



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO MODELO
GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**
Caso: Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad
Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” Valle del Mocotíes

Abril, 2018



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO MODELO
GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Caso: Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad
Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” Valle del Mocotíes

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado de Magister en
Administración Educacional

Autor: Lcda. Eleana C. Rangel C.
Tutor: Dra. Raquel Márquez

Abril, 2018

A mis hijos Carlos David y Luis Fernando, porque son ustedes el motivo de cada día ser mejor, cada esfuerzo es por ustedes, son el pilar fundamental que guía todas mis acciones, quiero ser su ejemplo de lucha, constancia y dedicación.

A mis padres y Naza, no tengo palabras para agradecerles el estar siempre a mi lado, sin su apoyo y constante dedicación sería muy difícil este logro.

A mi Hermana, por su valioso apoyo, mi gran compañera y confidente. En cada logro has ido de mi mano, y es un orgullo obtener esta meta contigo.

Dios los Bendiga, los Amo infinito.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	12
Capítulo I. El Problema	
Planteamiento del Problema	15
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Justificación e importancia de la Investigación	21
Alcance y Limitaciones	23
Capítulo II. Marco Teórico	
Antecedentes	24
Investigaciones previas	24
Teorías Puras	27
Bases Teóricas	31
Bases Legales	44
Definición de Términos Básicos	47
Operacionalización de Variables	48
Capítulo III. Marco Metodológico	
Enfoque de la investigación	51
Tipo de Investigación	52
Fases de la Investigación	53
Población y Muestra	53
Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos	54
Validez y Confiabilidad	55
Técnicas de análisis e interpretación de los resultados	57

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados	
Análisis de los Resultados	58
Conclusiones del Diagnóstico	70
Capítulo V. La Propuesta	
Presentación de la Propuesta	73
Objetivos de la Propuesta	75
Factibilidad	75
Propuesta	
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Referencias Bibliográficas	81
Referencias Electrónicas	83
Anexos	85
A. Instrumento Prediagnóstico (Cuestionario gestión del talento humano)	86
B. Instrumentos de recolección de datos	88
C. Constancia de Validación	92
D. Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR)	97
E. Coeficiente Alfa de Cronbach	99
F. Instrumento para la Factibilidad	101

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Operacionalización de Variables	50
2	Distribución de frecuencias población objeto de estudio	54
3	Valores coeficiente Alfa de Cronbach	57
4	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Canales Sensoriales	59
5	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Habilidades de PNL	60
6	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Técnicas de PNL	62
7	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema Provisión de RH	63
8	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema Organización de RH	65
9	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema de Mantenimiento de RH	66
10	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema Desarrollo de RH	67
11	Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema de Auditoria de RH	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	Representación porcentual de la dimensión: Canales Sensoriales	59
2	Representación porcentual de la dimensión: Habilidades PNL	61
3	Representación porcentual de la dimensión: Técnicas de PNL	62
4	Representación porcentual de la dimensión: Subsistema Provisión de RH	64
5	Representación porcentual de la dimensión: Subsistema de Organización de RH	65
6	Representación porcentual de la dimensión: Subsistema de Mantenimiento de RH	66
7	Representación porcentual de la dimensión: Subsistema de Desarrollo de RH	68
8	Representación porcentual de la dimensión: Subsistema de Auditoria de RH	69



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Autor: Rangel C. Eleana C.
Tutor: Dra. Raquel Márquez

Abril, 2018

RESUMEN

En esta investigación se pretende establecer la Programación Neurolingüística como un modelo gerencial para optimizar la administración de personal en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” del núcleo Valle del Mocotíes. Los objetivos están orientados proponer la programación neurolingüística como modelo gerencial para la administración de personal; diagnosticar las necesidades presentes en la UPTM KR Núcleo Valle del Mocotíes, con respecto a la administración de personal; establecer la factibilidad de implementación la programación neurolingüística como modelo gerencial para la administración de personal y diseñar un modelo gerencial apoyado la programación neurolingüística para la administración de personal. Es necesario resaltar que para que haya una buena gestión es necesario que la administración del recurso humano (ARH) se encargue de tomar las decisiones correctas en cuanto a la selección, promoción, desarrollo, capacitación, organización, motivación y evaluación de los miembros de la organización, creando relaciones eficaces entre la organización y sus empleados, donde el nivel de satisfacción de ambas partes se vea favorecido. Al respecto, La PNL es una de las herramientas empleada para el manejo de personal, que consiste en programas sistemáticamente la mente, logrando resultados satisfactorios en el ámbito en el que se aplique, permitiendo modelar comportamientos de excelencia. Con respecto a la parte metodológica esta investigación está enfocada a una investigación de campo con un diseño de proyecto factible. Como conclusiones se plantea que el modelo gerencial diseñado, proporciona a los gerentes diversas técnicas de PNL adaptadas a cada subsistema de la ARH, siendo una herramienta del éxito para Administrar al personal.

Descriptores: PNL, modelo, universidad, administración, excelencia.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Author: Rangel C. Eleana C.
Tutor: Dra. Raquel Márquez

April, 2018

ABSTRACT

This research intends to establish the Neurolinguistic Programming as a management model to optimize the personnel management in the Polytechnic Territorial University of the Mérida State "Kléber Ramírez" of the Valle del Mocotíes nucleus. The objectives are aimed at proposing neurolinguistic programming as a managerial model for psonnel management; diagnose the needs present in the UPTM KR Núcleo Valle del Mocotíes, with respect to the administration of personnel; establish the feasibility of implementing neurolinguistic programming as a managerial model for personnel management and design a management model supported neurolinguistic programming for personnel management It is necessary to highlight that for good management is necessary that the administration of human resources (ARH) is responsible for making the right decisions regarding the selection, promotion, development, training, organization, motivation and evaluation of the members of the organization, creating effective relationships between the organization and its employees, where the level of satisfaction of both parties be favored. In this regard, NLP is one of the tools used for the management of personnel, which consists of programs systematically the mind, achieving satisfactory results in the field in which it is applied, allowing to model excellent behaviors. Regarding the methodological part, this research is focused on field research with a feasible project design. As conclusions, it is proposed that the managerial model designed, provides managers with different NLP techniques adapted to each sub-system of the ARH, being a tool of success for Managing the staff

Descriptors: PNL, model, university, administration, excellence.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son definidas como unidades administrativas conformadas con la finalidad de lograr metas y objetivos, tal es el caso de la gerencia, unidad de la empresa encargada de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación; a su vez es la encargada del manejo de una serie de recursos necesarios para su buen funcionamiento, por ende la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Estos recursos están compuestos por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas, entre ellos se encuentran el recurso humano, financieros, materiales, entre otros.

Al respecto se describe el recurso humano como aquellas personas que cumplen una serie de actividades y funciones dentro de las organizaciones, por consiguiente es uno de los componentes principales de toda organización, puesto que es el encargado de lograr los objetivos organizacionales. En general existe en las empresas un área dedicada a la administración de los recursos, siendo el área para organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra.

La Administración de Recurso Humano (ARH) o gestión de personal, está integrada por personal apto para asumir sus actividades, ésta función comienza con la selección del personal, según las necesidades empresariales, por lo tanto se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión. Posteriormente se debe mantener en continua capacitación y desarrollo al recurso humano, manteniendo al personal motivado, para que logre una calidad de vida en el trabajo y satisfacción profesional, finalmente se debe evaluar el desempeño a través de una auditoria.

