personal de sus colaboradores, mejor calidad de vida, y un mejor desempeño laboral; lo cual se traduce automáticamente en el reconocimiento internacional positivo. (Revista Recursos Humanos, 2012)

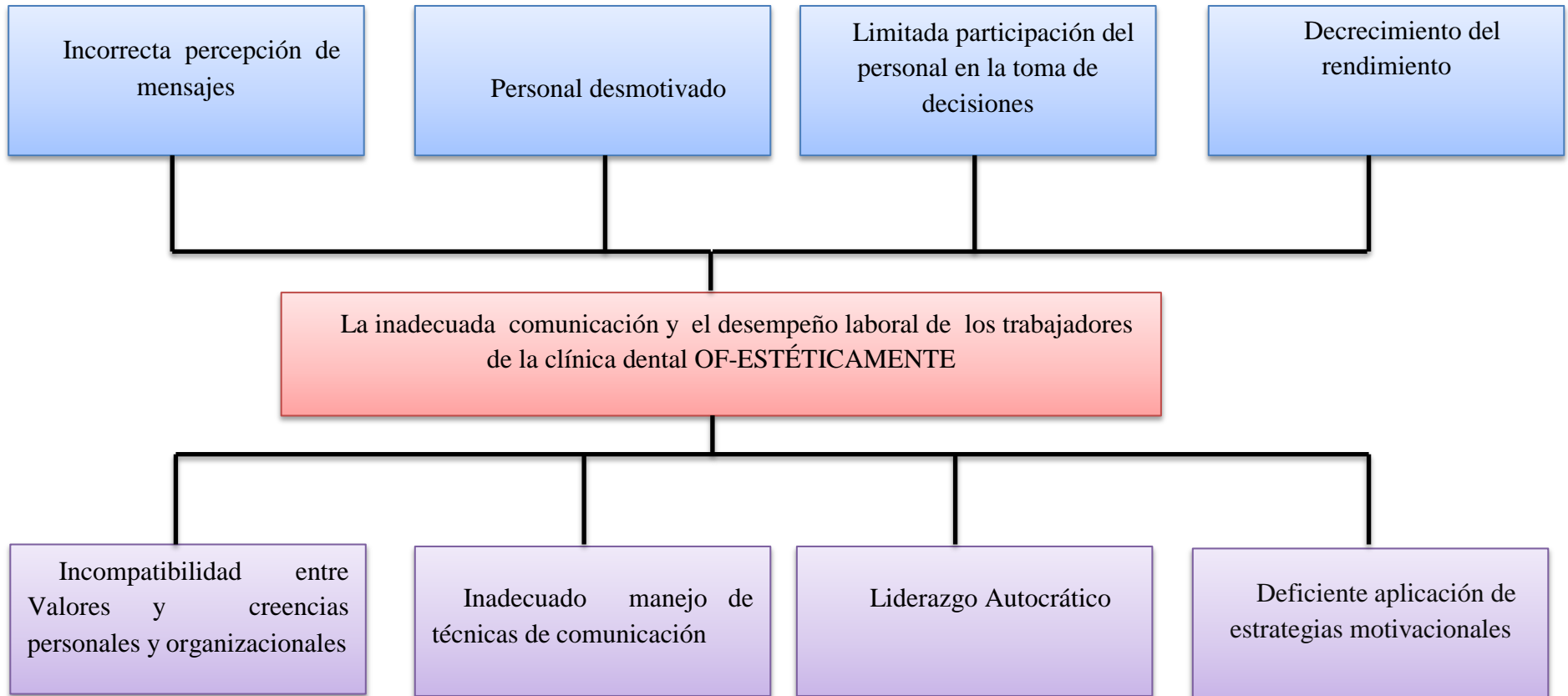
En Latinoamérica y Ecuador, la Programación Neurolingüística es una técnica que ha logrado ubicarse positivamente en varios campos, la revista (PYME, 2014) menciona que Argentina es un claro ejemplo de la aceptación de esta técnica, pues en este país se ha convertido en una exigencia más en los currículos profesionales ; por otra parte, en Ecuador existen varios centros de capacitación sobre PNL, de los cuales destaca José Torres y Asociados ,organización que ha capacitado a más de 150.000 personas y ejecutivos de más de 1.500 empresas

dentro y fuera del país, entre ellas se menciona a la Asociación Hotelera del Guayas.(Diario el Universo, 2015).

En Clínica Dental OF-ESTÉTICAMENTE del cantón Baños de Agua, Santa se percibe que el sistema de comunicación que actualmente se maneja carece de empatía, pues al momento de designar tareas o transmitir información, no existe una conexión emocional positiva a través de palabras que motiven, integren, y comprometan al personal a la hora de realizar sus actividades, afectando así su nivel de desempeño y por ende el desarrollo de la empresa.

1.2.2 Árbol de problemas

Gráfico N° 1. 1: Árbol de problemas



Elaborado por: Guerrero Jéssica, 2016.

1.2.3 Análisis crítico.

La forma en que una persona emite o recepta un mensaje dependerá de varios factores, entre ellos se encuentran las creencias y valores, factores que ha sido creados a lo largo de la vida de una persona y que dan significado y coherencia a su entorno; en la empresa la incompatibilidad de estos dos factores es una de las causas que impide que se desarrolle una correcta comunicación, ya que cada colaborador recepta el mensaje de acuerdo a sus valores y creencias personales y organizacionales ,por ejemplo: Para el administrador utilizar un tono de voz alto permite que el mensaje sea receptado adecuadamente, mientras que para otro colaborador, este tono de voz muestra prepotencia, produciendo malestar en él y una incorrecta percepción del mensaje.

Cuando las técnicas que se manejan en una organización no buscan establecer sintonía emocional, entre el emisor y receptor, difícilmente los colaboradores podrán entenderse y por ende creará en ellos molestar, la técnica que actualmente es utilizada por el área administrativa esta direccionada únicamente a transmitir información y no contiene empatía emocional; por lo tanto, la información se distorsiona y los colaboradores no se sienten motivados para realizar eficientemente sus tareas, afectando así el desarrollo de la empresa.

Además, el liderazgo autocrático que actualmente existe en la empresa, podría ser causa de una comunicación deficiente, debido a que la información solo se emite en forma descendente desde la administración hacia los demás colaboradores y no puede ser cuestionada, por lo que el personal ha desistido de aportar ideas que beneficien a la empresa; además se han visto afectadas las relaciones interpersonales, creando discrepancias y marcando diferencias en el momento de ejecutar sus actividades diarias ,presentado conflictos laborales.

Finalmente, la insuficiente aplicación de estrategias motivacionales en una organización genera una actitud apática en sus colaboradores, que provoca la falta de interés por el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales ;en la

empresa la administración busca el desarrollo empresarial, en base a sus recursos económicos, materiales etc, dejando de la lado lo más importante, el talento humano; por lo cual es mínima la preocupación por aplicar técnicas motivacionales que fortalezcan el cumplimiento del contrato psicológico, lo que consecuentemente repercute en el rendimiento laboral.

1.2.4 Prognosis

La clínica dental OF-ESTÉTICAMENTE en caso de no corregir el problema en cuanto al sistema de comunicación actual, dará a lugar a serios conflictos en la empresa, pues él no manejar adecuadamente el arte de comunicarse, deteriorará las relaciones entre los colaboradores; ya que el intercambio de ideas, emociones, sentimientos ,etc. es la base de toda interacción ,por lo que difícilmente podrán trabajar en equipo y aportar con el cumplimiento de los objetivos empresariales, lo que producirá diversos conflictos como: malos entendidos, envidia, ,desmotivación , problemas con el servicio al cliente, entre otros

Consecuentemente, débiles relaciones interpersonales podrían generar en un futuro un déficit organizacional que se evidenciara especialmente en el nivel intrínseco de los trabajadores ,dando origen a un estado emocional de malestar e inconformidad, que puede generar patologías o trastornos en la conducta; ya que cuando los individuos no se encuentran con una estabilidad intrínseca estable, el malestar se refleja en los estados emocionales, que a su vez se manifiestan en comportamientos , perjudicando su desempeño normal, y por ende afectará la razón de ser de la empresa: él cliente externo.

Otros de los problemas graves que afectarán a la empresa en caso de no buscar una solución, es la desmotivación; pues las personas que no cuentan con un entorno estable y que no están emocionalmente equilibradas, se vuelven ineficaces en el cumplimiento de sus metas y por ende afecta el desarrollo de la organización, dado que colaboradores desmotivados no cumplen objetivos, no

son productivos, y malgastan recursos; la empresa perderá eficiencia, eficacia, productividad, efectividad y estabilidad.

1.2.5 Formulación del problema

¿Incide la Programación Neurolingüística en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Dental OF-ESTÉTICAMENTE?

1.2.6 Interrogantes

¿Cuáles los factores que condicionan al desarrollo de la comunicación en la organización?

¿Qué nivel de Desempeño Laboral presentan actualmente los trabajadores?

¿Cuáles son los hallazgos más representativos de la investigación que pueden discutirse en el marco de los paradigmas teóricos investigados para la solución del problema?

1.2.7 Delimitación del Objeto de investigación

1.2.7.1 Contenido

Campo: Bienestar ocupacional

Área: Organizacional

Aspecto: Programación Neurolingüística – Desempeño Laboral.

1.2.7.2 Delimitación espacial

La presente investigación se realizará en la clínica dental OF-ESTÉTICAMENTE del Cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua.

1.2.7.3 Delimitación temporal

El presente trabajo investigativo se realizará en el período Abril –Agosto 2016.

1.3. Justificación:

El presente trabajo de investigación es **importante** porque aportará con información útil para establecer acciones de manera efectiva a la problemática planteada, para que se desarrollen estrategias que aplicadas a la comunicación basadas en la Programación Neurolingüística que aplicadas efectivamente, estimulen la expresión clara, coherente, y motivante hacia los colaboradores.

También resulta **trascendente** porque contribuirá al desarrollo de un nuevo sistema de comunicación, mediante la aplicación de la PNL; con el fin de eliminar en el corto y mediano plazo; aquellas barreras relacionadas con la comunicación que están afectando al desarrollo de la organización.

Es **novedoso**, pues anteriormente en la empresa no se han realizado investigaciones previas relacionadas con el tema, no existen registros de técnicas direccionadas a desarrollar un sistema de comunicación que influya en el desempeño laboral.

La investigación es **factible** en su aplicación ya que existe el apoyo de la gerencia, permitiendo el acceso a la empresa y el compromiso de brindar la información necesaria, además se cuenta con el conocimiento y herramientas para la realización del presente proyecto de investigación; finalmente se posee la accesibilidad de tiempo requerido y los recursos económicos.

1.4. Objetivos

1.4.1. General.

Investigar la incidencia de la Programación Neurolingüística en el desempeño laboral.

1.4.2. Específicos.

- Identificar los factores que condicionan al desarrollo de la comunicación en la organización.
- Analizar la situación actual del desempeño laboral en la empresa.
- Discutir los principales hallazgos de la investigación en un artículo científico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Para la fundamentación del presente trabajo de investigación se han revisado diversos artículos científicos referentes a la Programación Neurolingüística y el desempeño laboral, citando los siguientes temas publicados por distintas revistas:

La Universidad Nacional de Bogotá Colombia publica el artículo: “Gestión del nuevo milenio y Programación Neurolingüística “autoría de Lizette Manrique. (2003) plantea como objetivo: *“Presentar una reflexión sobre el nuevo papel que juegan las personas en las organizaciones y la importancia que tiene para las empresas el desarrollo de la inteligencia humana, como un potencial hasta ahora subutilizado”*, la autora, a través de este artículo, busca concientizar a las empresas sobre la importancia de los conocimientos, habilidades y capacidades que un colaborador tiene y por ende la necesidad de buscar su bienestar dentro de la organización.

Además menciona que las empresas deben dejar de lado el modelo tradicional de gestión del capital humano pues, es hora de creer en las personas y hacer que confíen en sí mismas, hoy en día el los seres humanos no solo buscan una retribución económica sino que ven el trabajo como una forma de crecer y desarrollar conocimiento, es por esto que las empresas deben incorporar sistemas de gestión que generen espacios de libertad y desarrollo del potencial del ser humano en las organizaciones.

Según un estudio realizado por Gisella Maldonado. (2012) de la Universidad de San Martín de Porres, Perú en el artículo de tema: “Influencia del coaching con Programación Neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos de ESIYS” que plantea como objetivo: *“Determinar la influencia positiva que tiene el coaching con la PNL en el desarrollo de las competencias en los directivos de la ESIYS”*, se evidencia la influencia positiva que tiene el coaching con la Programación Neurolingüística en el desarrollo de diferentes competencias; comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS.

A partir de los resultados obtenidos de la importancia de una evaluación de desempeño de 360°, se diseñó un programa de capacitación que desarrolle el nivel de competencias claves en los directivos de ESIYS; basado en el enfoque de coaching con PNL.

Finalmente en la Universidad Concepción, Chile, se encuentra el artículo: “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de Retail” autoría de Chiang M, Méndez G, Sánchez G (2010) que plantea como objetivo: *“Analizar las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en los trabajadores de una empresa de RETAI”*, determina que “Las personas que tienen un mayor nivel de satisfacción laboral también presentan un nivel alto en relación al desempeño de sus actividades dentro de la empresa”.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación tiene un enfoque crítico-propositivo; crítico pues estudia y analiza la situación actual en la que la Clínica Odontológica OF-ESTÉTICAMENTE respecto al problema planteado; y, es propositiva pues no solo se limita a la identificación del problema, sino busca un mecanismo de

solución a través de la técnica de comunicación la Programación Neurolingüística, contribuyendo al desempeño de los colaboradores

Considerando que una las principales características que dignifican al ser humano son los valores, durante el desarrollo de esta investigación se propiciaran los siguientes : Respeto, debido a que se valorará y tomará en cuenta los diferentes criterios de cada colaborador; puntualidad, dado el tiempo que la gerencia determine para realizar la investigación de campo será respetado; confidencialidad, puesto que la información que se obtenga se manejará de forma discreta y cuidadosa; finalmente; compromiso con la empresa al establecer una solución que aporte al desarrollo de la misma.

2.3. Fundamentación Legal

El presente trabajo de investigación se fundamenta en los siguientes cuerpos y normativas legales:

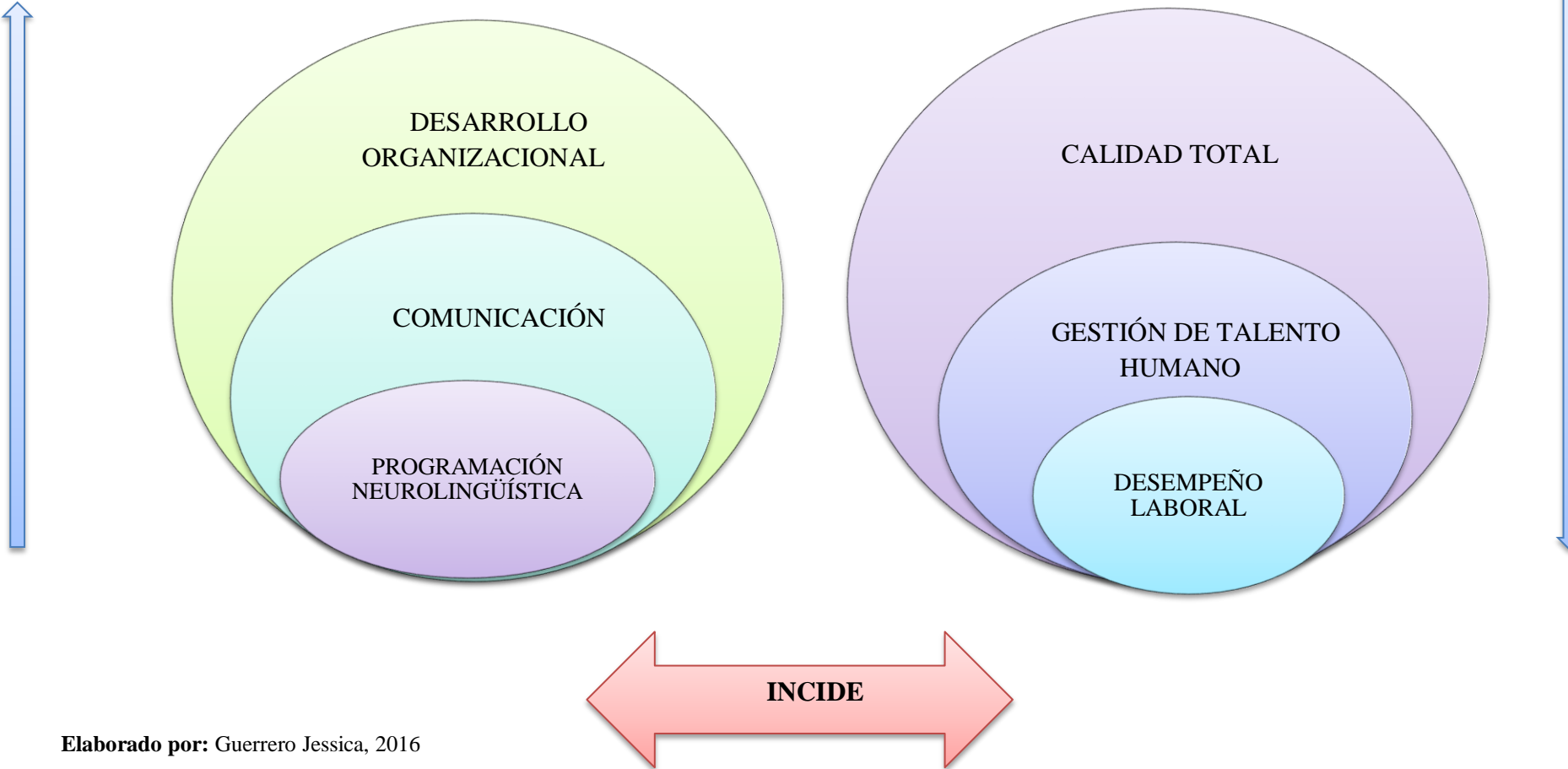
Según la Constitución del Ecuador (2009), en el Título Segundo de los Derechos, Sección tercera de la Comunicación e información en el Artículo 16 cita:

- 1.-Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.
- 2.-El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
- 4.-El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.