Por otra parte, a nivel gerencial existen nuevas técnicas o herramientas que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores, en este caso la Programación Neurolingüística (PNL), siendo un sistema para programar la mente, y lograr que trabaje de manera eficaz, en ésta se afirma que todo comportamiento se desarrolla sobre una estructura específica, que ha sido aprendida, y puede ser modelada y copiada por otras personas para obtener buenos resultados. Por lo tanto, es posible reprogramar esta estrategia de pensamiento, para mejorar la calidad de vida.

La ARH, en este caso puede valerse de esta herramienta de Programación Neurolingüística, para poder interactuar con el personal de forma inteligente y llegar a los objetivos que se espera en el proceso de la Gestión del personal. Al programar la mente haciendo uso de la PNL, en los distintos subsistemas de la Administración de personal: Provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoria; se espera mejorar la creatividad, comunicación, relaciones intra e interpersonales, negociación y manejo de conflictos dentro de las organización, comenzando desde la selección del personal hasta la satisfacción del mismo dentro de la organización.

El trabajo de investigación que se presenta está estructurado en cuatro (3) capítulos.

El Capítulo I, El Problema, contempla la contextualización y delimitación, las interrogantes de la investigación, los objetivos de la investigación, la justificación y el alcance.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico, conteniendo los antecedentes que están relacionados con la investigación y aspectos generales del desarrollo de cada variable. Las Bases teóricas y los términos básicos.

El Capítulo III, contiene el Marco Metodológico donde se destaca el tipo, el diseño de la investigación y el procedimiento, la población y la muestra, las técnicas e

instrumentos de recolección de datos, la validez y la confiabilidad. Por último, se presenta la bibliografía consultada.

El Capítulo IV, describe el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento lo que generó las conclusiones del diagnóstico.

En el Capítulo V, La Propuesta, muestra la estructura, la presentación, Justificación, objetivos, fundamentación teórica, representación gráfica del modelo de Programación Neurolingüística para la Administración de Personal, la teorización del modelo, el estudio de factibilidad en sus dimensiones: administrativa, institucional, técnica y financiera; para la administración del personal de la UPTM “Kléber Ramírez” Núcleo Valle del Mocotíes.

En el capítulo VI señala las conclusiones y recomendaciones, conducentes a fortalecer los resultados del estudio y la implementación del modelo propuesto. Al final se describen las referencias y anexos correspondientes como evidencias de las actividades realizadas y que son parte fundamental de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones son sistemas sociales, en el que convergen diversos factores económicos, institucionales y humanos, los cuales se relacionan entre sí, con el objetivo de lograr las metas organizacionales propuestas. En este sentido, Chiavenato (2011) señala que: “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se erigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados” (p.9). Por consiguiente el fin de cualquier organización es alcanzar las metas propuestas, haciendo uso para ello, de todos los recursos con los que cuenta, llámese: financieros, humanos e institucionales.

Estas estructuras sociales llamadas organizaciones, funcionan en un ambiente, visto como aquel entorno en el que se desarrolla o existe, en él se pueden mencionar el macroambiente y el microambiente, que para Chiavenato (ob. cit.) son:

Macroambiente... el ambiente está conformado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos... que se presentan en el mundo y en la sociedad en general...el microambiente...el ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización... (p. 24).

Toda organización por consiguiente está conformada por un conjunto de aspectos generales y específicos llamados ambientes, que benefician o afectan de una u otra manera el desarrollo de cualquier entidad. Estos ambientes por lo general son cambiantes y requieren continuas adaptaciones, tanto internas como externas, entre los que se pueden mencionar: el mercado, las leyes vigentes y la competencia, que representa un factor importante, porque permite la evolución del producto y /o servicio.

La fuerte competencia que existe en el mercado, ha exigido a las empresas tomar en cuenta el personal que labora en las organizaciones como aspecto fundamental para el logro de las metas planteadas, al respecto Chiavenato (2002) señala:

Si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes. (p. 3)

Además Chiavenato (ob.cit) describe: “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados”. (p. 9). Por consiguiente el Recurso Humano (RH) es uno de los principales sujetos, actores y beneficiarios para que las organizaciones funcionen de manera óptima. De allí la importancia de la buena gestión del capital humano.

Para que haya una buena gestión es necesario que la administración del personal se encargue de tomar las decisiones correctas en cuanto a la selección, promoción, desarrollo, capacitación, organización, motivación y evaluación de los miembros de la organización, creando relaciones eficaces entre la organización y sus empleados, donde el nivel de satisfacción de ambas partes se vea favorecido.

Para Bohlander (2001): “La gerencia debe mostrar un auténtico compromiso de apoyo al cambio mediante la asignación de puestos, la capacitación, el rediseño de los

empleos y los sistemas de compensaciones” (p. 12) y “para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada” (p. 4)

En este aspecto la administración de personal requiere el establecimiento de objetivos claros en cuanto a los empleados, orientados al logro de la misión y visión empresarial, fomentando las relaciones interpersonales, la motivación y la satisfacción laboral, que contribuyan a alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos. Desde esta perspectiva, Chiavenato (2011) describe:

El área de RH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina de trabajo, ingeniería de sistemas, informática. Los asuntos que se suelen tratar en el área de RH se relacionan con la multiplicidad enorme de campos del conocimiento. (p.96)

www.bdigital.ula.ve

La ARH, por lo tanto, deben enfocarse en visualizar al personal no como simples como recursos organizacionales, sino como seres con habilidades y conocimientos que ayudan conseguir los objetivos planteados por toda la organización.

Aunado a esto, toda empresa para alcanzar sus objetivos, debe enfocarse en conseguir la eficiencia y la eficacia, vistos de la siguiente manera por Koontz y Weihrich (2014): “La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos.” (p.14)

La eficacia enfocada así al logro de los objetivos haciendo uso de los recursos disponibles, mientras la eficiencia se refiere a conseguir esos objetivos pero de la mejor manera, es decir optimizando los recursos. El logro de la eficiencia y la eficacia dependerá de la gestión gerencial de las organizaciones, lo ideal es que se consigan ambas, permitiendo a los gerentes cumplir con lo planificado.

Al respecto, al visualizar las organizaciones como sistemas, cuando uno de los componentes fallan repercute en toda la estructura, porque todos los componentes que lo integran deben estar integrados e interrelacionados. Desde esta perspectiva en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” núcleo Valle del Mocotíes, a través de la aplicación de un cuestionario de gestión del Talento Humano (Ver anexo A) se ha observado ciertas deficiencias en la administración de personal dificultando la eficiencia y la eficacia, por diversos factores que pueden variar, desde la gestión de los gerentes, hasta la administración del personal.

Para hablar de manejo del personal, es importante tomar en cuenta muchos aspectos que benefician o afectan individual y colectivamente a la organización, en este sentido, se pueden mencionar como posibles causas: la poca preparación de los gerentes con respecto a técnicas gerenciales actuales, centralización en las decisiones tomadas por parte de la sede principal en cuanto a la administración de personal, falta de establecimiento de mecanismos para manejar el recurso humano, entre otras, generando como consecuencia: desmotivación y abandono del trabajo por parte los empleados, despreocupación y desinterés de los coordinadores en el manejo adecuado del personal, continua rotación del personal; originando que el personal no se enfoque en el logro de los objetivos institucionales, sino solo en el cumplimiento de las actividades personales, sin aportar realmente un trabajo comprometido con la misión de la organización.

Por consiguiente, la administración del personal debe estar orientada a contribuir a que la organización consiga la eficiencia y la eficacia de manera óptima, apoyando a la gerencia para el logro de los objetivos organizacional, conociendo cada cargo, para ayudar a los gerentes a establecer las funciones específicas de cada uno, teniendo así una posición proactiva en el reclutamiento y selección de nuevo personal. Estableciendo además, la evaluación a los empleados, que les permita corregir alguna falla, identificando los puntos fuertes y débiles para poder mejorarlos.

Ahora bien, en este mundo de constante cambio, se habla de la una herramienta que está siendo utilizada por el ámbito empresarial, éste es la programación neurolingüística (PNL), que Riu (2014) la define como:

La PNL (Programación Neuro-Lingüística) se define como “El arte y la ciencia de la excelencia personal” y también como “El estudio de la experiencia subjetiva”.... Es una disciplina que se enfoca a comprender el funcionamiento de tres áreas básicas: cómo pensamos, sentimos y nos interrelacionamos con los demás. La PNL nos permite ordenar los componentes de nuestro pensamiento, de nuestras emociones y de nuestras actuaciones y organizar nuestra experiencia de tal forma que, a través de los procesos neurológicos, logremos producir los comportamientos adecuados a los objetivos que queramos alcanzar.

La PNL es una de las herramientas empleada para el manejo de personal, que consiste en programas sistemáticamente la mente, logrando resultados satisfactorios en el ámbito en el que se aplique.

En este sentido, la PNL, permite modelar comportamientos que luego pueden ser emulados, permite fomentar el establecimiento de relaciones intra e interpersonales de manera eficaz, resolver conflictos de manera óptima a través de la negociación, prevenir y manejar del estrés, estimular la creatividad empresarial, mejorar la memoria, entre otras, por lo tanto, la PNL permite desarrollar estados de excelencia, mediante el manejo de modelos de la mente.

Haciendo uso de la Programación Neurolingüística, y las técnicas y herramientas que ofrece, se puede establecer un modelo gerencial aplicado a la administración de personal, que les permita a los gerentes, crear mecanismos específicos para atraer, seleccionar, promover, recompensar, motivar y desarrollar las capacidades de los empleados, permitiendo así el logro de la eficiencia y eficacia organizacional, y por ende el éxito empresarial.

Por consiguiente, en el ámbito gerencial es una herramienta muy poderosa y utilizada en la actualidad para lograr cambios, puesto que permite programar inconscientemente conductas para alcanzar la excelencia, en otras palabras, ayuda a utilizar al máximo las potencialidades y capacidades del cerebro, atrayendo así experiencias positivas, teniendo como resultado un entorno familiar, social y laboral óptimo.

En este sentido, para O'Connor y Seymour (2004): "La PNL es una técnica o modelo de pensamiento, que se ocupa fundamentalmente de la relación entre comportamientos exitosos, ofreciendo a los gerentes herramientas para trabajar la comunicación, las relaciones interpersonales, manejo de los hemisferios cerebrales, entre otras". (p. 4). Es importante que los gerentes a cargo del manejo de personal, se apropie de todas las herramientas disponibles para administrar eficiente y eficazmente a los empleados y logrando cumplir con todos los objetivos propuestos por la gerencia.

Para esta investigación se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué necesidades existen en la UPTM, con respecto a la administración de personal? ¿De qué manera se puede diseñar un modelo gerencial de Programación Neurolingüística, para ayudar a la administración de personal? ¿Cómo se puede establecer la factibilidad institucional, técnica, administrativa y económica del modelo de PNL para la administración de personal?

www.bdigital.ula.ve

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer la programación neurolingüística como modelo gerencial para la administración de personal en la UPTM KR, núcleo Valle del Mocotíes.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las necesidades presentes en la UPTM KR Núcleo Valle del Mocotíes, con respecto a la administración de personal.

Diseñar un modelo gerencial apoyado la programación neurolingüística para la administración de personal.

Establecer la factibilidad de la programación neurolingüística como modelo gerencial para la administración de personal en la UPTM KR Núcleo Valle del Mocotíes.

Justificación e importancia de la investigación

El Recurso Humano representa uno de los factores principales en toda organización, puesto que para su buen funcionamiento requieren de personas capacitadas, con una serie de conocimientos, habilidades y destrezas, requeridas para cada cargo; esto permite afirmar que el personal constituye el motor o el corazón de toda empresa. Visto de esta manera, para que las organizaciones trabajen adecuadamente, deben enfocar gran parte de sus esfuerzos en la administración del recurso humano, de allí nace la creación de la unidad administrativa encargada de manejar el personal dentro de las empresas, englobando desde la selección del personal hasta la evaluación del mismo.

Debido a los cambios constantes que hay en el entorno tanto interno como externo de las organizaciones las empresas actualmente exigen personal más calificado y capacitado para ejercer los cargos, por ende la satisfacción laboral es un aspecto fundamental que influye en el logro de los objetivos personales y organizacionales, mejorando notablemente el desempeño de los trabajadores y por ende el de la empresa.

Ahora bien, actualmente, en este mundo tan competitivo a nivel empresarial, las organizaciones con deseos de resaltar y obtener buenos resultados; requieren utilizar mecanismos eficaces en cuanto al manejo del personal, que abarquen sistemas desde el reclutamiento del personal, selección, diseño y descripción de los puestos de trabajo, hasta la evaluación del desempeño, por ello toda empresa desde la parte gerencial, debe apropiarse de ciertas técnicas o métodos que le permitan mejorar su gestión, incluyendo en este caso, una herramienta importante en relación con la administración de personal, tal es el caso de la Programación Neurolingüística, visto como un recurso idóneo para conseguir la excelencia en todos los empleados de las empresas, mejorando y desarrollando las capacidades físicas, emocionales y mentales, por consiguiente, haciendo uso de las fases de una investigación basada en un proyecto factible, se quiere usar la PNL para crear un modelo gerencial que permita administrar el personal de manera óptima, donde los encargados de esta área

conozcan y apliquen ciertas técnicas que garanticen el manejo eficiente y eficaz del personal.

En concordancia, el estudio tiene relevancia institucional, porque permite a los coordinadores aprender y apropiarse de herramientas gerenciales óptimas que ayudan a la administración de personal, en el caso del personal de los diferentes Programas Nacionales de Formación de la UPTM “Kléber Ramírez”, siendo la satisfacción del personal un factor clave para incentivar la creatividad y la productividad. Cabe destacar que un recurso humano motivado, realiza mejor sus tareas y cumple con las metas establecidas. En este caso, la buena administración de este recurso humano permite a la universidad generar las habilidades y aptitudes necesarias para conseguir las metas organizacionales.

Desde la perspectiva psicológica, se justifica porque la Programación Neurolingüística (PNL), ayuda a comprender y manejar la forma de pensar, de comunicar y de actuar, para generar la excelencia y conseguir los resultados esperados. Muchas organizaciones, usan la PNL para capacitar a su personal, con la finalidad de optimizar las actividades, y explotar al máximo el potencial del recurso humano, esto hará la diferencia entre las empresas u organizaciones que hagan uso de herramientas gerenciales óptimas, de las que trabajen aún de manera tradicional.

El estudio tiene relevancia social, porque a nivel gerencial se presentan muchos problemas, que acarrear consecuencias en las comunidades, lo que induce a la búsqueda de nuevas alternativas de solución, desde este ángulo, la investigación busca aportar nuevas herramientas de integración para el éxito del directivo en el proceso gerencial.

Por otra parte, el estudio se justifica desde el punto de vista pedagógico porque contribuirá a concientizar a los directivos y demás miembros de la organización sobre las necesidades de interactuar de manera integrada en la comunidad para lograr cambios positivos que conlleven a un desarrollo eficaz, tanto del proceso de enseñanza y aprendizaje que se desarrolla en la universidad como en la formación de un ciudadano participativo y solidario, con compromiso social para la transformación crítica de la realidad, en beneficio del colectivo y la participación ciudadana.

Asimismo, su relevancia científica, está dada en el análisis y profundización del conocimiento sobre el modelo de PNL y capacidades en la Administración de Recursos Humanos, que debe tener el gerente en la búsqueda de solución a los problemas que afectan de manera directa su organización.