Por otra parte en el Código de Trabajo (2015), en su Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador en el Artículo 42, numeral 13 menciona: “Tratar a los trabajadores con la debida consideración no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

2.4 Categorías Fundamentales

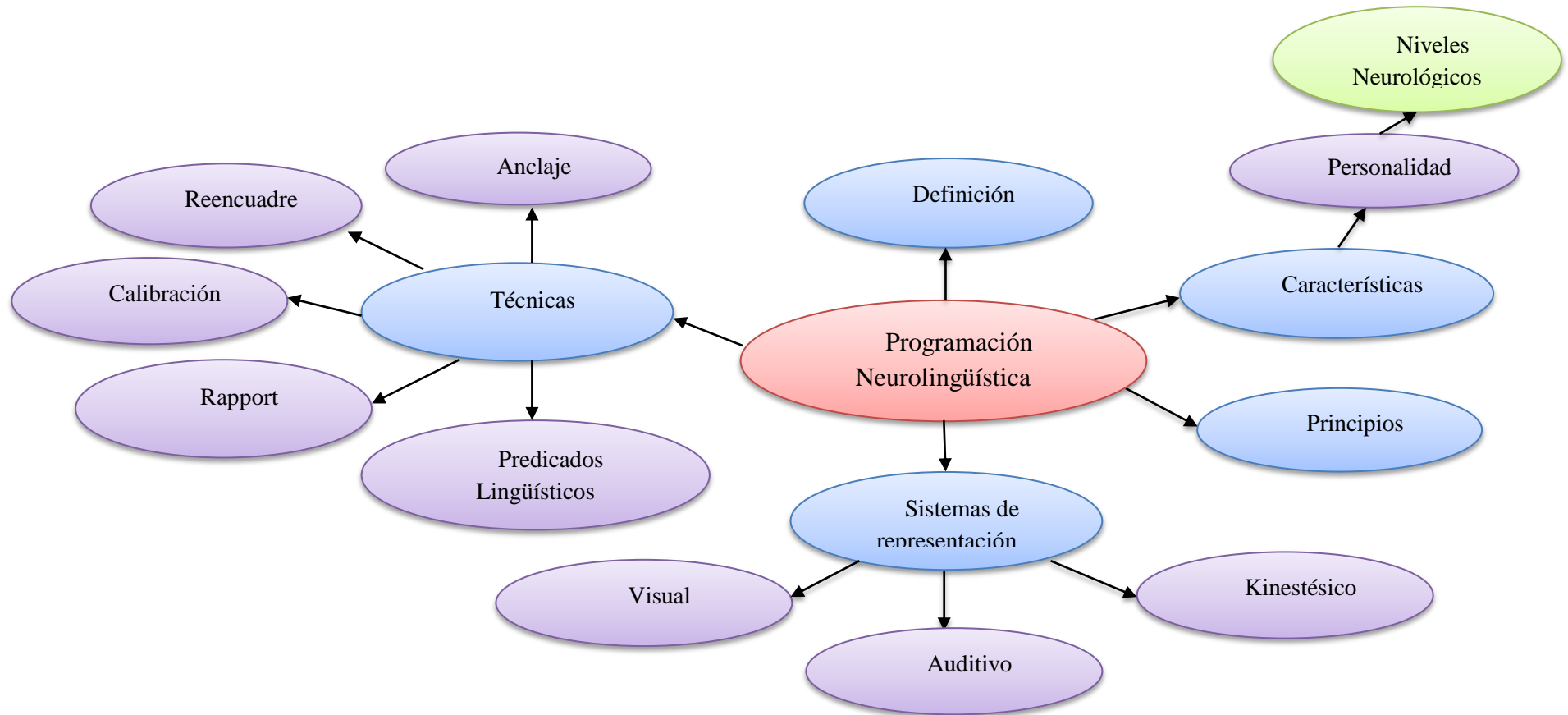
Gráfico N° 2. 1: Categorías Fundamentales



Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

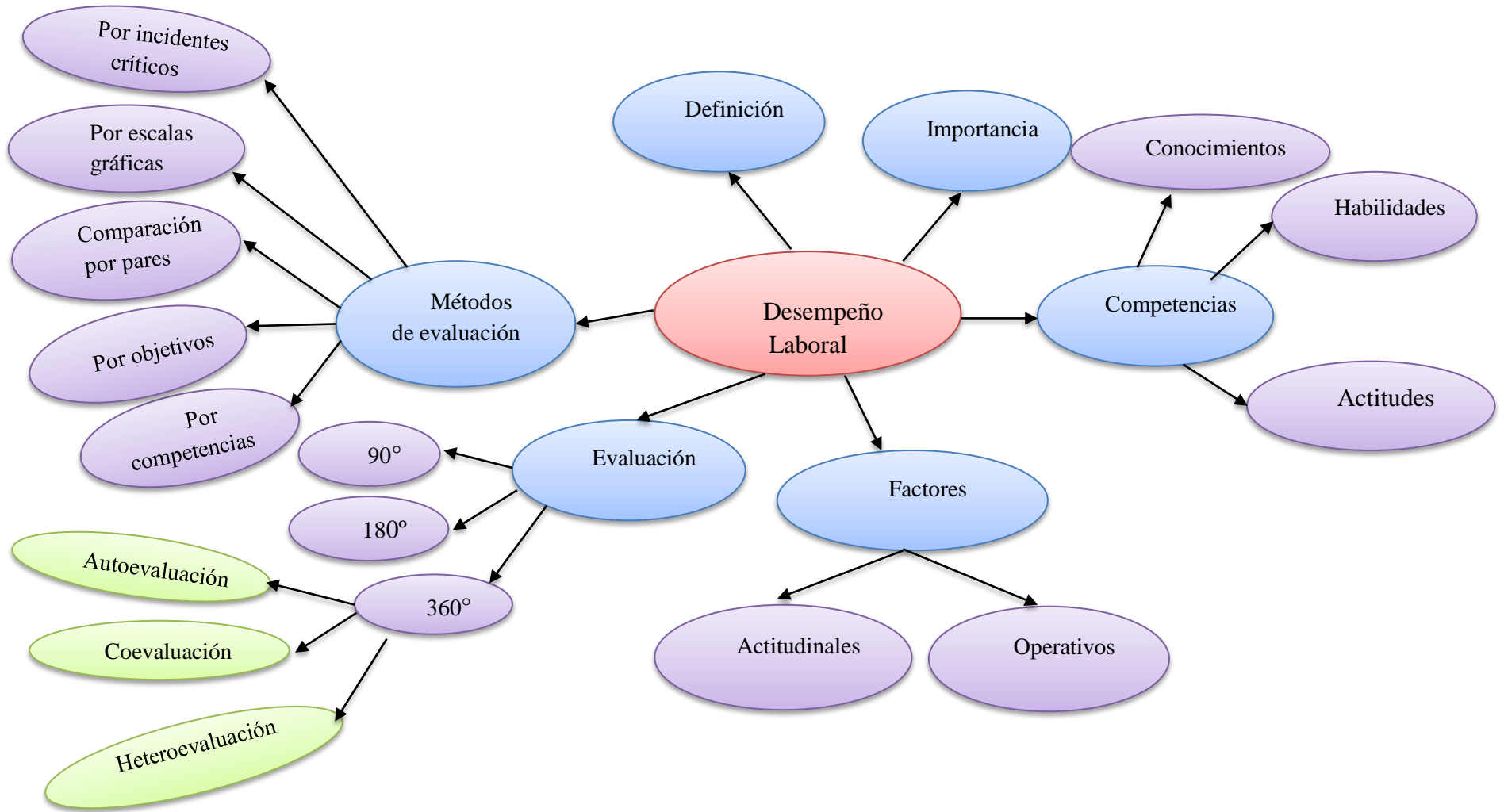
2.4.1. Constelación de ideas variable Independiente

Gráfico N° 2. 2: Constelación de ideas variable Independiente



2.4.2. Constelación de ideas variable Dependiente

Gráfico N° 2 .3: Constelación de ideas variable Dependiente



Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

2.4.3. Fundamentación teórica de la variable independiente

2.4.3.1. Programación Neurolingüística

La Programación neurolingüística se ha constituido en una fuente importante para el mejoramiento del desempeño individual y grupal de las organizaciones, pues aporta herramientas necesarias para promover el desarrollo efectivo del proceso interno de comunicación, permitiendo la moderación de las actitudes de todos los individuos que interactúan diariamente

La PNL es una técnica de comunicación que busca organizar aquellos conocimientos y experiencias a través de diferentes herramientas, con el fin de influenciar en el comportamiento del ser humano; además, busca estrategias para canalizar la información mediante los sentidos: visual, auditivo, táctil, olfativo y gustativo, la misma que será interpretada y decodificada con filtros del ser humano; impidiendo que se omita, generalice o distorsione dicha información resaltando que cada persona responde de una forma diferente ante los mismos estímulos.

Para Gonzáles, (2007) la Programación Neurolingüística es:

Un meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación, es una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar que significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del "cómo" de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros, mediante el lenguaje. (p.214)

De lo citado anteriormente se concluye que la Programación Neurolingüística no solo es una técnica que permite comunicarse, si no que se basa en la experiencia y en el uso del lenguaje que al programarlos correctamente permiten modificar la

programación mental de un individuo, logrando una mejor percepción del mundo que les rodea.

Según Levcovich, (2006) la Programación Neurolingüística es: “El estudio de los factores cerebrales que influyen sobre nuestra forma de pensar, comunicarnos y comportarnos” (pg.25) Por lo tanto la PNL estudia aquellos procesos que se desarrollan en el cerebro, los mismos que intervienen a la hora de comunicarnos e interactuar con las demás personas, con el fin de cambiar aquellas conductas y comportamientos que afectan el intercambio de información a través de diferentes técnicas basadas en el lenguaje.

Dobrinsky, (2011) menciona que la PNL es “Un modelo que estudia la estructura que tiene nuestra experiencia subjetiva y cómo dicha experiencia influye en nuestra comunicación y en nuestro comportamiento en general”. (pg.10) Dobrinsky expone una definición que contiene las dos perspectivas de los dos autores mencionados anteriormente; la experiencia y la comunicación, pues menciona que la PNL se encarga del estudio de la estructura que posee la experiencia subjetiva de un individuo, que ha sido influenciada por diversos factores, incidiendo en los procesos de comunicación y la forma de proceder de cada persona; es decir, que la percepción de una persona dependerá de las experiencias que haya adquirido a lo largo de su vida.

Gómez, (2013) establece 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”. (pg.45) Por lo citado anteriormente se define a la PNL como un conjunto de herramientas y técnicas que buscan ordenar los filtros con los que cuenta una persona, con el fin de lograr un cambio positivo en los comportamientos; por lo tanto, permite obtener respuestas adecuadas y mejorar las capacidades, de igual modo garantiza el autoconocimiento a nivel intrínseco.

Según Bandler, (2008) la Programación Neurolingüística “Es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta el sistema nervioso es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos". (pg.98)Esta definición permite definir a la PNL no solamente contiene varias herramientas que mejoren la comunicación y comportamiento, el autor expone que va más allá, debido a que cumple con un proceso, que empieza con el estudio del lenguaje verbal y no verbal y su relación con los procesos que se dan en el cerebro, para luego establecer técnicas adecuadas que mejoren la comunicación, dando lugar a una óptima interacción con las demás personas.

Con relación a las definiciones citadas anteriormente, se concluye que la Programación Neurolingüística sigue una secuencia, el cual comienza con el estudio de todos los procesos que se desarrollan en el cerebro del ser humano, especialmente aquellos que afectan el proceder de un individuo: el lenguaje, experiencia, sistemas de representación, entre otros; con el fin de establecer técnicas adecuadas que permitan modelar positivamente los comportamientos de las personas.

Características de la programación neurolingüística

La PNL cuenta con un sin número de herramientas direccionadas a desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático, con el fin de mejorar las creencias y principios básicos que tiene el ser humano y moldear conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

La tabla 2.1 describe las características de la PNL según Harris, (2004)

Tabla N° 2. 1: Características de la PNL

Características	Descripción
Posee un enfoque holístico	Todas las partes de una persona están relacionadas entre sí y, por lo tanto, los cambios de una parte se reflejan en todos los demás.
Enfoque práctico	Logra cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para obtener la conducta requerida.

Continuación de la tabla N°1: Características de la PNL

Características	Descripción
Se centra en los procesos mentales	Se ocupa en gran medida de cómo los pensamientos influyen en el rendimiento de las personas, ofreciendo estrategias para modificar los patrones mentales y así mejorar la vida de las personas
Utiliza patrones de lenguaje específicos	Proporciona técnicas sólidas para relacionarse con otras personas y así producir cambios sustanciales.
Trabaja con la mente consciente e inconsciente	El estado de conciencia generalmente es reconocible como el conocimiento de uno mismo. Por otro lado, el término “inconsciente” describe procesos mentales que están fuera de la conciencia, y que ejercen poderosa influencia en las actitudes y en la conducta.
Va más allá de un simple conjunto de herramientas	Se origina a partir de la Lingüística, la Terapia Gestalt, la Semántica General, Análisis Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional

Fuente: Harris, 2004, Los elementos de la PNL, pag.32-36.

Elaborado por: Jessica Guerrero, 2016

Con relación a lo citado anteriormente se puede determinar que la PNL a través de procesos mentales, relacionados con la comunicación, logra modelar la conducta del ser humano siguiendo patrones ya establecidos, pues el enfoque de esta técnica es incorporar un nuevo comportamiento que anteriormente se lo ha valorado como positivo, la PNL considera que cada parte del ser humano es necesaria para su desarrollo.

La PNL es una técnica que proporciona resultados inmediatos pues en nuestro cerebro cada proceso es rápido, por lo cual el proceso de aprendizaje a través de esta técnica hará que el cerebro aprenda aquellos comportamientos y conductas que deseamos implementar ya sea a nosotros mismos u otras personas.

Circuitos neuronales de información

Cardinali ,(2007) menciona que “Cuando una neurona está llena de información se conecta con otra y de esa manera forma un circuito neuronal de información”pg.66 Se evidencia que cada vez que se tenga una experiencia

sensorial el cerebro registrará y creará un circuito neuronal denominado circuito neuronal de información. Es decir, cada vez que nuestros sentidos reciban información, esto quedará grabado en nuestra neurología. Así, cuando vemos, sentimos o escuchamos, inmediatamente las neuronas captan la información y la guardan.

Es por esto que cada vez que una imagen, un sonido o alguna sensación coincida con alguna de las ya existentes en el cerebro del ser humano, inmediatamente se activa el circuito neuronal y permite “vivir” la experiencia pasada con todos sus efectos y la persona siente lo mismo, que experimentó en la situación inicial. Esto se produce tanto en recuerdos positivos como negativos.

Nuestro cerebro es semejante a una computadora pues guarda información, y al igual que la computadora puede infectarse de virus, que son las experiencias negativas que se van adquiriendo a lo largo de la vida del ser humano, por tal razón muchas personas están limitadas por estas creencias que afectan su comportamiento,

Debido a que el cerebro es reprogramable, los patrones mentales pueden ser modificados a través de la programación Neurolingüística, técnica que cuenta con una serie de herramientas que permite crear nuevas experiencias positivas y dejar a un lado aquellas negativa; por ejemplo: cuando un trabajador no ha obtenido un puntaje aceptable en una evaluación de desempeño, la administración en lugar de recalcar al colaborador sobre los errores que haya cometido, debe utilizar palabras que lo animen y desafíen a mejorar, se le podría decir al colaborador que aquellos errores que cometió esta vez deben convertirse en experiencias de aprendizaje que en un futuro le ayuden a mejorar su desempeño; que él posee las competencias necesarias para realizar su trabajo; y, que el éxito o fracaso solo depende del esfuerzo que el haga etc; es decir motivarlo para que este suceso no sea una experiencia negativa que afecte su desempeño.

Las Neuronas Espejo

Córdoba & Gómez, (2014) mencionan que “las neuronas espejo son un tipo particular de neuronas que se activan cuando un individuo realiza una acción, pero también cuando él observa una acción similar realizada por otro individuo”. Entonces la observación de diferentes movimientos de nuestro cuerpo; mano, pie o boca activa las mismas regiones específicas de la corteza motora de la otra persona, como si el observador estuviera realizando esos mismos movimientos. Por ejemplo cuando vemos a una persona sonriente, inmediatamente sintonizamos con su estado emocional y parece que nos contagiamos de su alegría. Cuando vemos a otra persona en apuros, parece que inconscientemente simulamos tales apuros en nuestra mente, como si sintiéramos las sensaciones negativas de la otra persona y ello nos llevara actuar para aliviar su situación. Las investigaciones demuestran que respondemos a las emociones, alegría, tristeza, dolor, etc, de los demás con análogos patrones fisiológicos de activación, como si nos ocurriera a nosotros.

La programación Neurolingüística y su relación con la personalidad

Dilts R, (2004) expone que la PNL no es una teoría si no un modelo del comportamiento del ser humano, por ello la personalidad se concibe en 6 niveles básicos:

Gráfico N° 2. 4: Niveles Neurológicos



Fuente: Dilts R, Coaching herramientas para el cambio,(2004:27-28)

A continuación se interpreta las descripciones de los 6 niveles que el autor menciona en su libro.

El **entorno**, es la parte más superficial que forma la personalidad, en este nivel está incluido todo lo que le rodea a la persona, trabajo, familia, sociedad, lugar de residencia, agentes físicos entre otros; en el siguiente nivel se encuentran los **comportamientos**, pueden ser captados claramente por los demás, tienen que ver con las acciones que se realizan en el entorno, en este nivel se podrían mencionar los comportamientos mentales (Diálogo interior, imágenes que se forman en la mente, etc.) que tendrán influencia sobre el proceder externo de una persona.

El tercer nivel ubicado en la primera capa del inconscientes le pertenece a las **capacidades**, que son aquellas habilidades y conocimientos con las que cuenta una persona, pueden ser latentes, inconscientes o aún no haber sido desarrolladas; en el cuarto nivel se ubican las **creencias y valores**, que también se encuentra en la capa inconsciente, las creencias son aquellas percepciones que la persona las asume como una verdad absoluta, en tanto que los valores tienen que ver con lo que le motiva, mueve y dirige a la persona a realizar una acción; la identidad, este nivel está relacionado con el sentido de la persona sobre su papel o misión, es un conjunto de identidades y roles que suman a la identidad individual y particular de cada persona.

Finalmente, se encuentra el nivel **espiritual**, este es el más profundo, ubicado en la capa inconsciente representa todo aquello que está más allá del individuo en sí mismo. En este nivel encontramos la pertenencia a un grupo, a un equipo, o a una sociedad, la proyección de la persona hacia el futuro, etc.

A continuación se presenta ejemplo sobre estos niveles en una persona que trabaja en una empresa “xy” de Ambato:

El **Entorno** (lugar, ambiente, personas, tiempo etc.): Mario trabaja en la empresa xy, ubicada en ciudad de Ambato, trabaja de lunes a viernes, la empresa cuenta con 50 colaboradores, su horario es de 8 a 5 de la tarde ,en su área de trabajo existen 5 personas más. **Conducta**, las actividades que realiza Mario en la empresa son: dar instrucciones, conversar con clientes, realizar informes etc. **Capacidad**, Mario tiene la capacidad de trabajar en equipo, de liderar un grupo de personas, de expresarse correctamente, de ahorrar recursos etc. Mario tiene la **creencia** de que no se puede dejar una tarea a medio realizar y como **valor** fundamental ser puntual, finalmente Mario se **identifica** como un directivo de la empresa.

La descripción anterior muestra que la personalidad es el resultado de todos los niveles neurológicos, y si en alguno de ellos existe un déficit, se verá afectado el equilibrio de un individuo. Solo dos de estos niveles se encuentran en la parte consciente del ser humano y pueden ser reconocidos por los demás; los otros niveles se encuentran en el inconsciente, difícilmente pueden ser captados por otras personas, cuando existe un cambio en los niveles inconscientes se dará lugar a cambios en los niveles superficiales; por lo tanto, un cambio en la identidad afectará todo lo que está por debajo; lo que no ocurriría con un cambio en un nivel conductual de seguro no cambiará a la identidad.

Principios de la Programación Neurolingüística

Como señalan Richards & Rodgers, (1998:32) en su estudio: La enseñanza comunicativa de la lengua, la PNL se fundamenta sobre cuatro principios básicos:

1. Resultados
2. Comunicación,
3. Agudeza sensorial
4. Flexibilidad.

El primer principio es focalizar **resultados**, es decir tener metas claras. Ya que saber lo que uno desea ayuda a conseguirlo. Otro de los puntos que la PNL toma

en cuenta es establecer una **comunicación** adecuada con uno mismo y con los demás. También es importante la **agudeza sensorial**, **observar** la información que llega a través de todos los sentidos, darse cuenta de lo que se comunica de forma no verbal, finalmente se encuentra la **flexibilidad** que permite cambiar la forma de actuar ,entonces si lo que se hizo anteriormente no funciono, se debe modificar esto, hasta conseguir la meta propuesta.

Por lo tanto, se establece que un proceso exitoso debe comenzar por el planteamiento de metas claras. El segundo paso es manejar la comunicación que parte del interior de cada individuo y así llegar hacia los demás; además establece que se requiere de agudeza sensorial, percibiendo los estímulos con todos los sentidos posibles, para reflexionar con flexibilidad emocional cambiando la forma de actuar pensando siempre en la meta.

La Programación Neurolingüística permite al ser humano tener un concepto sobre sí mismo, y por ende establecer sus metas; para el logro de las mismas, será necesario su interacción a través de la comunicación con aquellas personas que influyen en su entorno de forma directa o indirecta, por lo cual la PNL brinda una serie de técnicas basadas en los sistemas representacionales que permitirán a las personas comunicarse efectivamente, y así descubrir el camino que les permitirá cumplir con que se han propuesto.

Sistemas de representación

Los sistemas de representación de la PNL se relacionan con la manera que el ser humano percibe la realidad. Dobrinsky, (2011) Menciona que existen tres sistemas representacionales visual, auditivo y kinestésico a continuación la tabla 2.2.

Tabla N° 2. 2 : Sistemas de representación

	Visual	Auditivo	Kinestésico
Personalidad	Poseen un alto nivel de energía (eventualmente, hiperkinéticos), hablan rápido, siempre están haciendo algo.	Presentan un nivel de energía más calmo y tranquilo que las visuales, por lo cual suelen ser también más serenos y sedentarios.	Personas particularmente relajadas y distendidas
Aspecto	Su imagen es muy importante, suelen estar muy bien arregladas, por ejemplo, combinando muy bien los colores de su indumentaria, es común que sean muy ordenadas, tanto en su persona como en su casa y en su lugar de trabajo	Aspecto arreglado y más bien conservador, no les gusta llamar la atención y cuidan mucho lo que dicen	La moda les interesa poco y nada; y, lo primordial para ellos es estar cómodos, las mujeres casi no usan maquillaje, ropa más bien amplia y tacos bajos, mientras que los hombres huyen del traje con corbata ,prefieren ropa amplia y cómoda
Comunicación	Cuando hablan tienden a mover los ojos hacia arriba. Debido a que experimentan y procesan la realidad a través del lente visual, suelen expresarse metafóricamente con términos que remiten, precisamente, a ese sentido.	Siempre hacen gala de un excelente manejo del lenguaje, tanto oral como escrito. Su movimiento ocular más usual es hacia la derecha y hacia la izquierda, esto es, hacia los oídos.	Hablan sin prisa y tienen una marcada predilección por los placeres de la buena vida, especialmente la comida y los perfumes. Su mirada tiende a estar hacia abajo y hacia la derecha.