Finalmente, se justifica a nivel teórico y práctico, por el desarrollo de la teoría de la Programación Neurolingüística, aplicando las técnicas y herramientas que ofrece, destinado a garantizar el desarrollo de una gerencia de calidad, para alcanzar el nivel de excelencia empresarial.

Alcances y Limitaciones

La presente investigación se basa en el diseño de un modelo de Programación Neurolingüística para facilitar la administración de personal en las coordinaciones de los Programas Nacionales de Formación, está enfocado en la línea de investigación de sistemas gerenciales de los estudios de Administración Educacional de la Universidad de los Andes. A través de la implementación de este modelo se pretende desarrollar un proceso eficiente en cuanto a la administración del recurso humano, que garantice la productividad y el logro de objetivos personales e institucionales, estableciendo para ello modelos mentales de excelencia que permitan la evolución e innovación de la organización. Este estudio, se ubica geográficamente en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez” Valle del Mocotíes, de Bailadores, Municipio Rivas Dávila del estado Mérida.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El capítulo que se presenta incluye un conjunto de investigaciones previas concernientes a la temática de programación neurolingüística para la administración de personal. Seguidamente se presentan las definiciones y teorías que están relacionadas con la investigación.

Antecedentes

Los antecedentes se establecen de acuerdo a algunas investigaciones previas realizadas con el objetivo de ofrecer soluciones a la problemática establecida. Según Palella y Martins (2012): “los antecedentes de investigación, entendida, como diferentes trabajos realizado por otros estudiosos sobre el mismo problema.” (p.63). Por consiguiente se muestran diferentes trabajos que servirán de apoyo a esta investigación.

Investigaciones Previas

Cabe destacar que en la actualidad, a nivel internacional y nacional son varias las investigaciones que existen en relación a programación neurolingüística y administración de personal. En tal sentido se comentan a continuación las investigaciones hechas por:

Silva en el año 2013, que lleva por nombre: Evaluación de los procesos comunicacionales en la gerencia de aula de los docentes de Blue Hill College y propuesta de un módulo de Neurolingüística como herramienta Andragógica, para optar al título de Magister, en la Universidad de Guayaquil. La investigación plantea

como objetivo: diseñar un módulo de Programación Neurolingüística como herramienta andragógica, en donde se señala que la comunicación es sin duda una herramienta importante y de mayor relevancia para el docente en su gerencia de aula. Por esto la Neurolingüística se convierte en una herramienta importante ya que proporciona medios para poder transformar los pensamientos y conductas, de tal manera que genere cambios que para el adulto son imperativos en su vida práctica. El estudio se desarrolló desde la metodología de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo. Se concluyó que la Neurolingüística provee un modelo de comunicación como herramienta a fin de incorporarse a la metodología de enseñanza con el propósito de lograr resultados más efectivos.

Dicho estudio sirve de apoyo a esta investigación, porque demuestra la efectividad de la PNL como modelo de comunicación, reflejando resultados satisfactorios con la incorporación de esta técnica como herramienta Andragógica. Lo que representa una vivencia positiva, que permite determinar los aspectos más resaltantes utilizados por el investigador en relación con la PNL.

Asimismo, Daboín presenta en el año 2013, una investigación cuyo título es: Efecto de la Programación Neurolingüística en el uso de las estrategias de enseñanza del personal docente de educación inicial. Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en la Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela. La investigación se tuvo como objetivo: determinar el efecto de la Programación Neurolingüística en el uso de estrategias de enseñanza del personal docente de educación inicial. Para el desarrollo del estudio se consideró un tipo de investigación experimental de nivel explicativo. Como conclusiones mostró un incremento estadísticamente significativo del uso de las estrategias de enseñanza luego de aplicado el programa se comprobó su efectividad en la aplicación de la PNL.

La investigación presentada por este investigador, resulta de gran importancia porque demuestra a través de ese estudio, el incremento en porcentaje (estadística) de la efectividad en cuanto a resultados visibles, de la aplicación de la PNL como estrategia de enseñanza, pudiendo evidenciar los beneficios que ésta genera, lo que resulta muy apropiado para esta investigación.

Por otra parte, se presenta la investigación hecha por Ortiz, en el 2014, titulada: La Gestion del Capital Humano factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo, cuyo objetivo fue analizar la gestión del capital humano como factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo, la investigación fue realizada a través de la metodología de tipo descriptiva que permitió establecer los aspectos que caracterizan los procesos relativos a la gestión humana; llegando a la conclusión que la administración de personal o gestión del recurso humano permite considerar a las personas, a su rendimiento, al servicio y al cambio. Se comprobó que la organización ha logrado posicionarse en el mercado a través de la importancia que le han dado a la gente como factor clave para su desarrollo y crecimiento.

Este estudio es clave para esta investigación, porque logró demostrar la importancia del recurso humano para las organizaciones, de ahí resulta imprescindible entonces tener una buena administración de personal.

Por otra parte, Peraza, en el 2014, plantea un estudio, cuyo título es: “Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua”, trabajo presentado para el título de Doctor, en la Universidad de Carabobo. En esta investigación se integran los factores mencionados, planteándose como objetivo: desarrollar un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico, en ella se analiza una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública. Los cambios que emergen en las ciencias administrativas, orientadas al sector público, han dado lugar a los conceptos de gobernanza o el buen gobierno para incorporar nuevas prácticas en la gestión pública, en ésta la participación ciudadana y la conducta de los funcionarios apegada a principios y valores son fundamentales en el gerenciamiento municipal con una visión axiológica y teleológica, hacia una mejor calidad de vida. El abordaje de la realidad, se presenta desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico. Concluye con reflexiones que incentivan a la sociedad como un todo, a la solución de los

problemas, donde se tome en cuenta la visión de una filosofía de vida y de bienestar para la comunidad.

Esta investigación plantea un modelo como propuesta para solucionar las necesidades en las organizaciones, consistió en esos casos en analizar las teorías adecuadas para cada estudio, y en base a estas, plantear un modelo que mejore la gestión gerencial (ambos casos). Este estudio guarda relación con esta investigación puesto que, permite visualizar detalladamente las fases o pasos para la formulación de un modelo gerencial, que en este caso es la finalidad de este estudio.

Teorías Administrativas Puras

El fin de cualquier organización es alcanzar las metas propuestas, haciendo uso para ello, de todos los recursos con los que cuenta, llámese: financieros, humanos e institucionales. Al respecto se describe el recurso humano como aquellas personas que cumplen una serie de actividades y funciones dentro de las organizaciones, por consiguiente es uno de los componentes principales de toda organización, que se encarga de lograr los objetivos organizacionales. Bajo este enfoque se establece la teoría administrativa planteada por Elton Mayo en el año 1927, quien fundamenta la importancia de las relaciones humanas como factor fundamental para lograr la productividad y las metas organizacionales, tal como lo señala Mezones (2012):

Podemos distinguir que las relaciones humanas como teorías planteada por Mayo, tienen como principal objetivo las necesidades sociales, la importancia de las destrezas administrativas de los trabajadores eliminando enfoques mecanicistas en los procesos de la organización, creando una nueva concepción del trabajo, no individual sino colectiva. (p.4)

Bajo esta concepción, Mayo establece a los trabajadores como un capital imprescindible para cualquier organización, y que ayudará al logro de los objetivos organizacionales. Al respecto, Chiavenato (ob.cit) describe: “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados”. (p. 9). El Recurso Humano (RH) es uno de los principales sujetos, actores y beneficiarios para que las organizaciones

funcionen de manera óptima. De allí la importancia de la buena gestión del capital humano.

Aunado a esto, Gallardo (s.a), señala en la descripción de la teoría de Mayo lo siguiente:

El comportamiento y los sentimientos están estrechamente relacionados, que las influencias del grupo afectan mucho el comportamiento individual, que los parámetros del grupo establecen la producción del trabajador individual, y que el dinero es un factor menos importante que las normas, los sentimientos del grupo y la seguridad para determinar la producción.

Por consiguiente es el recurso humano el encargado del manejo y desarrollo de la organización, representando así uno de los pilares fundamentales para que las empresas funcionen. Asimismo Robbins y DeCenzo (2009) plantean que la teoría de Mayo, demuestra que: “La satisfacción de los empleados era muy importante, creían que un trabajador satisfecho era un trabajador productivo” (p. 30). Esta teoría por consiguiente, rompe en cierta medida con los paradigmas establecidos por las teorías de Fayol y Taylor, donde se veía al trabajador con un ser empleado solo para producir, sino se trata de involucrarlo y relacionarlo con las metas y objetivos de manera de satisfacer las necesidades individuales y colectiva, que en este caso representan las organizacionales.

Aunado a esto, se presenta la teoría basada en las relaciones humanas, denominada "teoría Z", desarrollada por William Ouchi, es un teoría humanista que presenta al empleado como un ser integral, y plantea la vida laboral y personal como un conjunto, en donde intervienen diversos factores, tales como el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la motivación, confianza, toma de decisiones, entre otras, y todas influyen en el rendimiento y la productividad empresarial, por lo que expone la necesidad de las empresas de encargarse de su recurso humano.

Esta teoría permite visualizar y analizar a los empleados como desde su entorno interno y externo, para ayudar a los gerentes a conseguir resultados óptimos de desempeño.

Sobre estas bases, la Administración de Recurso Humano (ARH), está integrada por personal apto para asumir sus actividades, ésta función comienza con la selección del personal, según las necesidades empresariales, por lo tanto se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión. Posteriormente se debe mantener en continua capacitación y desarrollo al recurso humano, manteniendo al personal motivado, para que logre una calidad de vida en el trabajo y satisfacción profesional, finalmente se debe evaluar el desempeño a través de una auditoria. Por lo tanto, la ARH debe enfocarse en visualizar al personal no como simples recursos organizacionales, sino como seres con habilidades y conocimientos que ayudan conseguir los objetivos planteados por toda la organización.

Ahora bien, desde la parte directiva, se encuentra la teoría de Katz y Kahn (1955), que para Santos (2011) describe:

Identificó cuatro habilidades básicas que emplean los directivos en la búsqueda de sus logros. Una habilidad es una capacidad adquirida, para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo. Así, la habilidad de montar en bicicleta se aprende con el tiempo y la práctica y se puede repetir incluso años más tarde. (p.6)

El uso de cada una de estas habilidades dentro de la organización es diferente según el directivo y según su nivel y posiblemente también depende del rol de ese directivo dentro de la organización. Por otra parte, Gallardo describe las habilidades directivas, agrupada en 3 grandes conjuntos:

Habilidades conceptuales: capacidad para analizar y diagnosticar situaciones complejas y, de entender la organización holística. Habilidades interpersonales o humanas: capacidad para entender, enseñar, dirigir, motivar y controlar a otros y trabajar con ellos. Habilidades técnicas: capacidad para llevar a cabo tareas concretas que involucran el uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado.(p.34)

Este conjunto de habilidades le permite al gerente enfocarse en el logro de las metas planificadas, estudiando todos los aspectos organizacionales que influyen en la organización y desarrollando cada una de las habilidades que le permitirán alcanzar el éxito empresarial.

Bajo esta perspectiva, a nivel gerencial existen nuevas técnicas o herramientas que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores, en este caso la Programación Neurolingüística (PNL), siendo un sistema para programar la mente, y lograr que trabaje de manera eficaz, en ésta se afirma que todo comportamiento se desarrolla sobre una estructura específica, que ha sido aprendida, y puede ser modelada y copiada por otras personas para obtener buenos resultados. Por lo tanto, es posible reprogramar esta estrategia de pensamiento, para mejorar la calidad de vida.

La ARH, en este caso puede valerse de esta herramienta de Programación Neurolingüística, para poder interactuar con el personal de forma inteligente y llegar a los objetivos que se espera en el proceso de la Gestión del personal. Al programar la mente haciendo uso de la PNL, en los distintos subsistemas de la Administración de personal: Provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoria; se espera mejorar la creatividad, comunicación, relaciones intra e interpersonales, negociación y manejo de conflictos dentro de las organización, comenzando desde la selección del personal hasta la satisfacción del mismo dentro de la organización.

Aunado a esto, toda empresa para alcanzar sus objetivos, debe enfocarse en conseguir la eficiencia y la eficacia, vistos de la siguiente manera por Koontz y Weihrich (2014): “La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos.” (p.14). La eficacia enfocada así al logro de los objetivos haciendo uso de los recursos disponibles, mientras la eficiencia se refiere a conseguir esos objetivos pero de la mejor manera, es decir optimizando los recursos. El logro de la eficiencia y la eficacia dependerá de la gestión gerencial de las organizaciones, lo ideal es que se consigan ambas, permitiendo a los gerentes cumplir con lo planificado.

Por consiguiente, la administración del personal debe estar orientada a contribuir a que la organización consiga la eficiencia y la eficacia de manera óptima, apoyando a la gerencia para el logro de los objetivos organizacional, conociendo cada cargo, para ayudar a los gerentes a establecer las funciones específicas de cada uno, teniendo así una posición proactiva en el reclutamiento y selección de nuevo

personal. Estableciendo además, la evaluación a los empleados, que les permita corregir alguna falla, identificando los puntos fuertes y débiles para poder mejorarlos.

Desde este enfoque, haciendo uso de la Programación Neurolingüística, y las técnicas y herramientas que ofrece, se puede establecer un modelo gerencial aplicado a la administración de personal, que les permita a los gerentes, crear mecanismos específicos para atraer, seleccionar, promover, recompensar, motivar y desarrollar las capacidades de los empleados, permitiendo así el logro de la eficiencia y eficacia organizacional, y por ende el éxito empresarial.

Para concluir, es necesario resaltar la importancia el basamento que aportan estas 3 teorías en esta investigación, en primer lugar la teoría planteada por Elton Mayo (relaciones humanas), quien se enfoca en los trabajadores, viéndolo como capital dentro de las organizaciones, trabajando en este caso la motivación, satisfacción y relaciones sociales, que le garanticen a los directivos la productividad. La segunda establecida por Ouchi (Teoría Z), que permite estudiar al trabajador desde diferentes ámbitos personales y laborales, de manera de analizarlo y lograr la productividad. La tercera teoría propuesta por Katz y Kahn (habilidades directivas), enfocadas en la parte gerencial, en donde establece los parámetros y destrezas desarrolladas por los gerentes en cuanto al manejo de personal. Desde este enfoque, estas 3 teorías, aportan a esta investigación un material importante al momento de establecer el modelo gerencial, conjugando en este caso la parte gerencial y de los empleados.