Fuente: Dobrinsky, PNL la técnica del éxito (2011:22-26)

Elaborado por: Guerra Jessica, 2016

En resumen, con relación a la tabla anterior, existen diferentes sistemas de representación que al ser comprendidos evitarán muchos conflictos, pues entender que cada persona tiene una percepción diferente del mundo que lo rodea, permitirá aceptar su punto de vista. Entonces si alguien expresa una idea diferente, en lugar de juzgar o censurar su percepción, se entenderá que tiene una manera distinta de captar, filtrar, procesar y clasificar la información, por ende sus respuestas también serán diferentes.

Otra de las utilidades importantes de conocer el sistema representacional que predomina en una persona es, que permite utilizarlo como parámetro verbal para

optimizar la comunicación pues el emisor podrá utilizar los predicados lingüísticos que prevalecen en el receptor de acuerdo a su sistema de representación.

Técnicas de la Programación Neurolingüística

La psicóloga Zambrano, (2003:130-135) en su libro PNL para todos, propone algunas estrategias básicas:

- El anclaje
 - El reencuadre
 - La calibración
 - El rapport
-
- **Técnica de Anclaje.** “Es la asociación de un estímulo a un estado emocional, buscando que cada vez que se repita dicho estímulo se obtenga la misma respuesta” pg.29. Para el desarrollo de esta técnica es necesario asociar un estímulo (visual, auditivo, kinestésico y olfativo) con una respuesta, con el fin de que cada vez se repita el estímulo la respuesta sea la misma.

Usar anclas permite un **mayor control sobre nuestros estados emocionales**, pues cada persona puede hacer uso de esta técnica generando poderosos estados internos como: seguridad, confianza, sentido del humor, etc; un ancla puede ser una palabra, un gesto, un olor o color que nos lleve a un estado mental determinado que se estableció así alguna vez en el pasado.

Se podría utilizar esta técnica para motivar al personal de una empresa que se dedique a la venta de vehículos: cuando un vendedor haya logrado una venta exitosa su jefe podría realizar un reconocimiento público sobre el logro que ha obtenido el vendedor, entonces cada vez que esta persona

esté realizando una venta recordará aquella experiencia positiva, lo que le motivará a mejorar sus niveles de ventas.

- **El reencuadre:** según Serrat, (2005) “significa transformar el significado de una determinada situación, colocándola dentro de un marco o contexto distinto de aquel en el que ha sido percibido inicialmente” pg. 48. Es decir, permitirá percibir una situación o experiencia de diferentes perspectivas, cuando el significado de nuestra percepción varia, también cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas

Esta técnica puede ser utilizada por los líderes de las organizaciones, para cambiar la percepción de que el objetivo de la evaluación es castigar al personal por los falencias que se encuentren, mostrando que la evaluación va más allá, ya que determina brechas de desempeño, que luego son reforzadas; también busca establecer los comportamientos más relevantes de los trabajadores para que sean resaltados y estimulados; entonces la evaluación se verá como una herramienta que influye positivamente en el rendimiento laboral

- **La calibración:** según O'Connor & Mc Dermott, (2016) esta técnica “consiste en relacionar las señales que vemos o escuchamos con el estado de la persona” pg.98. Es efectiva para aprender a escuchar y ser escuchado, para aplicar esta técnica es necesario reconocer el sistema de representación de la otra persona para saber cuál es la forma correcta de comunicarse, estableciendo una sintonía. Así en una conversación es necesario poder visualizar cada movimiento, gesto tono de voz etc., esto nos advertirá como contestar y cómo hacer que nuestro mensaje sea comprendido de mejor manera.

En una empresa, los jefes de cada área podrían utilizar esta técnica en el momento de dar una orden, el jefe debe conocer cuál es el sentido de

percepción del colaborador a quién va emitir el mensaje, una vez identificado el sistema el jefe usará palabras relacionadas al sentido de percepción como: (auditivo), escucha las indicaciones ;(visual) observa las siguientes indicaciones, etc. Esto permitirá que el colaborador comprenda de mejor manera el mensaje.

Aran, (2015) menciona que el **Rapport** “es acompañar nuestro comportamiento a la manera de la que se expresa la otra persona con la que estamos hablando”pg.85.Se trata por ende de una herramienta valiosa, que nos da la posibilidad de crear una comunicación efectiva con los demás, quien utiliza esta técnica durante una comunicación, puede transmitir un mensaje que normalmente podría causar algún conflicto, bajo el *rapport* este mensaje se tomará de una manera comprensiva.

Esta técnica es muy utilizada en el proceso de una entrevista de trabajo, pues el entrevistador debe establecer rapport con el entrevistado. Para lograr esto, quien realiza la entrevista debe imitar detalles como, la forma de sentarse, la forma de mover las manos, la posición que la persona tiene en ese momento. Si se inclina hacia un lado, se debe hacer lo mismo, pero sin que esto sea evidente, si después de unos minutos en que se ha imitado varios movimientos se observa que la otra persona inconscientemente hace lo mismo, entonces se ha logrado el rapport; eso significa que las neuronas espejo ya empezaron a simular el estado que se está proyectando, permitiendo que el entrevistador conozca de mejor manera al entrevistado.

- **Predicados lingüísticos:**según Harris C, (2004) otra de las técnicas de la Programación Neurolingüística es el uso los predicados lingüísticos, cuyo fin es utilizar el lenguaje de acuerdo a los sistemas de representación que

cada persona tiene. A continuación se presenta tabla 2.3 con los predicados lingüísticos que deben ser utilizados según los sistemas de representación

Tabla N° 2. 3: Predicados lingüísticos

Visual	Auditivo	Kinestésico
- Demostrar	- Se oye	- Atraer
- Revelar	- Silencio	- Resbalar
- Asomar	- Murmullo	- Contactar
- Visionar	- Musicalidad	- Rechazar
- Aclarar,	- Dar la nota	- Encontrar apoyo
- Claro	- Decir su opinión	- Discusión acalorada
- Transparente	- Hablar claro,	- Dominarse
- Imagen	- Hacerse escuchar,	- Estar en contacto
- Observar	- Llamar la atención,	- Mano a mano
- Imaginar	- Palabra por palabra,	- Pisar fuerte
- Mirar por encima	- Me suena	- Emotivo
- Lo veo claro	- Hacer eco	- Con los pies en la tierra
- Esclarecer	- Te escucho	- Presiona
- Ver las cosas desde otro ángulo	- Eso hará ruido	- Adormecido
	- Oídos sordos	

Fuente: Harris C, Elementos de la comunicación, (2004), pag: 213

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Como se puede observar en la tabla, los predicados que usan las personas están relacionadas con su forma de percibir el mundo; por ejemplo las palabras que una persona auditiva usa, están relacionadas con sonidos, para una persona visual las palabras se relacionan con la observación y para un kinestésico sus frases tendrán que ver con el movimiento.

Las personas representan el mundo que los rodea de forma visual, auditiva o kinestésica; para una mejor comunicación se puede hacer uso de los predicados lingüísticos que están relacionados con la parte emocional del ser humano. Estos permitirán emitir o recibir un mensaje asertivamente pues se comprenderá cuáles son las palabras que usan las diferentes personas y cómo se debe transmitir un mensaje logrando así crear la empatía que debe existir en el proceso de comunicación.

Las técnicas que se mencionaron anteriormente son herramientas que permitirán mejorar notablemente la interacción con los demás, logrando un adecuado proceso de comunicación e influirán en el comportamiento; además, el uso de estas técnicas en las empresas permite establecer un grado alto de empatía y confianza entre los colaboradores que ayudará a que ellos se sientan parte de la empresa, influyendo positivamente en su desempeño y estado emocional.

2.4.1.2. Comunicación

La comunicación permite intercambiar información, el ser humano al hacer uso de este proceso puede transmitir sus emociones, deseos, sentimientos, etc.

Para Freigeiro, (2006) “En el proceso de comunicación, el hablante (emisor) es el que toma la iniciativa, el que construye el mensaje, movido por un estímulo, que puede ser lingüístico o no.”(pg.7) la comunicación permite el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información a través del habla, escritura u otro tipo de señales. En el proceso de comunicación es necesario que existan los siguientes elementos: un emisor, un mensaje y un receptor, Freigeiro menciona que “no es necesario que el receptor este presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice” Freigeiro, (2006).

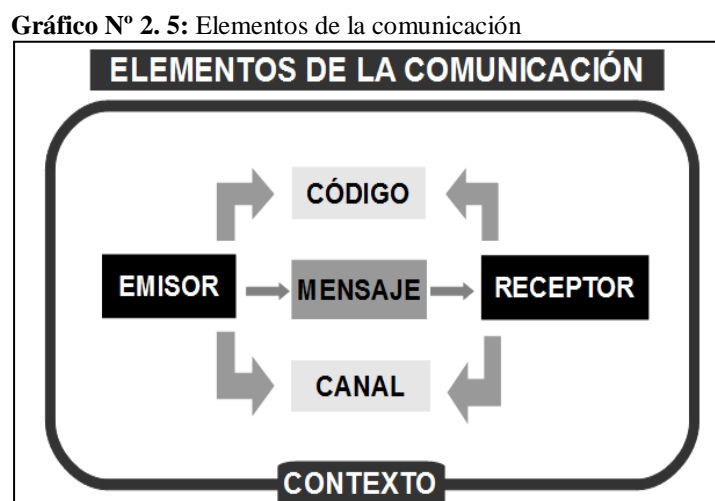
El proceso comunicativo, comienza con la información emitida por el emisor que es canalizada hacia el receptor a través de un medio canal. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta. La interacción dentro de una sociedad es posible gracias a este proceso, pues la base de la sociedad es la comunicación.

Elementos de la Comunicación

Ormeño & Valverde, (2009:45-46) afirman que en el proceso de comunicación existen los siguientes elementos:

- Emisor
- Mensaje
- Receptor
- Canal
- Retroalimentación

El gráfico 2.2 muestra el proceso de la comunicación:



Fuente: Ormeño & Valverde, Operaciones básicas de la comunicación (2009:45-46)

A continuación se utiliza la técnica de parafraseo para exponer la idea de los autores con relación al proceso de comunicación y sus elementos.

El **emisor**, es la persona que inicia el proceso de comunicación, es quien codifica el mensaje que va a ser transmitido; el emisor puede ser (un individuo, un grupo o una máquina); el **mensaje** es la información que se desea transmitir; el **receptor**, es a quien va dirigido el mensaje, se encarga de decodificarlo e interpretarlo, para el proceso de codificación y transmisión es necesario que exista un código, conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje. Y el **canal**, que es el modo de transmisión utilizado, para que la comunicación resulte efectiva y

eficiente, debe ser apropiado para el mensaje. Al elegir el canal hay que tener en cuenta el receptor

Finalmente es necesaria la **retroalimentación**, que es la información de regreso, que permite la comprensión y el control de las comunicaciones, para prevenir la mal interpretación de aquello que se está comunicando.

Entonces el proceso de comunicación empieza por el **Emisor** quien genera el **mensaje** (información codificada), mismo que será transmitido por un canal; para luego ser decodificado y receptado por el **receptor**, el proceso de comunicación será efectivo cuando el emisor y receptor utilicen el mismo código y exista una respuesta que permita inferir la correcta interpretación del mensaje

Tipos de comunicación

Según Dalton, Hoyle , & Watts, (2006) existen tres tipos de comunicación: mismos que se detallan en la tabla 2.4 que se presenta a continuación.

Tabla N° 2. 4: Tipos de comunicación

Comunicación	Descripción
Verbal	<ul style="list-style-type: none">◦ Se refiere a la comunicación que se vale de la palabra para dar el mensaje, es la principal forma de comunicación que se utiliza.◦ Utiliza el canal auditivo, pues las palabras se perciben a través del oído◦ Se utilizan soportes verbales y no verbales, al momento de la acción comunicativa. Movimientos, desplazamientos y distancias; gestos, tonos de voz, uso de apoyo visual y elementos tecnológicos, entre otros.
No verbal	<ul style="list-style-type: none">◦ Podemos comunicar sin pronunciar palabras, sin escribir cosa alguna. Las acciones son actividades de comunicación no verbal que tienen igual importancia que la palabra y las ilustraciones.◦ Puede ser por medio del movimiento corporal (postura, gestos, etc.)◦ Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.

Continuación de la tabla N° 2. 4: Tipos de comunicación

Comunicación escrita	<ul style="list-style-type: none">◦ Se percibe a través de la visión, esto causa una mayor concentración del lector, pues para entender la idea planteada debe analizar el contenido y evaluar las formas de la escritura o el sentido que tiene ésta.◦ Son importantes los elementos de acentuación, pues le darán sentido a la lectura; pausas, interrogaciones, tildes, comas, etc.◦ El soporte verbal que es la base en esta comunicación es la escritura, las palabras. Eso no implica que el texto no pueda llevar gráficos, dibujos o diseños, pero lo primordial será el léxico escrito.
----------------------	--

Fuente: Daltón, Hoyle, & Watts, Relaciones Humanas, (2006), pag.97-101.

Elaborado por: Guerra Jessica, 2016

2.4.1.3. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un proceso sistemático y planificado que a través de varias herramientas incrementa la efectividad del personal y de los procesos de la organización.

Para Benis, (2009) “Es una respuesta al cambio, una táctica que tiene como finalidad cambiar actitudes, creencias, estructuras y valores de las empresas, de manera que puedan adaptarse a los nuevos procesos, retos y al ritmo acelerado del cambio”. (pg. 26)El desarrollo organizacional es el resultado de proceso de transformación, que logra un cambio de comportamiento de los colaboradores y la reestructuración de la empresa, aplicando nuevos procesos que aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El DO busca vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Este proceso de renovación ayuda a establecer condiciones que alientan la motivación y el desarrollo individual.

Objetivos Desarrollo Organizacional

Para Amoros, (2011: 47) los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los compañeros de la empresa.
- Desarrollar la confrontación de los problemas organizacionales y no ocultarlos.
- Implantar un ambiente en que la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Buscar soluciones sinérgicas a los problemas, siendo más importante la cooperación entre empleados que el conflicto presente.
- Incrementar la responsabilidad individual y grupal en la planeación y la implementación de resultados.

Entonces, los objetivos en el desarrollo organizacional están direccionados a fortalecer aquellas habilidades y conocimientos que posee cada individuo de la organización, sistematizando la actividades diarias, estableciendo soluciones oportunas a los problemas que se puedan presentar en la empresa y optimizando recursos, mediante el empoderamiento, trabajo en equipo, procesos de comunicación y otros factores que están relacionados con el desarrollo de la empresa.

Procesos de Cambio del Desarrollo Organizacional

Según Beckhard, (2010), “existen diversos modelos que explican el desarrollo organizacional” los mismos que se presentan en la siguiente tabla 2.5

Tabla N° 2. 5: Modelos de desarrollo organizacional

Modelo	Descripción
Modelo de cambio de Kurt Lewin	Propone un plan de tres fases : <ul style="list-style-type: none">- Descongelamiento: Reduce las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.- Cambio: Induce hacia un nuevo estado de la organización con respeto a patrones de comportamiento y hábitos, significando el alcance del desarrollo de nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.- Recongelamiento. Permite que la organización establezca un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita de apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.
Modelo Burke - Litwin	Se basa en la identificación de aquellos factores que están impidiendo el desarrollo de la organización y aplicar la mejor solución que permita un cambio “transaccional” que implica un cambio evolutivo y de adaptación; y el cambio transformacional” que permite un cambio revolucionario y alterno en forma significativa para la organización.
Modelo de Planeación de Lippit, Watson y Westley	El factor principal de este modelo es la información que debe ser socializada libremente entre la organización, la misma que será útil solo si después puede transformarse en planes de acción que aseguren el éxito.
Modelo de investigación – acción	Este modelo se considera el cambio planeado como un proceso cíclico que requiere de la colaboración de los miembros de la organización y de los expertos en desarrollo organizacional; poniendo énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación y la evaluación de resultados

Fuente: Beckhard, (2010) pg.63-78)

Elaborado por: Guerra Jessica, 2016

Por lo expuesto en la anterior tabla, se deduce que los cuatro modelos buscan un cambio permanente en la organización, valiéndose de todos los recursos con los que cuenta, especialmente el capital intelectual a través del uso de la investigación, que permite obtener información que luego se transformará en planes de acción, proporcionando resultados positivos que mejoraran todos los procesos que se dan en una empresa u organización.

La comunicación es una parte clave dentro de la organización, pues está presente en todas las actividades de la misma; además, es el proceso que involucra permanentemente a todos quienes la conforman. Una comunicación eficaz permite la planificación, organización y control de las diversas funciones que se desarrollan en la organización.

Áreas de Intervención del Desarrollo Organizacional

Para Candela, (2008), “las áreas en las cuales se recurre más al uso de las técnicas del desarrollo organizacional cubren campos como:”(pg.3)

- El clima organizacional
- La motivación
- La comunicación interna
- El desarrollo de la carrera
- La evaluación del desempeño

Comentando sobre la idea del autor se establece que el desarrollo organizacional busca mejorar los siguientes campos: el **clima organizacional**, creando un ambiente adecuado para las interacciones humanas de los miembros de la organización, en función directa con el estilo de dirección, mecanismos de control e incentivos al personal; para el DO también es importante medir el nivel de **motivación**, pues interviene directamente en el comportamiento de los colaboradores, los indicadores que permiten establecer el nivel de satisfacción a través la productividad e índices de ausentismo,

Otros de los campos de los que se ocupa el DO es la **comunicación interna**; el desarrollo de los proceso de comunicación, ya sea formal o informal, busca minimizar las barreras de comunicación, estudia estos indicadores para determinar el plan de mejora en la empresa; el **desarrollo de la carrera**, para que el desarrollo de la organización no se estanque, es necesario que las personas se desarrollen, tanto en el terreno profesional como en lo personal. Sí alcanza la línea de carrera sustentada en las políticas de la organización puede dar origen

principio de Peter: “las personas progresan hasta llegar a su nivel de incompetencia”.

Finalmente se encuentra la **evaluación del desempeño**, el premio o el castigo, conocidos mecanismos de corrección en la conducta del ser humano, es aplicado como resultado de una evaluación del desempeño. En este aspecto el desarrollo organizacional busca estrategias que fortalezcan las competencias del personal

Las personas tienden a establecer una zona de confort, esto no quiere decir que necesariamente estén bien, ni que la organización marcha hacia cumplimiento de los objetivos, si no que se produce un cuello de botella o estancamiento organizacional, y para salir de este estado se requiere gestionar el cambio, donde la primera fase es el descongelamiento de las actitudes que presentan actualmente los colaboradores que se encuentran en su zona de confort; para cambiar esto es necesario desprogramar sus esquemas mentales y sería favorable utilizar técnicas como la programación neurolingüística, que a través de anclajes direccionados a los sistemas representacionales que predominan en las personas pueden impulsar el cambio de manera más efectiva.

2.4.4. Fundamentación teórica de la variable independiente

2.4.4.1. Calidad total

También conocida como la Gestión de Calidad Total (abreviada TQM) es un comportamiento estratégico orientado a crear conciencia de calidad en la organización, se la denomina «total» porque busca la mejora continua de todos los elementos que conforman una organización, recursos materiales, clientes internos y externos. Por tanto, no sólo pretende obtener rentabilidad de un producto, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y formación del personal.

Para Carro & Gonzales, (2010) la calidad total es: “Gerenciar toda una organización interpretando que el fin de la misma es lograr satisfacer los requerimientos de sus consumidores o, clientes, mejorando continuamente la calidad de productos y procesos” (p.6). En concordancia con los autores la filosofía de la calidad total se basa en la mejora continua de la organización e involucra a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno y externo.

Crear una conciencia de calidad total en el personal de una empresa fomentará su compromiso, por lo cual buscarán diversas estrategias encaminadas a mejorar todos los procesos que se desarrollan en la misma, logrando así el óptimo desarrollo empresarial, que beneficiará a quienes tengan una relación directa o indirecta con la empresa

Representantes de la calidad total

Carro & Gonzales, (2010) en su libro mencionan a tres principales representantes de la calidad total, representados a continuación en la tabla 2.6.