Bases Teóricas

Representan la fundamentación teórica que sustenta la investigación, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan:

Una teoría es un conjunto de proposiciones interrelacionadas capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno... Cuando la revisión de la literatura revela que hay una teoría capaz de describir, explicar y predecir el planteamiento o fenómeno de estudio de manera lógica, completa, profunda y coherente, la mejor estrategia para construir el marco teórico es tomar esa teoría como la estructura misma. (p. 69)

Para el desarrollo de esta investigación se muestran las teorías desarrolladas sobre los temas en estudio, que servirán como guía para la construcción de la propuesta, las cuales se detallan a continuación:

Programación Neurolingüística (PNL)

Para hablar de PNL es necesario entender que es un término empleado en muchas áreas: personal, educación, gerencia, empresas, entre otros; en este sentido, la PNL es un modelo que permite determinar cómo funciona la mente humana, cómo ésta procesa la información recibida, la transforma en experiencia, y como esto contribuye a el éxito personal o profesional de cualquier personal, resulta importante entonces, citar a los autores que patentaron esta herramienta, Bandler y Grinder (citados por Chacín , 2010), quienes señalan que la PNL es la unión de los siguientes vocablos:

Programación: se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales), para lograr resultados específicos. Neuro: (del griego “Neurón”, que quiere decir nervio), representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos. Lingüística: (del latín “Lingua”, que quiere decir lenguaje), indica que los procesos nerviosos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación.

Por lo tanto, la PNL se encarga del estudio de patrones mentales, permitiendo conocer los procesos mentales que se usan para interpretar la información, para entender la forma de pensar y de actuar. Para comprender mejor, es necesario entender cómo funciona la mente: el ser humano está en constante comunicación, por lo tanto su lenguaje está generalmente conformado por palabras, que se codifican (haciendo uso de las neuronas) en el cerebro, creando programas, que a su vez dichos programas son los encargados de dirigir las conductas, reacciones y emociones y crear habilidades para el desarrollo de estados de excelencia.

Canales Sensoriales

El ser humano tiene la capacidad de percibir todo lo que lo rodea, en base a cinco sentidos por medio de los cuales, a través de distintas células sensoriales, recibe la información necesaria para que el cerebro procese esos datos y visualice el entorno que lo rodea.

Desde esta perspectiva, O'Connor y Seymour (1995) explican:

Utilizamos nuestros sentidos externamente para percibir el mundo e interiormente para representarnos la experiencia a nosotros mismos. En PNL la manera como recogemos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente – ver, oír, sentir, gustar y oler – se conocen con el nombre de sistemas representativos (p. 60)

En base a estas teorías, se ha clasificado la manera en la que las personas aprenden y procesan la información más fácilmente, entre ellos se encuentran: visual, auditivo, y kinestésico, conocido como pensamientos preferentes.

www.bdigital.ula.ve

Acceso Oculares

Los movimientos oculares de las personas reflejan los pensamientos y procesos del subconsciente de la mente, porque tal vez con palabras no se expresa realmente lo que está sintiendo o pensando. En efecto, Sambrano (2003) aporta:

(...) Son todas las señales visuales que nos permiten identificar la manera como las personas buscan la información en su cerebro, en PNL a estas se les ha llamado señales oculares de acceso.

Todas las personas presentan una conexión neurológica innata que los hacen mover los ojos hacia diversas direcciones, de acuerdo al sistema representativo que en ese momento están invocando en su pensamiento, este es un proceso completamente reflejo e inconsciente. (p. 48)

Así pues, los accesos oculares se convierten en una herramienta poderosa que permite detectar y entender lo que los empleados quieren transmitir. Con la observación de los movimientos oculares se puede saber si recrea o se recuerda una

imagen, siendo un instrumento útil para mejorar la comunicación y las entrevistas del personal.

Pensamientos Preferentes

La PNL describe que hay tres maneras de recibir información del entorno: visual, auditivo y kinestésico, a pesar que los seres humanos utilizan los tres sistemas para ingresar información al cerebro, con el paso de los años las personas se apropian de uno de estos sistemas como predominante, en este sentido, todos pueden representar una misma realidad de diferente manera, por consiguiente Navas (2004) explica:

Utilizamos el sistema de representación visual siempre que recordamos imágenes abstractas (como letras y números) y concretas. El sistema de representación auditivo es el que nos permite oír en nuestra mente voces, sonidos, música. Cuando recordamos una melodía o una conversación, o cuando reconocemos la voz de la persona que nos habla por teléfono estamos utilizando el sistema de representación auditivo. Por último, cuando recordamos el sabor de nuestra comida favorita, o lo que sentimos al escuchar una canción estamos utilizando el sistema de representación kinestésico.

Bajo esta concepción, conocer el pensamiento preferente o sistema representacional de los trabajadores, permitirá mejorar los sistemas de aprendizaje de cada uno. Mejorando notablemente la ejecución de las actividades por parte de los empleados.

Habilidades PNL

Dentro de la PNL, las habilidades están definidas como las destrezas o experiencias adquiridas para realizar exitosamente alguna actividad o proceso, al respecto, dentro de este ámbito, se considera una habilidad el hecho de poder percibir y captar eficientemente las conductas subjetivas de otro individuo, con la finalidad de poderla utilizar para cualquier acción posterior, entre ellas se pueden mencionar: la agudeza sensoria y la calibración conductual.

Agudeza Sensorial

Es el proceso en el cual se aprende a enfocar la atención a las informaciones que se reciben del exterior, por lo tanto la PNL pretende afinar la percepción o agudeza sensorial, para entender mejor la conducta de los individuos, en efecto, Silva (2013) define esta habilidad como:

Capacidad de detectar o discernir una señal. Se aplica a los estímulos visuales, auditivos, táctiles, etc. La intensidad del estímulo ha de superar, para ser captado, el umbral mínimo de percepción, a partir del cual ya no se obtendría respuesta. La pérdida de la agudeza sensorial caracterizaría una deficiencia sensorial. El término también se aplica para designar una fina capacidad sensorial para discriminar estímulos sensoriales. (p. 74)

La capacidad que se adquiere para captar las conductas generadas por los estímulos recibidos del ambiente, permite a la gerencia dirigir, coordinar y liderar a personas, interactuando de forma inteligente para conseguir los objetivos planteados tanto a nivel personal como laboral.

www.bdigital.ula.ve

Calibración Conductual

Representa el proceso por el que se aprende a leer el inconsciente de otra persona y sus respuestas fisiológicas, comparando el comportamiento observable con la respuesta interna. Dicho de esta manera, Sambrano (2003) señala: “Consiste en tratar de hacer consciente algo que normalmente hacemos en forma inconsciente, refinando nuestras habilidades, podemos prácticamente “leer” el cerebro de la otra persona con la que deseamos comunicarnos” (p. 61)

Vale destacar que todo comportamiento supone un proceso mental o neurológico que está influenciado por sensaciones, sentimientos, experiencias, y pensamientos, de esta forma la calibración conductual permite reconocer cuando las personas se encuentran en estados diferentes, conociendo el estado mental de las personas, para revelar el comportamiento ligado a cada estado.

Técnicas PNL

Son herramientas que son empleadas en la PNL para programar el cerebro, creando modelos que sirvan para el logro de los objetivos planteados. Entre algunas de ellas se pueden mencionar:

Metaprograma

Son filtros o programas internos que utilizan inconscientemente todas las personas para captar la atención tanto interna como externamente, por lo tanto representan la guía de los procesos mentales, que a su vez controlan los procesos emocionales y las conducta. Por ende forman parte de la personalidad.

Velázquez (s.a.): Hace referencia a una serie de metaprogramas, los cuales son:

- a) **Marco de referencia externo e interno:** Es importante tener en cuenta que este Metaprograma está condicionado por el contexto y por el estrés. Cuando alguien lleva muchos años y acumula una gran experiencia sobre algo, poseerá un fuerte marco de referencia acerca de ello.
- b) **Priorizando por uno mismo o por otros:** Algunas personas consideran las relaciones humanas atendiendo a lo que puedan sacar de ellas para sí mismos; otros prefieren ver lo que pueden hacer por sí mismos y por los demás.
- c) **Técnica de convencimiento:** Para averiguar cómo se puede convencer a alguien con seguridad, primero se debe establecer qué bloques sensoriales precisa ese alguien a fin de dejarse convencer. Es importante conocer este metaprograma para poder adaptar su comunicación a las diferentes personas con las que se trata, su vida laboral y particular.
- d) **Posibilidad vs necesidad** Algunos se motivan principalmente por la necesidad y no por lo que ellos mismos desean. La persona motivada por necesidades se fija en lo conocido y seguro; la que se motiva por las posibilidades busca lo desconocido y quieren averiguar lo que podría ocurrir, las oportunidades que podrían surgir.
- e) **Estilos de trabajo:** Hay individuos independientes, que les cuesta trabajar en estrecha colaboración con otras personas y no se desenvuelven a gusto bajo una supervisión demasiado estrecha. Necesitan ser responsables o dueños de su propio trabajo.

El manejo de cada uno de los metaprogramas que ofrece la PNL, permite a los gerentes adquirir destrezas en cuanto al manejo del personal, porque entendiendo su conducta, la misma se podrá modelar o adaptar hacia la formación de equipos de

trabajo de excelencia. Los metaprogramas es este caso pueden utilizarse como herramienta para evaluar y guiar las conductas, o como una herramienta para el cambio individual.

Metamodelos

Son aquellos patrones que se adquieren o se forman de las creencias básicas, experiencias, desde la PNL se pretende identificar esos modelos para poder modificarlos o eliminarlos en caso que se requieren, de manera que den paso a nuevos modelos o patrones adaptados a lo que el individuo desea conseguir. De esta manera, Amaya y Martínez (2011) definen al metamodelo como el proceso que: “relaciona el lenguaje empleado por una persona (estructura superficial) con la experiencia concreta vivida (estructura profunda) con el fin de corregir las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones en la estructura superficial”. (p. 55)

Para tal efecto, el metamodelo es una herramienta de la PNL a través de la cual se puede detectar y modificar las creencias que limitan el logro de los objetivos, originando nuevas estructuras o patrones más enriquecedores y exitosos, usando nuevos modelos de lenguaje, que permiten mejorar la comunicación y las relaciones.

Sincronización

Representa una técnica para establecer una relación satisfactoria entre dos personas. Al respecto, Sambrano (2003) define:

Es el procedimiento mediante el cual se puede producir una vinculación profunda entre los niveles consciente e inconsciente de un interlocutor. (...) Al sincronizar, se produce una atmósfera de confianza y de familiaridad que hace que nuestro interlocutor continúe hablando y pueda comunicarse con más eficacia. (p.65)

Cuando se sincroniza se establece un ambiente de familiaridad, que origina una confianza entre gerentes y empleados, mejorando la capacidad de escuchar para que la comunicación sea efectiva, de esta manera, resulta un herramienta eficaz para la gerencia, porque se puede guiar al empleado hacia el logro de objetivos que beneficien ambas partes.

Visualización

Esta técnica permite entrenar la mente, imaginando estados deseados, para lograr generar nuevas conductas o cambiar y mejorar algo que ya existe, en otras palabras es situarse en el futuro, vislumbrando cómo se quiere las cosas; para Bossi (2001) es la: “capacidad de recordar o imaginar en nuestra mente, las sensaciones y sus matices más relevantes para nosotros, sean visuales, auditivas o cinestésicas.” (p.8). Desde el punto de vista gerencial, esta estrategia está orientada para relaciones difíciles y manejo de conflicto, además de las proyecciones que se tengan a futuro, permitiendo que el trabajador imagine lo que quiere conseguir y trabaje en conseguirlo.

Rapport

Se define rapport a la relación entre dos o más personas, donde se resalta el respeto y la confianza entre ambas partes. Según Sambrano (2003) es la: “Habilidad para colocarse en el lugar del otro, «sintonizando» con los sentimientos para enriquecer el carácter de las relaciones que establecemos con los semejantes y mejorar la calidad del proceso de la comunicación.” (p.84). Esta habilidad, que involucra acoplarse a la otra persona, conectándose con sus creencias y sentimientos, representando así un factor decisivo para influir en otras personas y lograr cambios, además de ser una técnica esencial para comunicar e influenciar.

Anclaje

Es un proceso mediante el cual, las conductas están influenciadas por los estados emocionales, es decir, se asocian a los estímulos recibidos por los sentidos, de lo se percibe en el ambiente. Esta concepción la establece Sambrano (2003) quien señala que: “es un proceso mediante el cual, un estímulo externo, sensorial, se asocia con una conducta que se desea adquirir. (p. 53), para apoyar esta definición O`Connor y Seymour (2000) lo describen como: “Los estados emocionales tienen una influencia poderosa y penetrante en el pensamiento y el comportamiento. Después de inducir y calibrar estos estados”. (p. 92)

Esta herramienta permite ligar un proceso interno con alguna conducta externa con la finalidad de que esa respuesta interna pueda luego ser utilizada de un modo rápido y solucionar varias necesidades, en el campo laboral es muy importante puesto que se pueden establecer anclas en procesos positivos y de superación para generar estados de excelencia.

Administración de Personal

Las organizaciones se definen como instituciones compuestas de recursos, llámese financieros, institucionales y humanos, los Recursos Humanos (RRHH) conformado en este caso por personas que cumplen una función definida dentro de cada organización. En este sentido, Chiavenato (2011) señala como recursos humanos:

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea... constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (p. 81)

Por consiguiente es el recurso humano el encargado del manejo y desarrollo de la organización, representando así uno de los pilares fundamentales para que las empresas funcionen. Desde esta perspectiva Chiavenato (ob.cit.) plantea: “El área de Recursos Humanos (RH) funciona en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con quienes forman parte de las organizaciones” (p. 6). Al hablar de administración de personal, se toman en cuenta todos los aspectos tanto internos como externos que forman parte del contexto del comportamiento humano y que por ende afectan o benefician a toda organización.

Subsistemas de provisión de Recursos Humanos (RRHH):

Toda organización debe abastecerse de personal capacitado para que funcione eficientemente, este proceso de selección de RH, lo define Chiavenato (ob. cit) como: “...procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las

actividades de investigación del mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.” (p. 112).

Para obtener el personal apto para cada organización este proceso de provisión de RH debe enfocarse en el ambiente que forma parte de la organización, llamado en este caso ambiente organizacional, que proporciona los datos necesarios para la toma de decisiones con respecto al proceso de selección de personal.

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es una fase importante para el ingreso de RH a la organización, puesto que tiene como función atraer candidatos calificados y aptos para desempeñar funciones específicas en la empresa.

Según Bohlander y otros (2001): “Es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto”. (p. 139)

Dentro del reclutamiento de personal debe hacerse una investigación interna de necesidades que permita determinar con exactitud los requerimientos de la empresa, en este sentido, así como una investigación externa del mercado.

Selección de personal

Se refiere al proceso usado para contratar o promover trabajadores dentro de una organización. Para tal efecto, Chiavenato (ob.cit.) señala que: “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (p.144)

Elegir al candidato adecuado para cada cargo, es una de las tareas fundamentales de la administración del personal, pues de allí depende que los trabajadores asuman las funciones de una manera eficaz y eficiente.

Subsistema de Organización del RRHH

Según Chiavenato (2011): “los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo” (p.165). Dentro de toda organización es importante organizar e integrar al personal, según el cargo que ejecuta, esto consiste en asignar a cada trabajador al cargo para el cual está apto, dependiendo de sus habilidades, capacidades y destrezas.