Tabla N° 2. 6: Representantes de la calidad total

	Philip B. Crosby (1926-2001)	W. Edwards Deming (1900-1993)	Joseph M. Juran (1904-2008)
Definición de calidad	Concordancia con los requerimientos	Serie de cuestionamientos dirigidos a la mejora continua	La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente
Normas de desempeño y motivación	Cero defectos	La calidad tiene escalas, uso de las estadísticas para medir el desempeño de todas las áreas	Evitar campañas para realizar trabajo perfecto
Enfoque general	Prevención, no impresión	Reducir las varianzas por medio de la mejora continua	Enfoque de dirección general del talento humano

Continuación de la tabla N° 2. 6: Representantes de la calidad total

Estructura	14 pasos para mejorar la calidad	14 puntos para la dirección	10 pasos para mejorar la calidad
------------	----------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Fuente: Carro & Gonzales, Administración de Calidad Total, (2010) pág. (8-10)

Elaborado por: Guerra Jessica, 2016

De acuerdo a las diferentes concepciones de los autores descritos en la tabla anterior, la calidad total plantea un sistema que no solo se basa en la producción y operación de una organización. Si no en la participación de las personas, pues son quienes conocen mejor los procesos que se desarrollan en la organización por lo que sin su ayuda jamás se podría llevar a cabo la mejora continua, además la calidad total reemplaza al estilo tradicional de gerenciamiento de arriba hacia abajo, ya que las decisiones son más descentralizadas y buscan la satisfacción del cliente.

Importancia de la calidad total

Para Carro & Gonzales, (2010) la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras pag.(4-5):

- Costos y participación en el mercado
- Prestigio de la organización
- Responsabilidad por los productos
- Bienestar del talento humano

La calidad permite obtener beneficio en **costos y participación en el mercado** , debido a que se disminuyen las fallas, procesos y tiempo; además, satisface las necesidades del cliente ,logrando que la organización tenga una mayor acogida en el mercado; otro de los beneficios es el **prestigio de la organización** pues, establecer estrategias de mejora continua en los procesos que se desarrollan en la empresa con la ayuda de las personas que la conforman, permite ganar prestigio frente al cliente, pues los servicios o productos que se ofrecen cumplen con sus expectativas.

La calidad también crea **responsabilidad por los productos**, cuando una empresa ha desarrollado estrategias de calidad total; los productos que ofrecen son minuciosamente controlados, con el fin de que no exista ninguna inconsistencia en el producto, evitando gastos legales, pérdidas; y por ende, el fracaso de la organización finalmente permite el **bienestar del talento humano** ya que, la calidad total busca el desarrollo global de la empresa incluido las personas, por lo tanto su calidad de vida en el trabajo será uno de los factores que se buscará mejorar y así brindar un ambiente adecuado para el bienestar del talento humano.

La calidad total se ha convertido en sistema eficaz en el desarrollo de las organizaciones, pues se ocupa de la mejora continua de todos los procesos que se desarrollan en la organización, haciendo posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos, siendo estos compatibles con la plena satisfacción del cliente interno y externo.

Modelos de gestión de calidad total

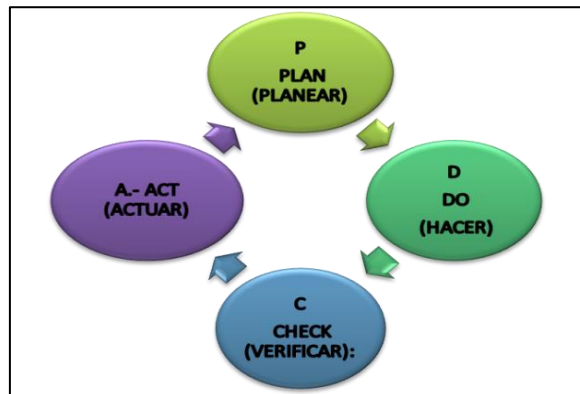
Un modelo de gestión de calidad es un instrumento que las organizaciones pueden usar para mejorar sus procesos. El modelo permite la comprensión de las dimensiones relevantes de una organización, establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Gutiérrez, (2005:45-50) describe tres modelos

- El ciclo de mejora PDCA
- El modelo Baldrige
- El modelo europeo de excelencia EFQM

El ciclo de mejora PDCA: para Suarez, (2007) “el ciclo consta de una serie de actividades para el mejoramiento continuo, básicamente consta de 4 fases que deben estar en movimiento”. Pg.178-182

Gráfico N° 2. 6: Ciclo de mejora PDCA



Fuente: Suarez, El Kaisen, (2007) pg.178-182

Elaborado por: Guerrero Jessica, (2016)

La primera fase este ciclo es **planificar**, aquí se programan las actividades a realizarse; se analiza e identifica áreas de mejora, se establece metas y objetivos; se elaboran estrategias para que los cambios a realizarse sean los adecuados; la segunda fase es **hacer**, en esta etapa se implanta, ejecuta o se desarrolla las actividades que se planearon en la anterior fase, es importante controlar los efectos, en muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos,

Una vez planificado y realizado las actividades de mejora es necesario **verificar** para determinar si las actividades se han resuelto bien y si los resultados obtenidos corresponden a lo que inicialmente se diseñó; finalmente, se encuentra la fase, **actuar**, en donde se aplican los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos. Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso pues siempre habrá posibilidades para mejorar.

Con este modelo se comprueba que de nada sirve que se hagan cambios, si estos no son controlados, medidos, verificados y estudiados detenidamente.

El modelo Baldrige: Membrado, (2002) menciona que este modelo es reconocido como “una de las herramientas más efectivas que permiten la autoevaluación de las organizaciones y la retroalimentación de sus colaboradores en base a los factores críticos que involucran el éxito empresarial; estos factores son evaluados considerando 7 criterios básicos”pg.18-21

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia las Personas
6. Gestión de Procesos
7. Resultado”

Aplicar este modelo en una organización, permitirá mejorar varias áreas, la productividad, las relaciones interpersonales, bienestar del talento humano, la satisfacción de los clientes, la participación en el mercado etc., los criterios de evaluación, que propone este modelo, Además, al someterse a este tipo de evaluación se obtiene una apreciación crítica de cómo se encuentra la empresa identificando las fortalezas y oportunidades de mejora.

El modelo europeo de excelencia EFQM: para Membrado, (2002) “es un modelo, cuyo concepto fundamental es la evaluación en base a los hechos, lo que permite adoptar las medidas necesarias para avanzar en la mejora de la gestión de la organización, se basa en nueve criterios” pg. 240-245.

1. Liderazgo y estilo de gestión
2. Estrategia
3. Desarrollo de las personas
4. Recursos y asociados
5. Procesos y clientes
6. Resultados de clientes
7. Resultados del desarrollo de las personas
8. Resultados de sociedad
9. Resultados globales

El uso sistemático y periódico del modelo EFQM en una organización permitirá al equipo directivo, establecer planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar.

El modelo se fundamenta en la premisa "los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus clientes, Personas, y en la Sociedad en la que actúa", Membrado, (2002

2.4.2.2. Gestión de talento humano

Chiavenato I. (2000) define la gestión de talento humano como: "Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, capacitación recompensas y evaluación del desempeño" (p.6). Este conjunto de políticas y prácticas son el eje principal para todo administrador de talento humano, pues muchas veces de ello dependerá el desarrollo de la organización.

La correcta gestión de talento humano es la base de toda empresa exitosa, ya que es necesario aplicar técnicas adecuadas que permitan atraer, motivar, fidelizar y desarrollar personas, pues permitirán que la empresa cuente con personal altamente competente y sobre todo comprometido con el desarrollo de la organización.

Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

Según Chiavenato (2002), la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales
3. Socios de la organización

A continuación se parafrasea las descripciones de los tres aspectos mencionados anteriormente:

La gestión de talento humano, reconoce que los colaboradores de una organización **son seres humanos** y que cada uno tiene su propia personalidad, pues cada persona es diferente, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Hace referencia que no se puede ver a los colaboradores como recursos de la empresa, sino como aquel capital intelectual que otorga valor a la organización; también ,los valora como **activadores inteligentes de los recursos organizacionales**, pues el talento humano es un grupo de personas que brindan energía, misma que estimula al cambio constante de una organización, además se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, a través de su inteligencia, aprendizaje y talento, aportando así al desarrollo organizacional.

Por último la gestión de talento humano los reconoce a las personas como **socios de la organización**, Cuando los altos ejecutivos de las organizaciones tratan a sus colaboradores como socios, en ellos se crea un mayor compromiso hacia la empresa. Los trabajadores invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc., con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, por lo cual es necesario aplicar estrategias que cubran este contrato psicológico.

Procesos de la gestión de talento humano

Chiavenato, (2002) menciona que la gestión de talento humano cuenta con seis procesos descritos en la tabla 2.7 Que se presenta a continuación

Tabla N° 2. 7: Procesos de la gestión de talento humano

Procesos	Objetivos	Descripción
Admisión	Quién debe trabajar en la organización	Incluye el reclutamiento y la selección de personal. Este proceso está dirigido a buscar, examinar e incorporar a personas idóneas a la empresa. Sabiendo que idóneas no significa que sean las mejores, sino que son aquellas que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta.

Continuación de la tabla N°2. 7: Procesos de la gestión de talento humano

Procesos	Objetivos	Descripción
Aplicación	Qué deberán hacer las personas	Comprende, los siguientes puntos: Orientación de las personas: permite socializar a los nuevos trabajadores la cultura, contexto y sistemas de la empresa. Diseño de cargos: aquí se encuentra la especificación de cada cargo, los métodos y la relación con los demás cargos Evaluación del desempeño: proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto
Compensación	Cómo compensar a las personas	Permite incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización, aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella. Su objetivo principal es la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización.
Desarrollo	Cómo desarrollar a las personas	El principal objetivo es la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.
Mantenimiento	Cómo retener a las personas en el trabajo	Implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias en donde realizan su trabajo las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
Control	Cómo saber lo que hacen y lo que son	Implica seguir, orientar y mantener el comportamiento de las personas en la organización, permitiendo a las personas el desarrollo y el logro de las expectativas y metas de la organización. Con el control se pueden tomar decisiones gerenciales estratégicas.

Fuente: Chiavenato, administración de recursos humanos, (2002), pg. 25-30

Elaborado por: Guerra Jessica, 2016.

Todos estos procesos tienen una estrecha relación entre sí, cuando uno de ellos no está siendo desarrollado adecuadamente, también se deterioran los demás, ya que al estar alineados con la organización, aportarán a su desarrollo, o serán obstáculos que no la dejen avanzar.

Uno de los principales procesos que permiten mejorar el desempeño laboral es la **capacitación**; Chiavenato, (2007,p.386) “la define como un proceso educativo a corto plazo que permite adquirir conocimientos, desarrollar y potenciar habilidades y competencias”, por lo tanto se considera que capacitar al personal es una de las actividades más importantes dentro de la organización.

2.4.4.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral es la forma en que los trabajadores desarrollan las actividades, se refiere a todo lo que el colaborador aporta, conocimientos, capacidades, experiencias, etc.; contribuyendo al cumplimiento de metas y objetivos de la organización. Se debe evaluar, tomando en cuenta diversos factores: la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual

Chiavenato, (2009) define al desempeño laboral como “un conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. (pg.45) Entonces el desempeño laboral son todos los comportamientos que inciden las tareas que realiza el trabajador, para el desarrollo de las mismas aplica sus conocimientos y capacidades, esperando obtener resultados exitosos que aporten al bienestar de la organización

Según Whetten, (2004): “El desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso” (Pág. 69) .El autor a diferencia de Chiavenato incorpora un factor que incide en el la manera en que una persona realiza su trabajo, pues

cuando una persona se encuentra en un ambiente de trabajo adecuado su nivel de desempeño será alto.

Para Ecured, (2011) el desempeño laboral es el rendimiento individual y la acción que manifiesta el empleado al realizar las tareas y actividades primordiales que exige su cargo en el ámbito laboral. (p g. 105). Al igual que las anteriores definiciones se determina que el desempeño laboral tiene que ver estrictamente con la manera en que la persona realiza sus actividades laborales, tomando en cuenta diferentes factores que pueden influenciar en el cumplimiento de metas.

En conclusión, el desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: los conocimientos, actitudes y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Existen factores fundamentales que inciden en un correcto desempeño, la capacidad, la motivación, las restricciones organizacionales, y si una de ellas se contrapone con la otra entonces el nivel de desempeño será deficiente.

Importancia del desempeño laboral

Un nivel alto de desempeño de los trabajadores permitirá el desarrollo constante de una organización. Sánchez, S (2012) sostiene que "la importancia del Desempeño Laboral se verá reflejada en la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora significativa.

Entonces, se deduce que el desempeño laboral dentro de una institución es de vital importancia, pues en caso de que exista deficiencias en el desempeño de los trabajadores, no se logrará el cumplimiento de funciones en el tiempo estipulado, por tal razón es necesario realizar evaluaciones de desempeño periódicas a los trabajadores para conocer cuál es su nivel de rendimiento y como este aporta a la institución. Además, se considera que el trabajador que presenta un correcto desempeño laboral es un elemento importante para el bienestar de la organización

Competencias

Como se mencionó anteriormente para obtener un mejor resultado en cuanto al desempeño laboral, los trabajadores hacen uso de aquellas competencias con las que cuentan, por lo que es necesario describir sus elementos.

Sagi-Vela, (2004) menciona que las competencias son el conjunto de conocimientos habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad, aseguran su logro.(pg.86) Por lo que se determina que los elementos inmersos las competencias son los conocimientos, habilidades y actitudes, las mismos que se describen a continuación.

- **Conocimiento:** “Información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables”. Alavi & Leidner, (2003:17) Por lo tanto el conocimiento es todo tipo de información que hemos almacenado en nuestra mente.
- **Habilidades:** “Aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio” Prieto, (2007:29), Es aquella capacidad innata que ser humano posee para realizar un tarea.

- **Actitudes:** “Las actitudes son creencias internas que influyen en los actos personales y que reflejan características como la generosidad, la honestidad o los hábitos de vida saludables” (Schunk, 1997: 392). Por lo tanto una actitud es forma de proceder de una persona en base a sus patrones mentales.

Se concluye que de las competencias también dependerá la forma en que una persona realiza una tarea.

Factores del desempeño laboral

Chiavenato, (2009) expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos.

Los **factores actitudinales** están relacionados con la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización; mientras que los **factores operativos** son aquellos factores concernientes al trabajo como: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por lo tanto, el desempeño laboral de una persona se verá influenciado por varios factores como son: las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción del papel que desempeña. Pero no son los únicos factores, ya que el desempeño también se verá afectado por otros factores externos herramientas, materiales y sobre todo la información que recibe para la ejecución de las tareas información esencial para la ejecución de una tarea.

Evaluación de desempeño

Para Werter , Davis , & Keith, (2008) “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra

manera su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (p.302), Muchas de las personas al ingresar a un nuevo trabajo, no presentan niveles aceptables de producción, sin embargo su desempeño mejorará con el tiempo, por lo cual es necesario evaluar periódicamente su avance, muchas de estas personas al pasar el tiempo obtienen un nivel de desempeño que sobrepasa el nivel satisfactorio.

Cuando el resultado de estas evaluaciones es negativo, es necesario determinar la falencia y aplicar medidas correctivas; y, cuando los resultados son satisfactorios o sobrepasan lo esperado, es necesario motivar a los colaboradores para que estos resultados se mantengan o sigan desarrollándose.

Tipos de evaluación de Desempeño

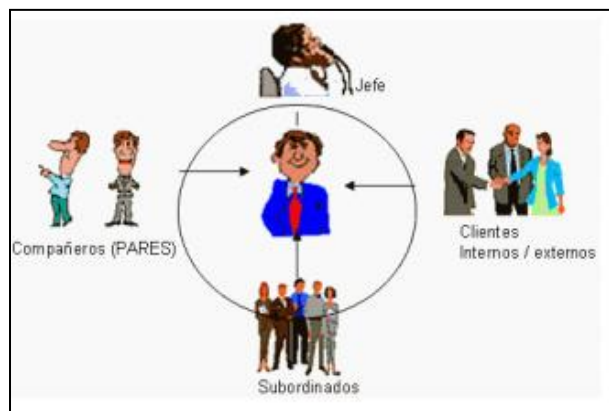
Chiavenato I., (2009) menciona que “existen tres tipos de evaluación de desempeño 90°,180° y 360°”pg.221.

- **Evaluación de Desempeño de 90°:** según Chiavenato I., (2009) es “una herramienta en que se analiza a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior”pg.222 .Este tipo de evaluación muy subjetivo pues muchas veces los jefes evalúan la amistad o afinidad que tienen con sus subordinados, dejando de lado el verdadero fin de la evaluación, el nivel de empeño.
- **Evaluación de Desempeño de 180°:** para Alles, (2005) es donde “una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente por los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360°en que no incluye el nivel de subordinados” pg.213.Esta evaluación aun cuando tiene un cierto grado de subjetividad, es recomendable aplicar a directivos, pues aquí ya participan superiores, pares y ocasionalmente los clientes, obteniendo así diferentes

puntos de vista que permitirán determinar de mejor manera el nivel de desempeño.

- **Evaluación de Desempeño de 360°:** es una evaluación de desempeño de forma circular, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, también es conocida como evaluación integral, es una de las herramientas más objetivas y utilizadas por organizaciones modernas. Esta evaluación busca obtener una perspectiva global del desempeño de una persona a través de criterios de: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y la auto evaluación. (Escobar, 2008:50)

Gráfico N° 2 7: Evaluación de 360°



Fuente: Escobar,(2008), pag.50

A continuación se describe la evaluación de 360° según Córdoba, (2000:118)

- Autoevaluación
- Coevaluación
- Heteroevaluación

Autoevaluación: Es el proceso donde el trabajador valoriza su propia desempeño. Lo que le permite reconocer sus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para mejorar su rendimiento.

La Autoevaluación permite al colaborador

- Emitir juicios de valor sobre sí mismo en función de ciertos criterios de evaluación o indicadores previamente establecidos.

- Estimular la retroalimentación constante de sí mismo y de otras personas para mejorar su desempeño.

Coevaluación: Es el proceso de valoración conjunta que realizan los pares, al evaluado, atendiendo a criterios de evaluación o indicadores establecidos por la organización.

Esta evaluación permite obtener una perspectiva por parte de los compañeros del evaluado

Heteroevaluación Es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento, etc. A diferencia de la coevaluación, aquí las personas pertenecen a distintos niveles, es decir el trabajador es evaluado por su jefe.

Métodos de evaluación

Chiavenato I., (2009) menciona que “existen diferentes métodos de evaluación tradicionales, que varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal.” Los métodos de evaluación del desempeño son variados, cada método tiene sus ventajas y desventajas, dependerá de la actividad de la organización

Para Chiavenato I., (2009) los métodos más conocidos son:

- Método de incidentes críticos
- Método de escalas gráficas.
- Método de comparación por pares.
- Método de elección forzada.

En tabla 2.8 se describen los distintos métodos de evaluación

Tabla N° 2. 8: Métodos de evaluación

Métodos	Definición	Características	Ventajas	Desventajas
Incidentes críticos	Este método de los consiste en recopilar información sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes o situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar seriamente un sistema	Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El líder observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado	-Es una técnica barata que suministra buenas informaciones. -Es apropiada para identificar eventos menos usuales y que no serían tomados en cuenta por otras técnicas orientadas más a las actividades ordinarias o rutinarias.	-Pueden existir fallos o distorsiones en la memoria. -El método subraya sólo eventos no ordinarios, y puede pasar por alto situaciones de continuado riesgo
Escalas gráficas	Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables	-Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. -Se puede implementar mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: -Escalas gráficas continuas -Escalas Gráficas semicontinuas -Escalas Gráficas discontinuas.	-Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple. -Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación. -Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente	-Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones. - Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores. -Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.
Comparación por pares	Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño.	-El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. -La base de la comparación es, por lo general el desempeño global. -El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.	-Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad. -Proceso simple de fácil aplicación.	Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Continuación de la tabla N° 2.8 Métodos de evaluación

Métodos	Definición	Características	Ventajas	Desventajas
Método de elección forzada	El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen. El tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama "elección forzada"	-Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del Evaluado. - Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado	-Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización. -Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.	-Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada. -Es un método comparativo y ofrece resultados globales -Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información. -No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

Fuente: Chiavenato, administración de recursos humanos, (2002), pg. 120-13

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Análisis de rendimiento o evaluación participativa por objetivos

Gómez-Mejía y colaboradores (citados por Alles, 2005) mencionan que “para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa” pag.45. Este método de evaluación permitirá a la empresa evaluar al colaborador en base a objetivos o indicadores que estén relacionados con los requerimiento de cada puesto.

Según Alles, (2005) la evaluación por objetivos está orientada hacia el futuro, pues busca en desarrollar el máximo potencial de los trabajadores a través de la retroalimentación.

Además Alles,(2005:45) refiere que los objetivos deberán ser mensurados y ponderados, estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución en una escala que podría ser de 1 a 5.

1. Supera ampliamente =100%
2. Supera =75%
3. Alcanzo=50
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo=25
5. No alcanzo el objetivo=0%

Chiavenato I., (2009) expone que la evaluación por objetivos sigue seis etapas descritas en la tabla 2.9

Tabla N° 2. 9: Etapas de la evaluación por objetivos

Etapas	Descripción
Formulación de objetivos consensuados	Un objetivo, es el resultado que se desea alcanzar en determinado periodo. Es necesario que los objetivos se establezcan conjuntamente entre los subordinados y el gerente a través de negociación, y así llegar a un consenso. El alcanzar los objetivos beneficia a la organización y permite que el evaluado también participe de estos beneficios.
Compromiso personal para alcanzar los objetivos	Cuando el evaluado es tomado en cuenta para establecer los objetivos hace que se comprometa a alcanzarlos. En algunos casos, se celebra una especie de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado

Continuación de la tabla N° 2.9 Etapas de la evaluación por objetivos

Etapas	Descripción
Negociación para la asignación de los recursos	Una vez que el compromiso personal, y a partir de los objetivos consensuados, el paso siguiente es definir los recursos y medios. Los recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipos de trabajo, etc.) inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, consejería, etc.). Los recursos son elementos importantes para el logro de los objetivos
Comportamiento del evaluado para lograr los objetivos.	Esta etapa es la principal del sistema. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos. Esto significa que cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definidos. Los directivos podrán proporcionar consejería y orientación, en vez de dar órdenes, controlar e imponer
Monitoreo constante de los resultados	Es la verificación de los resultados obtenidos mediante este proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos. El evaluado deberá realizar su autoevaluación, es decir, saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados.
Retroalimentación intensiva y evaluación continúa	Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones.

Fuente: Chiavenato I., (2009) .Administración de recursos humanos pag.30-35

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Este método de valuación permite a las organizaciones, orientar el desempeño de sus colaboradores hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados, busca los recursos necesarios para obtener lo que la empresa se ha planteado, también realiza el seguimiento de las actividades desarrolladas para alcanzar los objetivos, a través de retroalimentación constante y evaluación continua. Finalmente garantiza el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

En los gráficos 2.5 y 2.6 se identifican ejemplos de matrices de evaluación y ponderación para la evaluación de desempeño basado en objetivos propuestas por Alles,(2002:45)

Gráfico N° 2 8: Matriz de evaluación de desempeño basado en objetivos

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.-Alcanzar un promedio mensual de ventas de 500.00 dólares	50	1	Superó el objetivo; las ventas fueron de 560.00 dólares
2.-Aumentar en el 25% el valor del ticket promedio de la tienda a su cargo.	20	1	Superó el objetivo; los tickets aumentaron el 28% en promedio.
3.-Imponer en la clientela por lo menos tres de los nuevos productos. Los nuevos productos deberían representar el 5% de las ventas totales.	10	1	Alcanzo el objetivo ampliamente. se focalizó en tres productos que representaron el 8% de las ventas totales.
4.-Disminuir el 10% las quejas de clientes de su tienda en relación con el último ejercicio.	10	1	Alcanzó el objetivo, las quejas sobre su tienda fueron el 20% menores que el año anterior y el índice más bajo de su zona
5.-Disminuir el 5% la rotura de productos en la tienda a su cargo en relación con el último ejercicio	10	3	No alcanzo el objetivo, el índice de roturas mejoró sólo en el 3%
	100%		

Fuente: Alles, (2002). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.Pg.45-46

Adaptado por: Guerrero Jessica, 2016

Gráfico N° 2 9: Matriz ponderación de la evaluación de desempeño basado en objetivos

Objetivo	Ponderación	Evaluación	Totales
1	50	1=100%	50
2	20	1=100%	20
3	10	1=100%	10
4	10	1=100%	10
5	10	3=50%	5
	100%		95%

Fuente: Alles, (2002). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.Pg.45-46

Adaptado por: Guerrero Jessica, 2016

Evaluación de desempeño por competencias.

Para Alles, (2002), la evaluación de desempeño por competencias “implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades”.pg 2. La evaluación de desempeño por competencias constituye un proceso mediante el cual se determina el rendimiento global de los trabajadores, poniendo énfasis en los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las personas, pues no todas son competentes en todas las tareas y no están igualmente interesadas en todas las clases de tareas, permitiendo así a la organización establecer estrategias que desarrollen las competencias de sus colaboradores.

Importancia evaluación de desempeño por competencias.

Alles, (2002) menciona que “las escalas de comportamiento proporcionan a los empleado ejemplos específicos de conductas que pueden realizar o evitar si quieren tener éxito en su trabajo”pg.48. La importancia de este método de evaluación radica en que los colaboradores de una organización podrán conocer cuáles son las competencias que deben desarrollar para realizar exitosamente las tareas relacionadas a su puesto de trabajo.

Tipos de competencias a evaluar

Alles, (2005) en su diccionario de competencias las clasifica en competencias cardinales y específicas pg.5

Las competencias cardinales son aquellas con las que todos los miembros de la organización deben contar, mientras que las específicas son aquellas que están relacionadas directamente con el puesto de trabajo.

También divide a estas competencias en cuatro grados:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia

D: Insatisfactorio

Escalas de valoración de competencias

Alles, (2002) expone que las escalas de valoración cuantitativa debe estar relacionada con los grados de las competencias, por lo tanto las escalas numéricas serán las siguientes:

A=100%

B=75%

C=50%

D=25%

No desarrollado=0%

Al grado A se le otorga un porcentaje de 100% es decir que la competencia está desarrollada y que además existe un valor agregado. Al grado B un valor del 75% que quiere decir que la competencia está por encima del nivel esperado, al siguiente grado C, se le confiere el 50% estableciendo que la competencia ha sido desarrollada en el requerimiento necesario, al grado D se le otorga el 25% que quiere decir que el desarrollo de la competencia está por debajo del nivel requerido y cuando la competencia no ha sido desarrollada se la valora con el 0%.

Ejemplo de valoración de competencias de un puesto administrativo.

Evaluación de desempeño por competencias

Tabla N° 2. 10: Ejemplo de valoración de competencias

Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada
Competencias cardinales					
Compromiso	x				
Ética	x				
Calidad del trabajo	x				
Competencias específicas					
Modalidades de Contacto		x			
Habilidades Mediáticas					
Liderazgo	x				

Fuente: Alles, (2002). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.Pg.60-65

Adaptado por: Guerrero Jessica, 2016

La matriz anterior permite evaluar el desempeño en base a las competencias que requiere el puesto; la matriz contiene una división de competencias; cardinales y

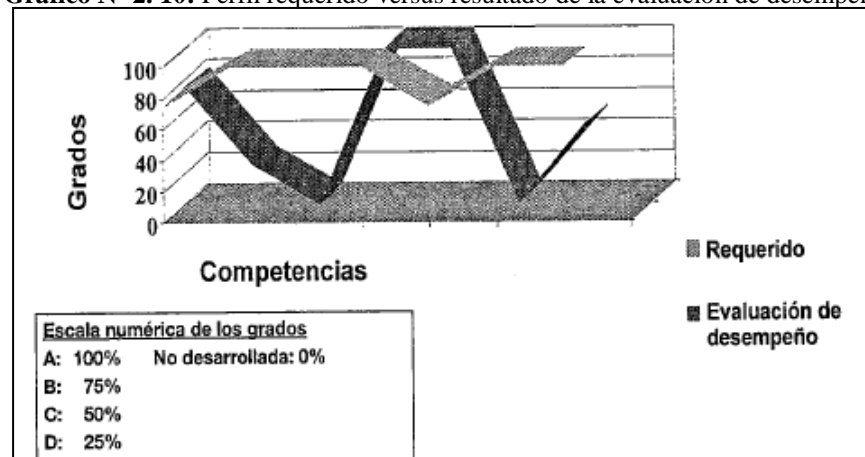
específicas, los grados en que una competencia se presenta, el evaluador podrá determinar en qué grado se ha desarrollado cada competencias a evaluar.

Aspectos importantes de la evaluación de desempeño por competencias

Alles, (2002) menciona los siguientes aspectos pg94:

- La evaluación de desempeño por competencias solo tomará en cuenta las competencias relacionada con la posición evaluada y en el grado que son requeridas por el puesto.
- El resultado de la evaluación será comparado con el perfil requerido

Gráfico N° 2. 10: Perfil requerido versus resultado de la evaluación de desempeño



Fuente: Alles, (2002). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.Pg.94

Para obtener mejores resultados la evaluación debe ser de 360°

Para Alles, (2002) la evaluación de 360° permite a la organización una mejor percepción del grado de desempeño que presentan sus colaboradores, pues dirige a las personas hacia las satisfacción de necesidades y expectativas, no solo del jefe sino también de los clientes internos y externos, esta evaluación es clara y sencilla, consiste en que un grupo de personas de distintos niveles valoran los comportamientos diarios de una persona en su área de trabajo.

Tabla N° 2. 11: Evaluación de 360°

Evaluación	Personas que realiza la evaluación
Autoevaluación	El mismo evaluado
Coevaluación	Los pares o compañeros.
Hetero evaluación	El jefe inmediato

Fuente: Alles, (2002). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.Pg.95

Elaborado por: Guerrero Jessica, 201

Pasos para implementar un sistema para la evaluación de desempeño por competencias.

Capuano, (2004) propone 10 pasos para implementar la evaluación de desempeño por competencias descritos en la tabla 2.10

Tabla N° 2. 12: Pasos para implementar la evaluación de desempeño por competencias

Pasos	Descripción
1. Definición de las competencias	Se recomienda realizar un listado de competencias para cada puesto según el perfil de éste. Es aconsejable un número no mayor a diez competencias. Algunas competencias a evaluar pueden ser: Liderazgo, integridad, empowerment ,iniciativa, orientación al cliente, trabajo en equipo, etc
2. Diseño de la herramienta	Existen varias herramientas que pueden ser utilizadas en una evaluación entre ellas se podría escoger el cuestionario o formulario de evaluación
3. Planificación de los recursos	Se planifican todos los recursos necesarios para realizar la evaluación. Con respecto a las personas, se define quienes estarán a cargo de la evaluación y qué tipo de capacitación se les brindará. La definición de los tiempos es primordial para que el proceso sea respetado por todos los intervinientes y no se transforme en algo tedioso. Con los materiales a emplear, se refiere al método de la evaluación.
4. Socialización	Esta etapa se socializa a todos los miembros de la organización sobre el sistema a implementar se la puede realizar de diversas formas: -Pequeñas reuniones por sectores y reuniones generales -Comunicado en cartelera etc.
5. Prueba piloto	Es importante realizar un ensayo del proceso para sondear posibles inconvenientes que se puedan presentar. De este modo, se pueden realizar correcciones antes de lanzar la evaluación definitivamente
6. Lanzamiento del proceso	Se hace público el lanzamiento de la evaluación con los interesados. Los responsables de llevar a cabo el proceso recordarán a los evaluadores y evaluados los tiempos de presentación de lo requerido en cada etapa.
7. Procesamiento de los datos	Una vez recibidas las evaluaciones, se procede al análisis de las mismas diferenciándolas por cada empleado. Es necesario preservar la confidencialidad de la información.

Continuación tabla N° 2.12: Pasos para implementar evaluación de desempeño por competencias

8. Informe a las partes interesadas	Se informa al evaluado sobre el grado de desarrollo de sus competencias, a los directivos se les proporciona un resumen de la evaluación y el grado de seguimiento que se realizará para el desarrollo de cada competencia.
9. Planificación de la gestión de desempeño para cada empleado	No olvidar que el método de evaluación es sólo un medio para un fin: el perfeccionamiento de las competencias de todos los miembros de la organización y, por medio de él, la mejora de los resultados de la empresa. Para eso, es indispensable que, a partir de las conclusiones de la evaluación, se diseñe un plan de mejoramiento del desempeño.
10. Feedback y seguimiento continuo	Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación). Es decir analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la organización para una próxima evaluación.

Fuente: Capuano, (2004) Evaluación por competencias pag.130-133

Elaborado por: Gurrero Jessica, 2016

La matriz anterior permite evaluar el desempeño en base a las competencias que requiere el puesto; la matriz contiene una división de competencias ;cardinales y específicas ,asi como los grados en que competencia competencia se requiere,el evaluador podrá determinar en que grado se ha desarrollado cada competencia a evaluar

Evaluar competencias laborales es determinar la situación laboral de los trabajadores, con relación a su nivel de conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Este sistema de evaluación tiene como objetivo principal, medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización.

La evaluación del desempeño es un sistema que facilita medición sistemática, objetiva e integral de la conducta y el rendimiento o el logro de resultados individuales y organizacionales; es útil para determinar problemas que existen en la organización con relación a la adaptabilidad del colaborador, también identifica sus fortalezas, posibilidades, capacidades y actitudes ,la evaluación de desempeño no busca castigar, sino mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el rendimiento de la persona en la organización.

Lo principal de la evaluación es la retroalimentación que obtiene el trabajador durante este proceso, pues indicarle que ha realizado un buen trabajo hará que se sienta estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversos beneficios para su desarrollo dentro de la organización. Por otra parte, cuando la calificación sea desfavorable permitirá que el colaborador determine cuáles son sus falencias y en que es lo que debe mejorar, el trabajador cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se vigila y califica su esfuerzo.

Por todo lo mencionado anteriormente se determina que la evaluación de desempeño es un elemento primordial en una organización, ya que permitirá desarrollar su recurso más importante, el talento humano, quien dará el valor agregado a la organización.

2.5. Hipótesis

La Programación Neurolingüística incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Dental OFESTETICAMENTE”.

2.6. Señalamiento de las Variables.

2.6.1. Variable Independiente.

La Programación Neurolingüística

2.6.2. Variable Dependiente

Desempeño Laboral.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

Para esta investigación se utilizó el enfoque cuali-cuantitativo; cualitativo pues permitió comprobar el problema de estudio a través del análisis de archivos, argumentos y soportes con los que cuenta la empresa, además se procedió a la aplicación de una encuesta a todos los colaboradores, con el fin de obtener información sobre la problemática presentada; y, cuantitativo porque permitió descubrir la hipótesis planteada mediante el análisis e interpretación de datos de la información recolectada y así se estableció las cifras numéricas y comprobaciones estadísticas.

3.2. Modalidad Básica De La Investigación

3.2.1. Investigación De Campo.

Se acudió al lugar de los hechos (Clínica Dental OFESTETICAMENTE), con el fin de obtener una percepción más clara de la problemática a través de la observación y recolección de datos usando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a todos los colaboradores de la empresa.

3.2.2. Investigación Bibliográfica Documental.

Se recurrió a fuentes secundarias donde se encontraron estudios realizados por autores que también se han interesado en investigar y exponer ideas propias referentes a las variables de estudio, identificándose lecturas y resúmenes de

libros, artículos y revistas científicas, que favorecieron la argumentación y comprensión del problema de investigación.

3.3. Nivel o tipo de investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó los siguientes tipos de investigación:

Exploratoria: Mediante esta investigación se recolectó y señaló la información referente al tema a investigar, a través de la observación y la aplicación de encuestas, se realizó con el fin de establecer cuan afectado se encuentra el desempeño de los colaboradores debido al sistema de comunicación que se ha desarrollado en la empresa

Descriptiva: Permitió el análisis de resultados brindados a través de encuestas y fichas de observación, pues así se obtuvo información de la realidad actual de la empresa con relación a la problemática planteada, obteniendo hechos estadísticos y reales.

Correlacional: Este nivel de investigación permitió relacionar y medir las variables de la problemática; además, mediante la aplicación del método T de Student se comprobó estadísticamente la relación entre la variable dependiente (Programación Neurolingüística) y la variable dependiente (Desempeño Laboral)

3.4. Población y muestra

La presente investigación se realizó en la Clínica Dental OF-ESTÉTICAMENTE que actualmente consta con 18 colaboradores, que es la población total; y por ser un universo pequeño no fue necesario tomar una muestra.

3.5. Operacionalización de las Variables

3.5.1. Variable Independiente: La Programación Neurolingüística

Tabla N° 3. 1: Operacionalización de la Variable

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>Conjunto de Técnicas que utilizan patrones mentales, usados para codificar información que involucra la comunicación verbal y no verbal, además estas técnicas permiten programarnos en el sentido de lograr que nuestra vida y las cosas que hacemos nos resulten fáciles y al mismo tiempo eficientes.</p> <p>DILTS R. (2002)</p>	<p>Patrones mentales</p> <p>Comunicación verbal y no verbal</p> <p>Programación</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Creencias Valores</p> <p>Gestos Palabras Sistemas</p> <p>Diseño Acción Ordenar</p> <p>Producción Habilidad Calidad</p>	<p>¿Cree usted que forma en que se gestiona la comunicación en la empresa es consistente con sus valores y creencias?</p> <p>¿Las palabras y frases que se utilizan dentro de la organización son positivas o motivantes para su desempeño dentro de la empresa?</p> <p>¿Considera que resaltar lo mejor de las actitudes de las personas permite que sientan más comprometidas con de los objetivos organizacionales?</p> <p>¿Para lograr un mejor desempeño es necesario que los líderes refuercen los comportamientos positivos?</p> <p>¿Considera que la forma en que se trasmite la información en la empresa contribuye al desempeño laboral?</p>	<p>Ficha de Observación</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

3.5.2. Variable Dependiente: El desempeño laboral

Tabla N° 3. 2: Operacionalización de la Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>El desempeño laboral se refiere al resultado que una persona obtiene en una organización mediante la realización de una actividad, es decir, el grado de asertividad con que un trabajador cumple las metas organizacionales.</p> <p>(Fernando Leal, 2012)</p>	<p>Resultados</p> <p>Realización</p> <p>Asertividad</p> <p>Metas</p>	<p>Rendimiento. Solución.</p> <p>Cumplimiento. Ejecución Proceso.</p> <p>Responsabilidad. Autonomía Empoderamiento</p> <p>Auto-realización Compromiso Motivación</p>	<p>¿Considera usted que la empresa busca técnicas que ayuden a mejorar su desempeño laboral?</p> <p>¿La empresa evalúa el desempeño tomando en cuenta los comportamientos más relevantes que se han dado en la organización?</p> <p>¿A la hora de realizar su trabajo busca formas que ayuden a optimizar recursos?</p> <p>¿La organización se fija en el cumplimiento y grado de compromiso que los colaboradores tienen al evaluar el desempeño?</p> <p>¿Las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo aportan a su desarrollo personal?</p>	<p>Ficha de Observación</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

3.6. Recolección de Información

Tabla N° 3. 3: Cuadro recolección de Información.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Investigar la incidencia de la Programación Neurolingüística en el desempeño laboral
¿A qué personas?	Al personal de la Clínica Dental OF-ESTÉTICAMENTE
¿Sobre qué aspectos?	La Programación Neurolingüística y su incidencia en las relaciones interpersonales.
¿Cuándo?	Abril- Agosto 2016
¿Lugar de recolección?	Instalaciones de la Institución
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Qué técnica de recolección se utilizará?	Observación Encuestas
¿Con que?	Ficha de observación Cuestionario

Elaborado por: Jessica Guerrero, 2016

La información se recolectó a través de la observación y aplicación de encuestas a todos los colaboradores de la CLÍNICA DENTAL OFESTÉTICAMENTE.

Para la encuesta se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y las respuestas contarán con tres opciones (Siempre; A veces: Nunca)

3.7. Procesamiento y Análisis

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta a todos los colaboradores de la Clínica Dental OFESTÉTICAMENTE de la ciudad de Baños se procedió a la revisión y codificación de la información para organizarla y facilitar el proceso de tabulación. Dicha información se presentó en pasteles y correlacionada a través del método T de Student.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 1: ¿Cree usted que la forma en que se gestiona la comunicación en la empresa es consistente con sus valores y creencias?

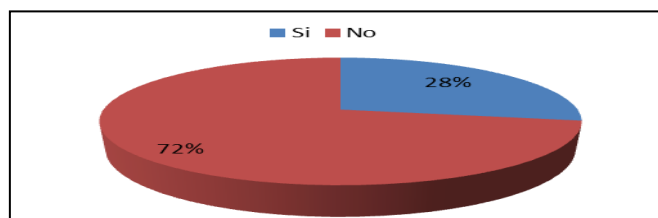
Tabla N° 4. 1: Consistencia de la comunicación con los valores y creencias.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	28%
No	13	72%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Gráfico N° 4. 1: Consistencia de la comunicación con los valores y creencias,



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Análisis:

El 28% de los trabajadores encuestados respondió que la forma en que se gestiona la comunicación en la empresa sí es consistente con sus valores y creencias mientras que el 72% de los trabajadores mencionan lo contrario.

Interpretación:

En un mayor porcentaje, los trabajadores consideran que la forma en que se gestiona la comunicación no es consistente con sus valores y creencias, lo que podría provocar malos entendidos o problemas de comunicación a nivel consciente e inconsciente en la percepción, haciendo que el talento humano no coordine de manera eficiente las actividades y responsabilidades cotidianas.

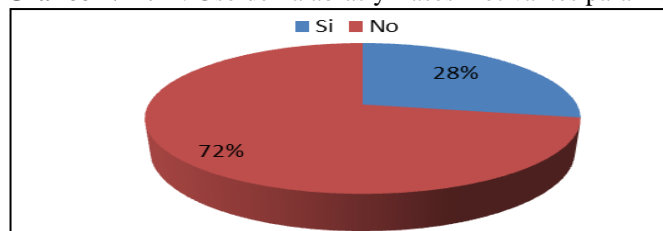
Pregunta 2: ¿Las palabras y frases que se utilizan dentro de la organización son positivas o motivantes para su desempeño dentro de la empresa?

Tabla N° 4. 2: Uso de Palabras y frases motivantes para mejorar el desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	28%
No	13	72%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Gráfico N° 4. 2 : Uso de Palabras y frases motivantes para mejorar el desempeño.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que de los trabajadores encuestados 28 %, mencionan que en la empresa sí se utiliza palabras positivas y motivantes que aportan al desempeño; mientras 72 % dicen que no.

Análisis

La mayor parte de los trabajadores mencionan que en la empresa no se utilizan palabras que aporten a su desempeño, lo cual afecta de forma negativa a la empresa, por lo que es necesario cambiar este sistema de comunicación, los líderes de la empresa podrían usar los predicados lingüísticos según el sistema de representación de cada colaborador, como se describió en el marco teórico de esta investigación cada individuo tiene su propio sistema de representación, establecer una comunicación asertiva dependerá de esto, por lo tanto usar palabras adecuadas permitirá que el trabajador reciba el mensaje de forma adecuada, lo que aportará a su nivel de desempeño.

Pregunta 3: ¿Considera que resaltar lo mejor de las actitudes de las personas permite que sientan más comprometidas con de los objetivos organizacionales?

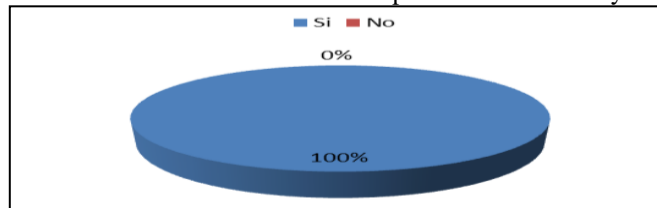
Tabla N°4. 3: Resaltar actitudes positivas crea un mayor compromiso con la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Gráfico N° 4. 3: Resaltar actitudes positivas crea un mayor compromiso con la empresa.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Análisis

El 100% de las personas encuestadas consideran que resaltar lo mejor de las actitudes de las personas permite que sientan más comprometidas con de los objetivos organizacionales

Interpretación

Todo el personal manifiesta que para que exista un mayor compromiso con los objetivos empresariales por parte de los trabajadores, es necesario que sean reconocidas las actitudes más relevantes, demostrando así la importancia crear anclajes positivos en los trabajadores, pues cada vez que se resaltan estas actitudes, en la mente de las personas se almacenan como experiencias positivas, que influirán en su compromiso con la empresa.

Pregunta 4: ¿Para lograr un mejor desempeño es necesario que los líderes refuercen los comportamientos positivos?

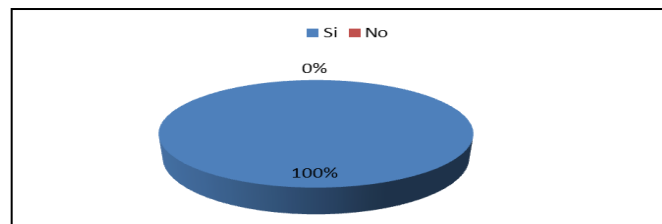
Tabla N° 4. 4 Refuerzo de comportamientos positivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Gráfico N° 4. 4: Refuerzo de comportamientos positivos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Análisis

El 100% de los trabajadores, respondieron que sí es necesario que los líderes refuercen los comportamientos positivos.

Interpretación

Con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que los colaboradores de la empresa consideran que es necesario que los líderes refuercen los comportamientos positivos que presentan los trabajadores; esto permitirá que el personal reconozca cuales son aquellos comportamientos que aportan con el bienestar organizacional, además se sentirán motivados pues la empresa estaría reconociendo su labor.

Pregunta 5: ¿Considera que la forma en que se transmite la información en la empresa contribuye al desempeño laboral?

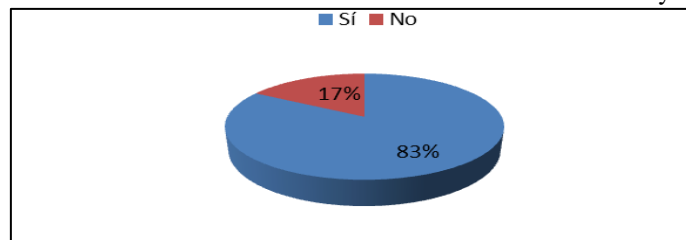
Tabla N° 4. 5: Forma de transmitir información contribuye al desempeño laboral.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	17%
No	3	83%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Gráfico N° 4. 5: La forma de transmitir información contribuye al desempeño laboral



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Análisis

De la encuesta aplicada se obtuvo que el 17% del personal opina que la forma en que transmite la información en la empresa sí contribuye al desempeño laboral y el 83% que no contribuye.

Interpretación

En esta pregunta las opiniones de los colaboradores de la empresa con relación a que la forma en que se transmite la información contribuye o no al desempeño laboral se pudo observar que en la empresa existe un sistema de comunicación que permite transmitir información que contribuye al desempeño, pero es necesario mejorarlo, para lo cual se podría aplicar la técnica de calibración pues durante el proceso de comunicación permite crear sincronía entre el emisor y receptor a través de la imitación gestos, sonidos, movimientos etc., , lo que conlleva a un clima de confianza, aportando positivamente al intercambio de información y al desempeño de los trabajadores.

Pregunta 6: ¿Considera usted que la empresa busca técnicas que ayuden a mejorar su desempeño laboral?

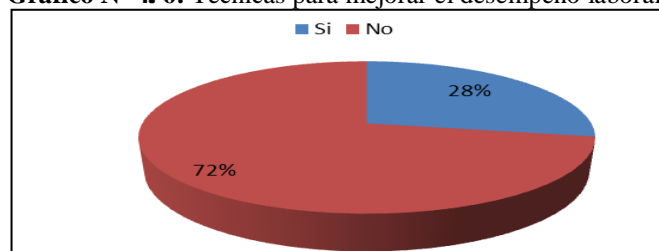
Tabla N° 4. 6: Técnicas para mejorar el desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	28%
No	13	72%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Gráfico N° 4. 6: Técnicas para mejorar el desempeño laboral.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que de los 18 trabajadores encuestados, 5 de ellos que corresponden al 28 %, mencionan que la empresa sí busca técnicas que ayuden a mejorar su desempeño laboral; mientras que para 13 trabajadores que representan el 72 menciona lo contrario.

Interpretación

La mayor parte de los trabajadores mencionan que la empresa no busca técnicas que ayuden a mejorar su desempeño laboral, por lo que muchas veces los colaboradores se mantienen en su zona de confort y no muestran interés en mejorar su rendimiento, afectando así al desarrollo de la organización; por tal razón, se propone la aplicación de la Programación Neurolingüística, pues brinda una serie de herramientas basadas en la comunicación, que permite cambiar o mejorar conductas y comportamientos.

Pregunta 7: ¿La empresa evalúa el desempeño tomando en cuenta los comportamientos más relevantes que se han dado en la organización?

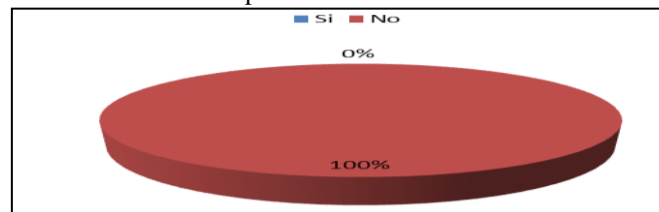
Tabla N° 4. 7: Se evalúa el desempeño en base a comportamientos relevantes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Gráfico N° 4. 7: Comportamientos relevantes.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Análisis

El 100% de las personas encuestadas consideran que la empresa no evalúa el desempeño tomando en cuenta los comportamientos más relevantes que se han dado en la organización.

Interpretación

Todo el personal manifiesta que en la empresa en el proceso de evaluación del desempeño no se fija en los comportamientos más relevantes que se dan en la organización, pues la evaluación se basa en el número de actividades realizadas y los réditos económicos de un trabajador; es decir, es un proceso empírico y no busca resaltar los conocimientos y habilidades que un colaborador posee, por lo cual se propone implementar en la clínica un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, como se describió anteriormente este método permitirá evaluar el área cognitiva y conductual de los trabajadores, además de realizar una retroalimentación, que permitirá corregir falencias en su rendimiento.

Pregunta 8: ¿A la hora de realizar su trabajo busca formas que ayuden a optimizar recursos?

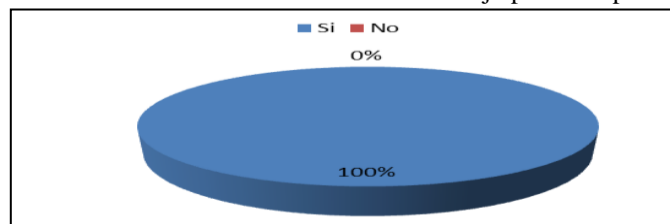
Tabla N° 4. 8: Los trabajadores optimizan recursos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016, 2016

Gráfico N° 4. 8: La forma de realiza el trabajo permite optimizar recursos.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016, 2016

Análisis

De las 18 personas encuestadas, el 100% manifiesta que a la hora de realizar su trabajo sí buscan formas de optimizar recursos.

Interpretación

En la clínica, los colaboradores buscan formas de optimizar recursos, a través del uso de nuevas tecnologías, agendando sus actividades, actualizando bases de datos constantemente, minimizando procesos con el paciente, cuidando que el material sobrante sea guardado adecuadamente para que posteriormente pueda ser utilizado, etc ; pero de todo esto no se lleva un control cuantitativo; por lo tanto, no se puede determinar el porcentaje de optimización de recursos y el compromiso de los trabajadores con relación al uso de recursos, por lo que es necesario que se lleve un registro donde se evidencie la optimización de recursos, por parte de los colaboradores determinando así su aporte hacia la empresa.

Pregunta 9: ¿La organización se fija en el cumplimiento y grado de compromiso que los colaboradores tienen al evaluar el desempeño?

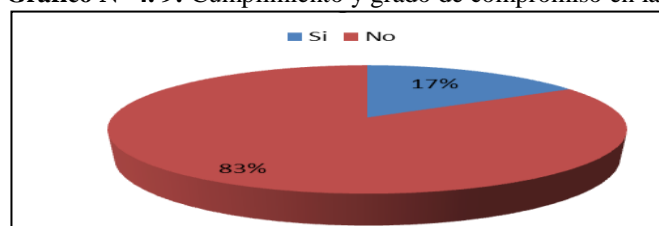
Tabla N° 4. 9: Cumplimiento y grado de compromiso en la evaluación de desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	17%
No	15	83%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016, 2016

Gráfico N° 4. 9: Cumplimiento y grado de compromiso en la evaluación de desempeño.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Análisis

De acuerdo a los resultados el 17% manifiesta que la organización sí se fija en el cumplimiento y grado de compromiso que los colaboradores tienen al evaluar el desempeño, mientras que el 83% responde que no.

Interpretación

En un gran porcentaje los colaboradores manifiestan que en la clínica, la evaluación de desempeño es un proceso de mínima importancia, por lo que al momento de evaluar al personal solo se determina verbalmente si los trabajadores están o no cumpliendo adecuadamente con sus actividades, y no se fija en otros aspectos que deberían ser evaluados como son el cumplimiento y el compromiso en una evaluación.

Pregunta 10: ¿Las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo aportan a su desarrollo personal?

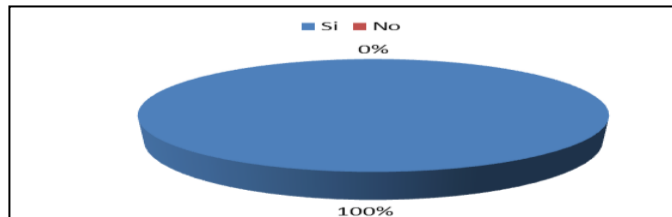
Tabla N° 4. 10: Desarrollo personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Gráfico N° 4. 10: Desarrollo personal.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Análisis

El 100% de las personas encuestadas consideran que las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo sí aportan a su desarrollo personal.

Interpretación

Se concluye que las funciones que desempeñan los colaboradores de la clínica son de su agrado, pues consideran que las actividades que realizan están acordes a sus capacidades y que su aporte es importante para la organización, esto debe ser aprovechado por la empresa, pues existe una motivación intrínseca en los colaboradores, es decir que se sienten identificados con sus tareas y estas les brindan satisfacción que les permite sentirse realizados personalmente; como un aporte a esto, es necesario que la empresa les permita enriquecer sus conocimientos mediante capacitaciones que aporten al desempeño de sus funciones.

4.2. Verificación de la Hipótesis

Para comprobar la hipótesis se procede a la aplicación de la t de Student:

La t de Student es una prueba estadística que se utiliza para determinar si hay una diferencia significativa entre las medias de dos grupos, es decir se utiliza para comparar dos medias de poblaciones independientes y normales. Asumiendo que las variables dependientes tienen una distribución normal. (Gutiérrez & Cintas, 2010, p. 34)

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

H0: La Programación Neurolingüística NO incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Dental OFESTETICAMENTE.

H1: La Programación Neurolingüística SÍ incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Dental OFESTETICAMENTE.

4.2.2 Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utiliza el nivel alfa $\alpha= 0.05$, es decir, 95% de confianza y un 5% de margen de error.

4.2.3 Descripción de la población

Debido a que el universo es reducido se aplica la t de student para comprobar la correlación entre las variables, aplicando la siguiente fórmula

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Dónde:

\bar{X} : Valor promedio o media aritmética

σ : Desviación estándar

n: Tamaño de la muestra (Cuestionario)

μ : Media muestral

4.2.4 Datos en la aplicación de la T de Student

Para el cálculo de la T de Student, se escogieron 2 preguntas claves planteadas en el cuestionario, las mismas permiten inferir la relación que existe entre la variable dependiente y la variable independiente.

Preguntas:

Pregunta 2: ¿Las palabras y frases que se utilizan dentro de la organización son positivas o motivantes para su desempeño dentro de la empresa?

Pregunta 4: ¿Para lograr un mejor desempeño es necesario que los líderes refuercen los comportamientos positivos?

Las dos preguntas se escogieron pues en ellas se determina si existe incidencia entre la Programación Neurolingüística (variable independiente) y el desempeño laboral (variable dependiente).

4.2.5 Cálculo Grados de Libertad

Previo al cálculo de la t d Student se calculan los grados de libertad, mediante la siguiente fórmula:

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

Siendo

F: Es el número de preguntas seleccionadas para el cálculo de la T de Student (2 preguntas, Filas)

C: Es el número de alternativas de las preguntas (2 opciones Sí y No, Columnas)

Grados de Libertad

$$GI = (F - 1) (C - 1).$$

$$GI = (2-1) (2-1)$$

$$GI = (1) (1)$$

$$GI=1$$

El valor de los grados de libertad junto con el nivel de significancia son utilizados para determinar el valor de la distribución de la T de Student.

4.2.5 Tabla de distribución de la t de Student

Con el grado de libertad de 1 y un nivel de significancia de 0.05, como se observa en el estadígrafo de la tabla de distribución de la T de Student (tabla 4.11), para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis 1 se debe obtener un valor superior de 6.31

Gráfico N° 4 11: Tabla de Distribución de la T de Student.

	1 - Valores percentiles(t) para la distribución de t de Student con grados de libertad							
n	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106

Fuente: (Díaz & Fernández, fisterra.com, 2010)

4.2.6 Procedimiento

Se escogen las preguntas de más relevancia de la investigación, se puede elegir las preguntas que se desee, en este caso se escogieron 2. Para obtener el punto maestro se resta entre los valores de las 2 alternativas de cada pregunta, finalmente se suman todos estos valores como describe en el (paso No1), posteriormente el valor de la sumatoria de X se reemplaza:

Paso N° 1

En la siguiente tabla 4.11 se muestran las preguntas que se escogieron del cuestionario aplicado (2 preguntas), y el cálculo del punto muestral X: en este caso se resta el primer valor de la alternativa sí (18) con el valor de la alternativa no (0): el primer resultado de X es 18, este mismo procedimiento se repite con la siguiente pregunta, luego se realiza la sumatoria correspondiente, la cual nos servirá para obtener la media aritmética.

Tabla N° 4. 11: Valores del punto muestral

Preguntas	Si	No	X
4	18	0	18
5	15	3	12
$\Sigma x =$			30

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Fórmula para calcular la Media Aritmética

$$\bar{X} = \frac{\Sigma x}{n}$$

Σx =: sumatoria del punto muestral, valor obtenido en el paso No 1 (tabla 4.)

n : El tamaño de la muestra (cuestionario)

Remplazando valores:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{30}{2} = 15$$

Paso N° 2

Una vez que se ha obtenido el valor de la media aritmética este resultado es remplazado en la siguiente formula: $(X - \bar{X})^2$

Donde

X=es el punto muestral, valores que se obtuvieron en el paso No1, tabla 4.12;

\bar{X} =Media aritmética

En la tabla 4., se han reemplazado todos los valores en la formula expuesta, posteriormente se obtiene los resultados y finalmente se realiza una sumatoria

Tabla N° 4. 12: Reemplazo del valor de la media aritmética

$(X - \bar{X})^2$	Resultado
$(18-15)^2$	9
$(12-15)^2$	9
$\Sigma (X - \bar{X})^2$	18

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

Paso N° 3 Desviación estándar

Para el cálculo de la desviación estándar se aplica la siguiente formula:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2}}{n}$$

Dónde:

X: Punto Muestral

\bar{X} :Media Aritmética

n: Tamaño de la muestra (cuestionario) para la prueba de hipótesis.

Remplazando datos:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2}}{n} = \frac{\sqrt{18}}{2} = \frac{4,24}{2} = 2,12$$

Paso N° 4 Calculo t de student

Una vez que ha obtenido todos los valores necesarios para el cálculo de t de student se procede de la siguiente forma:

Se aplica la siguiente formula:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Donde

\bar{X} : Valor promedio o media aritmética

σ : Desviación estándar

n : Tamaño de la muestra (cuestionario) para la prueba de hipótesis.

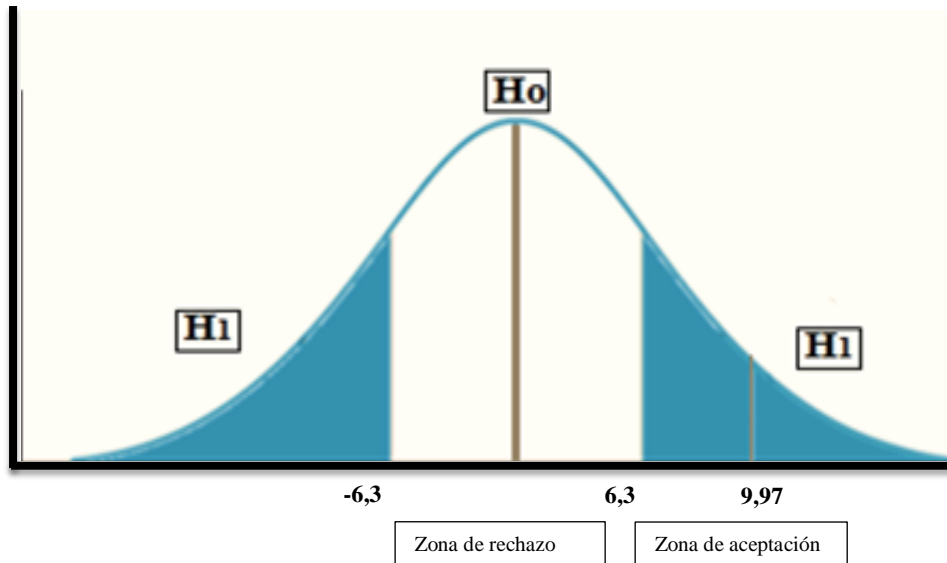
μ : Media comparativa , su valor es cero , ya que $\mu = \mu_1 - \mu_2$; considerando que existe una sola muestra y por lo tanto, el valor de la muestra es la misma para μ_1 y μ_2 ($H_0 = \mu_1 = \mu_2$); es decir, la resta de μ_1 y μ_2 da un valor de cero.

Remplazando valores:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{15 - 0}{\frac{2,14}{\sqrt{2}}} = \frac{15}{\frac{2,12}{1,41}} = \frac{15}{1,50} = 9,27$$

4.2.7 Zona de aceptación/rechazo

Gráfico N° 4. 12: Zona aceptación/rechazo de la t de Student.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guerrero Jessica, 2016

4.2.8 Decisión

Dado que el valor obtenido en el cálculo de la t de Student es 8.33, mayor al solicitado (6,314) se rechaza (H_0) y se acepta (H_1), es decir; La Programación Neurolingüística SÍ incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Dental OFESTETICAMENTE.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La investigación realizada demuestra que aplicar las herramientas que brinda la programación neurolingüística como son los anclajes, predicados lingüísticos, calibración entre otros, permitirá que los colaboradores a través del uso adecuado del lenguaje en el momento de comunicarse, logren receptar y transmitir eficazmente la información, creando así bienestar en ellos y por ende mejorar su nivel de desempeño.
- Los datos estadísticos demuestran que los factores que condicionan el desarrollo adecuado de la comunicación son la inconsistencia que existe entre los valores y creencias de los colaboradores y la manera en que se gestiona la comunicación en la empresa; lo que en muchas ocasiones provoca malos entendidos o distorsión de la información, haciendo que el talento humano no coordine de manera eficiente las actividades y responsabilidades cotidianas; otro factor es el deficiente manejo de técnicas de comunicación por parte de los líderes , pues el sistema de comunicación que se maneja actualmente permite únicamente transmitir información, dejando de lado la parte emocional que debe existir para que un proceso de comunicación sea exitoso, lo que incide negativamente en los colaboradores a la hora de realizar su trabajo.
- Se encontró que el nivel de desempeño de sus colaboradores se ve afectado debido al sistema de comunicación que se maneja, ya que los trabajadores no logran receptar adecuadamente la información que se les brinda para la realización de sus funciones; además se determinó que los

métodos utilizados son poco técnicos, ya que no existen registros de evaluaciones que se hayan realizado anteriormente, esto se debe a que se mantiene un pensamiento empírico, pues se considera que si existe réditos económicos la empresa marcha bien, sin tomar en cuenta la necesidad de evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, lo que podría crear brechas en el desempeño.

- Por lo descrito anteriormente se refleja la necesidad de estructurar un documento técnico donde se presente los principales hallazgos de la presente investigación y se establezca la importancia de aplicar las diferentes herramientas que ofrece la Programación Neurolingüística con el fin de mejorar la comunicación y por ende el desempeño de los colaboradores

5.2. Recomendaciones

- Para mejorar el desempeño de los trabajadores se recomienda la aplicación de herramientas en función a la Programación Neurolingüística como: el anclaje que mediante la asociación de un estímulo (visual, auditivo, kinestésico y olfativo) con una respuesta, permite que cada vez que se repita el estímulo la respuesta sea la misma, generando en los colaboradores poderosos estados internos como: seguridad, confianza, sentido del humor, etc., otras de las herramientas son los sistemas representación y predicados lingüísticos, una vez que se determine el sistema de representación de cada colaborador, se podrá usar las palabras con las que mejor se identifica, logrando así que el mensaje sea receptado adecuadamente; esas herramientas ,además de mejorar los procesos de comunicación influyen en el bienestar y desempeño de los trabajadores.

- Implementar un sistema de canales de comunicación efectivos basados en la programación neurolingüística, considerando las barreras que se presentan en el proceso comunicativo como son los valores y creencias; para lo cual es necesario respetar estos dos factores; además, se propone que por parte de los líderes se usen palabras y frases motivacionales que incentiven a los colaboradores de la clínica a realizar sus actividades con eficiencia, eficacia y efectividad con el fin de mejorar el desempeño e incentivar a la participación del trabajador en la toma de decisiones, brindándoles oportunidades de desarrollo y optimizando las herramientas que dispone en el lugar de trabajo .
- Se recomienda implementar el método de evaluación por competencias, pues permitirá valorar conocimientos, capacidades, actitudes de los colaboradores, además la empresa podrá determinar brechas de desempeño, las mismas que podrán ser corregidas mediante la retroalimentación, se recomienda que esta evaluación sea de 360° pues no solamente se obtendrán valoraciones de jefes y pares, sino que también incluye las opiniones del cliente externo ,convirtiéndose así en una herramienta con nivel alto de significancia, por lo tanto el nivel valorado de desempeño será muy objetivo.
- Finalmente, el administrador de debe estar actualizado, por ende debe acceder a capacitaciones, cursos y talleres en donde perfeccione técnicas y tácticas efectivas de comunicación, adicionalmente, se debe incorporar un documento o informe con el cual se identifiquen las falencias que en del sistema de comunicación que actualmente se maneja, para luego desarrollar estrategias que brinden soluciones ; de esta manera, se mejorará la comunicación y el desempeño de los trabajadores

Bibliografía

- Aran, G. (2015). *Comunicación persuasiva en las entrevistas de trabajo* (Primera ed.). Barcelona : Editorial UOC.
- Serrat Sallent, A. (2005). *PNL para docentes: Mejora tu autoconocimiento y tus relaciones* (Segunda ed.). Barcelona, España: Editorial GRÁO.
- Alavi , & Leidner. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*. España : Thompson Editores.
- Alles , M. (2002). *Desempeño por competencias.Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias Diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bandler. (2008). *Programación Neurolinguística*. México, México: Fuego.
- Capuano , A. M. (2004). Evaluación de desempeño.Desempeño por competencias . *Invenio:Revista de Investigación académica* , 139-50.
- Cardinali , D. (2007). *Neurociencia Aplicada* . Buenos Aires : Editorial Médica Panamericana
- Carro , R., & Gonzales, D. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL*. BUENOS AIRES: Universidad Mar de la Plata.
- Chávez , G. (2002). *Manual para el desarrollo de competencias* (Segunda ed.). México: Panorama Editoria.
- Chiavenato , I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Ediciones Mc Graw Hill.
- Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. I). Mexico: MC.GRAW- HILL.
- Córdoba , M. J., & Gómez, E. (2014). *Flexibilidad Mental* (Primera ed.). Granada: Fundación Internacional Artecitta Ediciones.
- Daltón, M., Hoyle , D., & Watts, M. (2006). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). Mexico: Editorial Thomson S.A.

- Dilts , R. (2004). *Coaching herramientas para el cambio*. Barcelona, España: Editorial Urano S.A.
- Dobrinsky, M. d. (2011). *PNL la técnica del éxito*. Buenos Aires, Argentina : EDICIONES LEA S.A .
- Freigeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación:la comunicación en la empresa* (Primera ed.). España: Casa Editorial Ideas Propias.
- Gómez, G. (2013). *PNL su aplicacion práctica en el trabajo docente*. Colombia : Trillas.
- Gonzáles, R. (2007). *Desarrollo humano hasta el infinito desde PNL*. CHILE : Lopez S.A
- Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.). México: MCGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A DE C.V.
- Harris , C. (2004). *Los elementos de la PNL* (Segunda ed.). Madrid , España : EDAF S.A.
- Levcovich, M. (2006). *La PNL como herramienta para modificar las creencias*. Austria.
- Membrado , J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. (Segunda ed.). Madrid, España : Ediciones Diaz de Santos,S.A.
- O'Connor, J., & Mc Dermott, I. (2016). *Los principios de la PNL: Mente, lenguaje y experiencia*. Barcelona : Editorial AMAT.
- Ormeño , J., & Valverde , M. (2009). *Operaciones Básicas de comunicación*. (E. Tebar, Ed.) Madrid, España : Editex.
- Richards , J., & Rodgers , T. (1998). La enseñanza comunicativa de la lengua,PNL. 32.
- Rivera , R. (Junio de 2016). Evaluación de desempeño basado en competencias. *Iclaves*, 1.
- Roberto, C., & Daniel, G. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL* . BUENOS AIRES : Universidad Mar de la Plata.
- Sagi-Vela , L. (2004). *Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial.

- Schwarz, A., & Schweppe, R. (2001). *Guía fácil de PNL*. Barcelona , España : Ediciones Robinbook.
- Suarez, M. F. (2007). *El kaizen: La filosofía de la mejora continua e innovación incremental detrás de la Administración por calidad total*. (Primera ed.). Mexico: Panorama Editorial.
- Werter , Davis , W., & Keith. (2008). *Administración de Recursos*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., .
- Zambrano, J. (2003). *PNL para todos: el modelo de la excelencia* (7 ed.). Caracas, Venezuela : Melvin.

Fuentes Digitales

- Rincón Quintero, Y., & Marielis , C. (2014). Obtenido de publicaciones.urbe.edu:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3320/4243>
- Romero, R., Barboza, L., & Sánchez, M. (Abril de 2015). *produccioncientificaluz.org*. Obtenido de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/20209/2012>
- Crissien, J. (2013). *Revista EAN*. Obtenido de [journal.universidadean.edu.co: http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/280/269](http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/280/269)
- Enríquez, E., Martínez , J., & Guevara , L. (2015). *Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral*. Obtenido de [revistas.usc.edu.co: http://revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505/432](http://revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505/432)
- Gutierrez, R., & Cinta, P. (2010). *Respuestas a dudas típicas de estadística*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Maldonado-Vicente, G. (Junio de 2013). *repositorioacademico.usmp.edu.pe*. Obtenido de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v4n5_gmaldonado_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf

Roberto, C., & Daniel, G. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL*. BUENOS AIRES : Universidad Mar de la Plata.

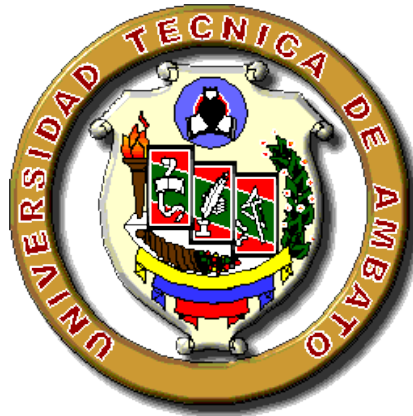
Romero, N. (20 de Marzo de 2016). <http://revistarecursoshumanos.com/2016/03/20/6-tecnicas-fundamentales-de-entrenamiento-laboral/>.

PÉREZ CARMONA, S. (10 de abril de 2010). *Recursos de Programación Neurolingüística aplicados en clase*. Obtenido de http://www.azc.uam.mx/coord_general/docencia/eventos.php?id=901&t=6

RINCÓN QUINTERO, Y., & CARIDAD, M. (2006). *PNL, una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788002.pdf>

RIVADULLA, A. (2006). *Metáforas y modelos en ciencia y filosofía*. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/481-2013-10-14-metafora.pdf>

Tramites.Ecuador. (2015). Tramites.Ecuador. Obtenido de Tramites.Ecuador Ministerio de Relaciones Laborales: <http://tramites.ecuadorlegalonline.com/trabajo/ministerio-de-relacioneslaborales/requisitos-para-desahucio-solicitado-por-el-trabajador/>



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL
ARTÍCULO ACADÉMICO

TEMA:

**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES (CASO OF-ESTETICAMENTE)**

AUTORA: Jessica Gabriela Guerrero Shaca

TUTOR: Ing. Diego Andres Carrillo Rosero Mg.

AMBATO – ECUADOR

2016

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA DENTAL OF-ESTÉTICAMENTE”

AUTOR: Jéssica Gabriela Guerrero Shaca

TUTOR: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo investigativo tiene como propósito determinar la incidencia de la Programación Neurolingüística en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica dental OF-ESTÉTICAMENTE del cantón Baños de Agua Santa. Para el desarrollo de esta investigación se recurrió al análisis de 32 libros de varios autores; entre los que destacan; Alles, Chiavenato, Dilts, Goleman, O'Connor, Daltón, Bandler entre otros; además 10 artículos científicos; 5 revistas y varios documentos digitales; posteriormente, los conceptos de las dos variables fueron trasladados a una matriz de operacionalización, donde se determinaron las categorías e indicadores claves para el diseño de un cuestionario de 10 preguntas cerradas, mismo que mediante la técnica de encuesta fue aplicado a un universo de 18 personas;

Los datos obtenidos fueron tabulados y sistematizados, luego de lo cual se correlacionaron mediante el método T de Student, que con un 95% de nivel de significancia y un 5% de margen de error, permitió comprobar la incidencia directa de la variable independiente sobre la dependiente. Concluyendo así que aplicar las herramientas que brinda la programación neurolingüística como son los anclajes, predicados lingüísticos, calibración entre otros; permitirá que los colaboradores a través del uso adecuado del lenguaje en el momento de comunicarse, logren receptar y transmitir eficazmente la información, creando así bienestar en ellos y por ende mejorar su nivel de desempeño.

Palabras Clave: Programación neurolingüística, patrones mentales, comunicación verbal y no verbal, eficiencia, desempeño laboral, resultados, asertividad, realización, metas, programación.

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA DENTAL OF-ESTETICAMENTE”

AUTHOR: Jéssica Gabriela Guerrero Shaca

DIRECTOR: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

ABSTRACT

This research work has the purpose of this research was resorted the analyze 32 books by various authors; among them; Alles, Chiavenato, Dilts, Goleman, O'Connor, Dalton, Bandler among others; plus 10 scientific articles; 5 magazines and various digital documents, then the concepts of the two variables were transferred to a matrix of operationalization, where categories and key indicators for the design of a questionnaire 10 closed questions were determined, same as using the survey technique was applied to a universe of 18 people .

The data were presented in pastries and correlated through Student T method ,that with a 95% significance level and a 5% margin of error allowed check the direct impact of the independent variable on the dependent and vice versa. So concluding apply the tools provided neurolinguistic programming such as anchorages, linguistic predicates, calibration among others, allow employees through the appropriate use of language at the time to communicate effectively achieve both receive and transmit information, thus creating welfare in them and thus improve their performance.

Keywords: neurolinguistic programming, mental patterns, verbal and nonverbal communication, efficiency, job performance, results, assertiveness, performance, goals, programming.

INTRODUCCIÓN

La Programación Neurolingüística por la amplia aceptación que ha tenido en los últimos años, ha logrado ubicarse positivamente en el ámbito organizacional, sobre todo en aquellas empresas que han comprendido que su pilar fundamental es el talento humano; entre ellas se encuentra Disney una empresa turística y de atención al cliente, que ha incorporado asertivamente esta técnica, logrando así el crecimiento personal de sus colaboradores, mejor calidad de vida; y, un mejor desempeño laboral, lo cual se traduce automáticamente en el reconocimiento internacional positivo. (Revista Orion, 2012)

Existen diversos estudios sobre la programación Neurolingüística y el desempeño laboral entre los destacan: *“Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos”* Maldonado-Vicente, (2013) ; *Programación Neurolingüística, ontología de la gerencia moderna* (Crissien, 2013); *“PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia”* Rincón Quintero & Marieli ,(2014); *“La Gerencia Estratégica fundamentada con la Programación Neurolingüística”* Romero, Barboza, & Sánchez, (2015);

Las investigaciones citadas anteriormente recalcan que la Programación neurolingüística es una técnica que aporta al desarrollo organizacional, ya que permite un desarrollo efectivo de diferentes competencias laborales; mejora la comunicación, aumenta el potencial personal, logra un mejor aprovechamiento de los recursos; y, mejora las costumbres y las relaciones interpersonales. Otro beneficio de la PNL se relaciona con el área emocional pues, mediante su aplicación, las personas logran controlar las emociones, mismas juegan un papel fundamental en las reacciones ante situaciones que entorpecen las relaciones interpersonales; siendo primordial tener conocimiento de ellas para aceptarlas de tal forma que resulten beneficiosas para el individuo y la organización. Por último

los autores citados mencionan que mediante las herramientas que ofrece la PNL como el anclaje, reencuadre etc, se puede modelar el pensamiento, desarrollar habilidades de los colaboradores y generar la concentración en sus funciones.

El presente artículo académico es novedoso porque en él se describe, que las personas tienen diferentes sistemas de representación, los mismos que influyen al momento de comunicarse; para que el proceso de comunicación sea efectivo, se debe reconocer cuál es el sistema de representación de cada persona ,pudiendo ser visual, auditivo o kinestésico; una vez determinado el sistema predominante, es necesario usar predicados lingüísticos que tengan relación con dicho sistema por ejemplo; cuando el sistema de la persona es auditivo se usan palabras como: “se oye”, “me suena”, “te escucho” etc.; cuando es visual ,”observe por favor”, “lo veo claro”, “demostrar” etc., y si es kinestésico; “encontrar apoyo”, “contactar”, “experimentar” etc.; el hacer uso de lo que se mencionó anteriormente permitirá que los líderes de las empresas transmitan información con mayor efectividad y que sus colaboradores reciban el mensaje adecuadamente y logren realizar efectivamente sus funciones.

Según Levcovich, (2006) la Programación Neurolingüística es: “El estudio de los factores cerebrales que influyen sobre nuestra forma de pensar, comunicarnos y comportarnos” (pg.25), entonces se define a la Programación Neurolingüística como una técnica de comunicación que brinda una gama de herramientas destinadas a organizar aquellos conocimientos y experiencias que se almacenan en el cerebro del ser humano, permitiendo modelar positivamente su comportamiento.

Levcovich además, menciona que la interpretación de un mensaje dependerá del sistema de representación, (visual, auditivo, kinestésico), predominante en las personas; por esta razón, cuando el emisor no reconoce el sistema con el que su receptor se identifica, se generan barreras en el proceso de comunicación; por lo cual, se debe buscar estrategias como, los predicados

lingüísticos, ya que estos al ser utilizados adecuadamente permiten canalizar la información de forma efectiva.

La problemática existente en la Clínica Dental OF-ESTÉTICAMENTE del cantón Baños de Agua Santa, está relacionada con el sistema de comunicación que actualmente se maneja ya que carece de empatía; al momento de designar tareas o transmitir información, no existe una conexión emocional positiva a través de palabras que motiven, integren y comprometan al personal a la hora de realizar sus actividades; afectando así su nivel de desempeño; y, por ende, el desarrollo de la empresa

La investigación que se desarrolló en la empresa estuvo enfocada en determinar si la Programación Neurolingüística incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló en base a un enfoque cuali-cuantitativo; cualitativo, porque permitió determinar los factores que condicionan el desarrollo de la comunicación y su incidencia en el desempeño del personal a través del análisis de archivos, argumentos y soportes que facilitó la empresa; y cuantitativo, pues permitió comprobar la hipótesis mediante el análisis e interpretación de datos recolectados en la investigación de campo, logrando así establecer cifras numéricas y comprobaciones estadísticas. Para recabar de forma directa dicha información, se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario.

En el nivel descriptivo, a través de la técnica árbol de problemas se analizó la causa-efecto del conflicto, identificando que los principales factores que condicionan el desarrollo de la comunicación son la incompatibilidad entre los valores y las creencias personales y organizacionales, el inadecuado manejo de técnicas de comunicación, el liderazgo autocrático; y, la deficiente aplicación de estrategias motivacionales; lo que genera en los trabajadores desmotivación ,

malos entendidos o distorsión de la información, limitando la participación en la toma de decisiones, y el decrecimiento organizacional.

Para la investigación bibliográfica, se recurrió al análisis de 32 libros de varios autores; entre los que destacan; Alles, Chiavenato, Dilts, Goleman, O'Connor, Daltón, Bandler entre otros; además 10 artículos científicos; 5 revistas y varios documentos digitales, posteriormente los conceptos de las dos variables fueron trasladados a una matriz de operacionalización, donde se determinaron las categorías e indicadores claves para la estructura de las preguntas del cuestionario de la encuesta aplicada en la investigación de campo.

En la variable independiente, Programación Neurolingüística se identificaron las siguientes categorías: patrones mentales (creencias y valores); comunicación verbal y no verbal (gestos, palabras y sistemas); programación (diseño, acción y ordenar); y, eficiencia (producción, habilidad, calidad). Mientras que en la variable dependiente, desempeño laboral se determinaron las categorías: resultados (rendimiento y solución); realización (cumplimiento, ejecución y proceso); asertividad (responsabilidad, autonomía y empoderamiento); y, metas (auto-realización, compromiso y motivación).

El universo del presente trabajo investigativo estuvo conformado por la totalidad de los trabajadores de la Clínica Dental OF-ESTETICAMENTE (18 personas), siendo un número reducido no se aplicó la técnica de muestreo. Para la comprobación estadística, se estableció un nivel de significancia del 95% y un 5% de margen de error; en función a las dos preguntas escogidas y a sus dos opciones de respuestas se identificó (1) grado de libertad, valores que fueron relacionados con la tabla de distribución de la T de Student, concluyendo que para aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula se debería obtener un valor superior a 6,3.

Para el desarrollo del método T de student se escogieron dos interrogantes (4 y 5) ya que estas buscan la incidencia de la variable independiente en la dependiente;

la primera, busca determinar el nivel de efectividad que se produciría en los trabajadores con relación a su desempeño, si los líderes de la empresa establecen estrategias que les permitan reforzar los comportamientos positivos de sus colaboradores; en tanto que la interrogante 5 la está enfocada en establecer la importancia de la mejora continua en el sistema de comunicación que se maneja en una empresa, y cómo esto incide en el desempeño de los trabajadores.

El resultado del método aplicado se obtuvo mediante la realización del siguiente proceso: se calculó el punto muestral (\bar{X}) valor que se obtuvo restando entre sí los valores de las opciones de la dos preguntas seleccionadas (sí y no), de los cuales se obtuvo una sumatoria total de 30; valor que se reemplazó en la fórmula de la media aritmética (\bar{X}), obteniendo un resultado de 15; seguidamente en una matriz se ubicaron los resultados de la resta de (\bar{X}), respecto de (X) y al elevarse al cuadrado se obtuvo un total de 26, dato que permitió calcular la desviación estándar que arrojó un valor de 2.54.

Una vez que se identificaron todos estos valores y replazándolos en la fórmula de la *t* de student se obtuvo un valor de 8,33; dado que este valor es mayor al solicitado (6,3) se rechazó (H_0) y se aceptó (H_1), es decir; que la Programación Neurolingüística SÍ incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Dental OF-ESTETICAMENTE.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Programación Neurolingüística (PNL) estudia el trabajo en conjunto que realiza el cerebro, su estructura neuronal y el lenguaje, para así entender y modelar el comportamiento del ser humano; además, la PNL está conformada por una serie de técnicas, que facilitan los procesos de comunicación, aprendizaje y cambio en las personas, por lo tanto la PNL se constituye como una herramienta que al ser utilizada correctamente mejora el rendimiento del personal.

Los resultados de la presente investigación se discuten en función a las siguientes técnicas de Programación Neurolingüística: anclaje, reencuadre, calibración, rapport y predicados lingüísticos.

Schwarz & Schweppe, (2001) mencionan que el **anclaje** “Es la asociación de un estímulo a un estado emocional, buscando que cada vez que se repita dicho estímulo se obtenga la misma respuesta” pg.29. Para el desarrollo de esta técnica es necesario asociar un estímulo (visual, auditivo, kinestésico y olfativo) con una respuesta, con el fin de que cada vez se repita el estímulo la respuesta sea la misma.

Con relación a la pregunta número siete, todos los colaboradores consideran que cada vez que sus líderes refuerzan las actitudes positivas generan un mayor compromiso con los objetivos y metas organizacionales, demostrando así la importancia de resaltar las actitudes relacionadas con logros que un colaborador presente, pues esto creará en ellos bienestar, y por ende, será mayor su compromiso con el desarrollo de la empresa.

Entonces, cada mes se puede estimular aquel o aquellos trabajadores que hayan llegado puntualmente, mediante un estímulo económico o un reconocimiento público, ya que hay que recordar que el ser humano no solo busca satisfacer sus necesidades extrínsecas sino aquellas intrínsecas.

Otra de las formas de crear anclajes sería que cada vez que un colaborador realice su trabajo asertivamente, su líder utilice palabras como: (¡buen trabajo!, ¡sigue así!, ¡hiciste un excelente trabajo!, etc.) esto lo motivará y hará que se sienta como un pilar fundamental para la organización.

Lo mencionado anteriormente permite crear anclajes positivos en las personas, pues cada vez que se resaltan actitudes, en la mente de las personas se almacenan como experiencias positivas, que influirán en su compromiso con la empresa.

Otra de las técnicas que brinda la PNL es el **reencuadre**, que según Serrat, (2005) “significa transformar el significado de una determinada situación, colocándola dentro de un marco o contexto distinto de aquel en el que ha sido percibido inicialmente” pg. 48. Es decir, permitirá percibir una situación o experiencia de diferentes perspectivas, cuando el significado de nuestra percepción varia, también cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas

Todos los colaboradores consideran que para lograr un mejor desempeño es necesario que los líderes refuercen los comportamientos positivos, lo que actualmente no sucede en la empresa; pues cuando se evalúa al personal solo se determina el número de actividades realizadas y la cantidad de réditos que se obtuvieron en un determinado periodo, y si el resultado es negativo se aplican castigos como multas, llamados de atención; etc, dejando de lado uno de los factores más importantes como lo es la retroalimentación ;proceso necesarios que permite detectar falencias y resaltar aquellos comportamientos positivos presentados por el evaluado. Por lo tanto es necesario cambiar el método de evaluación existente, además se debe cambiar la percepción que los trabajadores tienen en cuanto al objetivo de la evaluación, para lo cual se podría aplicar la técnica del reencuadre.

Como se mencionó anteriormente la empresa debería incorporar una nueva forma de evaluar al personal , por tal razón se propone el método de evaluación por competencias, pues este no solo se determinará el número de actividades realizadas, sino también que conocimientos fueron necesarios, cuáles fueron los comportamientos de mayor relevancia, cual es el valor agregado que apporto el trabajador, cuál fue su nivel de compromiso, entre otros aspectos; todo esto permitirá que posteriormente se refuercen aquellas brechas encontradas;

Sabiendo que el reencuadre permite mostrar diferentes perspectivas de una determinada situación y además cambiar el marco de referencia de una persona,

debería ser aplicada por los líderes de la empresa, ya que mediante el uso adecuado del lenguaje podrán cambiar la percepción que tienen los colaboradores de la evaluación, mostrándoles que la misma no busca castigar sino determinar las falencias existentes, para luego ser reforzadas; también establecer los comportamientos más relevantes por los que deben ser estimulados para que estos se repitan, mostrando así que la evaluación es una herramienta que influye positivamente en el rendimiento laboral

La técnica de PNL que permite una comunicación sincronizada es la **calibración**; según O'Connor & Mc Dermott, (2016) “consiste en relacionar las señales que vemos o escuchamos con el estado de la persona”pg.98. Aplicar esta técnica permite crear sintonía entre emisor y receptor, además conlleva a un clima de confianza, lo que permitirá que la información sea transmitida adecuadamente.

Con relación a esta técnica se discute la pregunta número cinco que indaga; ¿Considera que la forma en que se trasmite la información en la empresa contribuye al desempeño laboral? determinando que la mayor parte de los encuestados (72%) están en desacuerdo con la forma en que se maneja la comunicación en la clínica, estableciendo así que el actual sistema comunicativo que se desarrolla en la empresa, genera en los colaboradores malos entendidos, malestar, distorsión de información y decrecimiento en su rendimiento.

Por lo tanto, es necesario que la empresa busque técnicas que mejoren el sistema de comunicación que existe actualmente, para lo cual se podría aplicar la técnica de calibración, en donde es necesario reconocer el sistema de representación de las personas, ya que esto dará la pauta al emisor de como dirigirse a su receptor. Los líderes y colaboradores de la empresa lograrían comunicarse efectivamente. Por ejemplo si el sistema de representación predominante de un trabajador es kinestésico; su recepción del mensaje será mejor, si el emisor trasmite la información acompañada de gestos, movimientos de las manos etc; y, si es

auditivo, se deberá controlar que el tono de voz sea el mismo tanto en el emisor como el receptor.

Aplicar técnicas como el **rapport** permitirán inferir positivamente en la conducta del personal; Aran, (2015) menciona que dicha técnica consiste en “acomparar nuestro comportamiento a la manera de la que se expresa la otra persona con la que estamos hablando”pg.85.Es una herramienta valiosa, que da la posibilidad de crear una comunicación efectiva con los demás, quien la utiliza durante una comunicación, puede transmitir un mensaje que normalmente podría causar algún conflicto.

La técnica del rapport tiene relación con la pregunta; ¿Cree usted que la forma en que se gestiona la comunicación en la empresa es consistente con sus valores y creencias? en la cual solo el 28% de los colaboradores estarían de acuerdo con la forma en que se gestiona la comunicación, lo que en muchas ocasiones genera conflictos de forma consciente o inconsciente, haciendo que el talento humano no coordine de manera eficiente las actividades y responsabilidades cotidianas.

Por lo tanto, la empresa deberá coordinar que la forma en que se gestiona la comunicación no infiera negativamente con valores y creencias de sus colaboradores, para lo cual es necesario que la comunicación se acople a dichos factores. Para lograr esto los directivos podrían valerse de la técnica del Rapport, pues a través de la misma un individuo logrará crear sintonía con otra persona de manera consciente y precisa, lo que permitirá su cambio interno de actitud, no solo se enfocará en sus valores y creencias, sino que aceptará aquellas diferencias existentes. Por ejemplo, el emisor no solo debe transmitir información, también debe fijarse en aquellos gestos y movimientos de su receptor con el fin tomar el control del diálogo y convertirse en un reflejo, creando así empatía; y por ende, aceptación del mensaje.

Según Harris C, (2004) otra de las técnicas de la Programación Neurolingüística es el uso los **predicados lingüísticos**, cuyo fin es utilizar el lenguaje de acuerdo a los sistemas de representación que cada persona tiene

Con la pregunta numero dos se estableció que pocos son los colaboradores (28%) quienes consideran que las palabras y frases que se utilizan dentro de la organización son positivas o motivantes para su desempeño dentro de la empresa; lo cual afecta de forma negativa a la empresa, por lo que es necesario cambiar este sistema de comunicación , los líderes de la empresa podrían usar los predicados lingüísticos según el sistema de representación de cada colaborador, establecer una comunicación asertiva dependerá de esto, por lo tanto usar palabras adecuadas permitirá que el trabajador recepte el mensaje de forma adecuada, lo que aportará a su nivel de desempeño.

Entonces cuando una persona es auditiva se usan palabras que estén relacionadas con sonidos, para una persona visual las palabras se relacionan con la observación y para un kinestésico sus frases tendrán que ver con el movimiento.

CONCLUSIONES

- El trabajo realizado demuestra que aplicar técnicas de Programación Neurolingüística como son los anclajes, predicados lingüísticos, calibración entre otros, permitirá que los colaboradores a través del uso adecuado del lenguaje en el proceso de comunicación, logren receptar y transmitir eficazmente la información, creando así bienestar en ellos; y por ende, mejorar su nivel de desempeño.
- Los datos estadísticos de esta investigación demuestran que para mejorar el nivel de desempeño del personal es necesario que los líderes refuercen y resalten los comportamientos positivos, ya que esto motiva a que las tareas sean realizadas con efectividad, además genera en los colaboradores bienestar, pues sienten que su labor es importante para el desarrollo de la empresa
- Se logró determinar que son varios los factores que condicionan la comunicación dentro de la clínica ,como son, la inconsistencia que existe entre los valores y creencias de los colaboradores y la manera en que se gestiona la comunicación en la empresa; lo que en muchas ocasiones provoca malos entendidos o distorsión de la información, dando lugar a el incumplimiento de sus responsabilidades cotidianas; otro factor es el deficiente manejo de técnicas de comunicación por parte de los líderes , pues mediante el sistema de comunicación que se maneja actualmente solo se trasmite información, dejando de lado la parte emocional que debe existir para que un proceso de comunicación sea exitoso, lo que incide negativamente en los colaboradores a la hora de realizar su trabajo.
- Se encontró que el actual método de evaluación de desempeño que se aplica en la empresa , es poco técnico debido a que solo se evalúa el número de actividades que se han realizado durante un determinado año o

período y cuáles fueron los errores que se cometieron, además de esto no existe un registro de dichas evaluaciones, lo que imposibilita la comparación del avance y niveles de desempeño obtenidos por los trabajadores en los diferentes años o períodos, esto se debe a que se mantiene un pensamiento empírico, pues se considera que si existe réditos económicos la empresa marcha bien, sin tomar en cuenta la necesidad de evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, lo que podría crear brechas en el desempeño.

Bibliografía

- Aran, G. (2015). *Comunicación persuasiva en las entrevistas de trabajo* (Primera ed.). Barcelona : Editorial UOC.
- Serrat Sallent, A. (2005). *PNL para docentes: Mejora tu autoconocimiento y tus relaciones* (Segunda ed.). Barcelona, España: Editorial GRÁO.
- Alavi , & Leidner. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica.* España : Thompson Editores.
- Alles , M. (2002). *Desempeño por competencias.Evaluación de 360º.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias Diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bandler. (2008). *Programación Neurolinguística.* México, México: Fuego.
- Capuano , A. M. (2004). Evaluación de desempeño.Desempeño por competencias . *Invenio:Revista de Investigación académica* , 139-50.
- Cardinali , D. (2007). *Neurociencia Aplicada* . Buenos Aires : Editorial Médica Panamericana
- Carro , R., & Gonzales, D. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL.* BUENOS AIRES: Universidad Mar de la Plata.
- Chávez , G. (2002). *Manual para el desarrollo de competencias* (Segunda ed.). México: Panorama Editoria.
- Chiavenato , I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Ediciones Mc Graw Hill.
- Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. I). Mexico: MC.GRAW- HILL.
- Córdoba , M. J., & Gómez, E. (2014). *Flexibilidad Mental* (Primera ed.). Granada: Fundación Internacional Artecitta Ediciones.
- Daltón, M., Hoyle , D., & Watts, M. (2006). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). Mexico: Editorial Thomson S.A.

- Dilts , R. (2004). *Coaching herramientas para el cambio*. Barcelona, España: Editorial Urano S.A.
- Dobrinsky, M. d. (2011). *PNL la técnica del éxito*. Buenos Aires, Argentina : EDICIONES LEA S.A .
- Freigeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación:la comunicación en la empresa* (Primera ed.). España: Casa Editorial Ideas Propias.
- Gómez, G. (2013). *PNL su aplicacion práctica en el trabajo docente*. Colombia : Trillas.
- Gonzáles, R. (2007). *Desarrollo humano hasta el infinito desde PNL*. CHILE : Lopez S.A
- Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.). México: MCGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A DE C.V.
- Harris , C. (2004). *Los elementos de la PNL* (Segunda ed.). Madrid , España : EDAF S.A.
- Levcovich, M. (2006). *La PNL como herramienta para modificar las creencias*. Austria.
- Membrado , J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. (Segunda ed.). Madrid, España : Ediciones Diaz de Santos,S.A.
- O'Connor, J., & Mc Dermott, I. (2016). *Los principios de la PNL: Mente, lenguaje y experiencia*. Barcelona : Editorial AMAT.
- Ormeño , J., & Valverde , M. (2009). *Operaciones Básicas de comunicación*. (E. Tebar, Ed.) Madrid, España : Editex.
- Richards , J., & Rodgers , T. (1998). La enseñanza comunicativa de la lengua,PNL. 32.
- Rivera , R. (Junio de 2016). Evaluación de desempeño basado en competencias. *Iclaves*, 1.
- Roberto, C., & Daniel, G. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL* . BUENOS AIRES : Universidad Mar de la Plata.
- Sagi-Vela , L. (2004). *Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial.

- Schwarz, A., & Schweppe, R. (2001). *Guía fácil de PNL*. Barcelona , España : Ediciones Robinbook.
- Suarez, M. F. (2007). *El kaizen: La filosofía de la mejora continua e innovación incremental detrás de la Administración por calidad total*. (Primera ed.). Mexico: Panorama Editorial.
- Werter , Davis , W., & Keith. (2008). *Administración de Recursos*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., .
- Zambrano, J. (2003). *PNL para todos: el modelo de la excelencia* (7 ed.). Caracas, Venezuela : Melvin.

Fuentes Digitales

- Rincón Quintero, Y., & Marielis , C. (2014). Obtenido de publicaciones.urbe.edu: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3320/4243>
- Romero, R., Barboza, L., & Sánchez, M. (Abril de 2015). *produccioncientificaluz.org*. Obtenido de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/20209/2012>
- Crissien, J. (2013). *Revista EAN*. Obtenido de journal.universidadean.edu.co: <http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/280/269>
- Enríquez, E., Martínez , J., & Guevara , L. (2015). *Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral*. Obtenido de revistas.usc.edu.co: revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505/432
- Gutierrez, R., & Cinta, P. (2010). *Respuestas a dudas típicas de estadística*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Maldonado-Vicente, G. (Junio de 2013). *repositorioacademico.usmp.edu.pe*. Obtenido de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v4n5_gmaldonado_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf
- Roberto, C., & Daniel, G. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL*. BUENOS AIRES : Universidad Mar de la Plata.

- Romero, N. (20 de Marzo de 2016). *http://revistarecursoshumanos.com/2016/03/20/6-tecnicas-fundamentales-de-entrenamiento-laboral/*.
- PÉREZ CARMONA, S. (10 de abril de 2010). *Recursos de Programación Neurolingüística aplicados en clase*. Obtenido de http://www.azc.uam.mx/coord_general/docencia/eventos.php?id=901&t=6
- RINCÓN QUINTERO, Y., & CARIDAD, M. (2006). *PNL, una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788002.pdf>
- RIVADULLA, A. (2006). *Metáforas y modelos en ciencia y filosofía*. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/481-2013-10-14-metafora.pdf>
- Tramites.Ecuador. (2015). *Tramites.Ecuador*. Obtenido de *Tramites.Ecuador* Ministerio de Relaciones Laborales: <http://tramites.ecuadorlegalonline.com/trabajo/ministerio-de-relacioneslaborales/requisitos-para-desahucio-solicitado-por-el-trabajador/>

Anexos

Anexo N° 1 Encuesta



Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Psicología Industrial



ENCUESTA

Objetivo: Investigar la incidencia de la Programación Neurolingüística en el desempeño laboral

Indicaciones:

- Procure ser sincero/a en sus respuestas.
- Seleccione solo una de las alternativas que se propone.
- Marque con una X la alternativa que elija.

1. ¿Cree usted que la forma en que se gestiona la comunicación en la empresa es consistente con sus valores y creencias?

Sí

No

2. ¿Las palabras y frases que se utilizan dentro de la organización son positivas o motivantes para su desempeño dentro de la empresa?

Sí

No

3. ¿Considera que resaltar lo mejor de las actitudes de las personas permite que sientan más comprometidas con de los objetivos organizacionales?

Sí

No

4. ¿Para lograr un mejor desempeño es necesario que los líderes refuercen los comportamientos positivos?

Sí

No

5. ¿Considera que la forma en que trasmite la información en la empresa contribuye al desempeño laboral?

Sí

No

6. ¿Considera usted que la empresa busca técnicas que ayuden a mejorar su desempeño laboral?

Sí

No

Sí cuales?.....

7. ¿La empresa evalúa el desempeño tomando en cuenta los comportamientos más relevantes que se han dado en la organización?

Sí

No

Sí cuales?.....

8. ¿A la hora de realizar su trabajo busca formas que ayuden a optimizar recursos?

Sí

No

Sí cuales?.....

9. ¿La organización se fija en el cumplimiento y grado de compromiso que los colaboradores tienen al evaluar el desempeño?

Sí

No

10. ¿Las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo aportan a su desarrollo personal?

Sí

No

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

Anexo N°2 Ficha de observación

Ficha N°1		Tiempo: 10 Minutos
Fecha: 25/05/2016		Situación :investigación de campo
Lugar :Clínica OF-ESTÉTICAMENTE		Observador :Jessica Guerrero
Tema: Sistema de comunicación		
Objetivo de la Observación		
Recolectar información adicional que aporte al estudio de la problemática		
Descripción (obs.directa)		
Se pudo observar que la forma en que se trasmite la información dentro de la empresa en muchas ocasiones crea conflictos y entorpece el desarrollo de las actividades		
Comentarios		
El sistema de comunicación que existe en la empresa carece de empatía emocional.		

Anexo N° 3



Personal de la Clínica OF-ESTÉTICAMENTE.



Ing. Jorge Luis Frías Administrador de la clínica.



Junto a la Dra Maria Fernanda logroño Gerente de la clinica.