Descripción y análisis de puestos

Se refiere a la información detallada de cada cargo, identificando la tarea y responsabilidad que involucra cada puesto, Además muestra la relación entre los diferentes puestos de la organización, así como los requisitos para cumplir el trabajo. En efecto, Bohlander (2001) plantea: “Las descripciones de puestos ayudan a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para el éxito: conocimiento, habilidades y capacidades y demás factores que llevan a un desempeño óptimo”. (p.172)

Conocer al detalle cada uno de los puestos, en relación a responsabilidades, tareas, relaciones, funciones; es una tarea importante para los encargados de la Administración de Personal, porque permitirá tener una visión completa de toda la empresa, evitando la repetición de actividades, y que todas se ejecuten según cada cargo.

Subsistema de mantenimiento de RRHH

Para Chiavenato (2011):

El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresale los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo... forman parte del sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como, para inducirlos para permanecer en ella (p. 228)

Contar con un buen sistema de mantenimiento mantiene a los empleados satisfechos y motivados, para que permanezcan en la organización y trabajen en un ambiente laboral donde se sientan parte de la empresa.

Satisfacción en el trabajo

Según, Arias, H. (2000): “Se considera a la satisfacción como una respuesta afectiva del trabajador a resultados de la experiencia en el puesto.” (p. 738). Al respecto, el buen funcionamiento de la organización depende del esfuerzo o el empeño que los trabajadores requieran para ejercer sus funciones, y por ende el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales. La satisfacción queda establecida entonces como, el efecto que el empleado siente al conseguir un equilibrio entre sus necesidades y las de la empresa.

Relaciones con las personas

Las relaciones interpersonales en la empresa son sumamente importantes e imprescindibles en cualquier organización. Por consiguiente, Chiavenato (2011) expresa: “Se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores. (p. 296)

Queda claro que es importante mantener buenas relaciones en el ambiente de trabajo porque ello puede implicar tanto la motivación y satisfacción del trabajador como en la productividad de la empresa.

Subsistemas de desarrollo del RH

Este subsistema comprende las actividades de generar la formación y capacitación de los empleados, asimismo estudiar el potencial de los mismos, analizar la satisfacción laboral y controlar el desempeño. Para Chiavenato (2011) son: “los procesos de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del

personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.” (p. 316)

Capacitación y desarrollo del personal

Para Arias, H. (2000) es: “El proceso de proporcionar competencias para un trabajo se denomina capacitación. En cambio, el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad, se denomina desarrollo” (p. 498). Por su parte, Bohlander (ob. cit.) señala: “El desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo” (p. 87). Bajo esta perspectiva, a través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones mejoran su potencial humano, lo que se traduce como más productividad.

Subsistema de Auditoría de RRHH

Según Chiavenato (2011): “el control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo a lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficacia.” (p. 368), en este orden de ideas, las auditorías representan procedimientos de revisión para comprobar la ejecución de actividades según cada puesto.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se define como el proceso para evaluar de manera cuantitativa o cualitativa el cumplimiento de las labores por parte del personal de las empresas, según el cargo que ejercen, por lo tanto, Chiavenato (2011) señala:

Las evaluaciones del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios instrumentos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación

de empleados, informes de avances y evaluación de eficiencia en las funciones.
(p.202)

Evaluar el desempeño es un aspecto fundamental para toda organización, puesto que ayuda a determinar los niveles de eficiencia y eficacia de los trabajadores, y a su vez implementar estrategias si se requieren para mejorar.

Auditoría de Recursos Humanos

La supervisión y el control es uno de los aspectos a tomar en cuenta por la administración del personal, porque permite verificar los objetivos cumplidos en determinado momento. De acuerdo a esto, Arias, H. (2000) señala:

La auditorias sobre RRHH es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundamentado de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización, que tiene a su cargo la responsabilidad del capital humano; constituye, entonces, un instrumento de la función de control. (p. 692)

www.bdigital.ula.ve

Las auditorias proporcionan una excelente ayuda para evaluar a cada empleado, de esta manera determinar su efectividad en el puesto y poder hacer las respectivas mejoras. Las auditorias deben de llevarse regularmente para hacer los correctivos necesarios.

Bases Legales

En lo referente a las bases legales que sustentan la investigación, se hace necesario tomar en cuenta primordialmente:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

El derecho a un trabajo digno, es uno de los fundamentos que plantea la carta magna, quien en expresa en su artículo 87:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa

y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

En este sentido es deber del estado garantizar a los venezolanos obtengan un empleo con condiciones apropiadas y bajo un ambiente adecuado, siendo pertinente con este estudio, puesto que los patronos o gerentes deben proveer las condiciones necesarias para que sus empleados se sientan cómodos en su ambiente de trabajo.

Ley Orgánica de Educación Superior

Por su parte, esta ley señala las facultades que tiene el Ministerio con respecto a la administración de personal, por lo tanto, en el artículo 29 plantea: “Las instituciones universitarias tendrán autonomía académica e institucional, que comprende básicamente las siguientes atribuciones: (...) h) Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente. Asimismo en su artículo 33 señala:

Las instituciones universitarias deben promover la excelencia y asegurar la libertad académica, la igualdad de oportunidades y posibilidades, la jerarquización docente, la corresponsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, así como la convivencia pluralista de corrientes, teorías y líneas de investigación. Cuando se trate de instituciones universitarias privadas, dicho pluralismo se entenderá en un contexto de respeto a las cosmovisiones y valores expresamente declarados en sus estatutos.

Estos artículos apoyan la investigación, porque la ley establece que es deber de las instituciones universitarias promover los mecanismos necesarios para fortalecer los diferentes subsistemas de administración de personal, de manera que los docentes desarrollen sus actividades eficientemente.

Ley Orgánica de Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)

Como complemento, en apoyo y protección a los trabajadores, se establece el artículo 26, que señala: “Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa”. Por su parte, el artículo 43 establece: “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras”, aunado a esto el artículo 156 describe:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

La legislación en materia de derechos de los trabajadores, establece en este caso que el trabajo sea adecuado a las habilidades que el empleado tenga, además de recibir las condiciones óptimas necesarias para desarrollar su trabajo, garantizando para efectos de esta investigación los elementos planteados en los diferentes subsistemas de la administración del personal (Provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoría), y de esta manera conducir el logro de los objetivos personales y organizacionales.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

A su vez, se establecen leyes específicas en materia de ambiente laboral, tal como lo señala el artículo 53: “Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas”. Asimismo, el artículo 56:

Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley (...)

En concordancia con este estudio, es necesario crear los espacios propicios para responder debidamente a las necesidades de los empleados, siendo importante que el ambiente donde se desenvuelven los trabajadores sea apto para generar mayor productividad en la empresa, acompañado del éxito personal.

www.bdigital.ula.ve

Definición de Términos Básicos

Ambiente Laboral: El ambiente laboral es uno de los elementos más importantes en el día a día de la empresa, sin embargo, las características que lo determinan son difíciles de precisar. Pueden ser de naturaleza tangible o intangible, y se ha demostrado que influyen notoriamente en la productividad y en la vida privada de los empleados.

Bienestar: Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad.

Candidato: Persona que opta a un cargo, premio o distinción a solicitud propia o de otra persona.

Capacidades: Capacidad se refiere a los recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido.

Destrezas: La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad y haciéndolo de manera correcta, satisfactoria, es decir, hacer algo con destreza implicará hacerlo y bien.

Eficacia: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

Eficiencia: capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Empresa: Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.

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

Puesto de trabajo: Puesto de trabajo se define como el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.

Relaciones Interpersonales: Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros

Operacionalización de Variables

Según Arias, F. (2012) es una técnica que: “se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 62). En relación con lo expresado en esta investigación la operacionalización de variables muestra las dimensiones e indicadores relacionados con cada variable, que sirven como teorías para apoyar el desarrollo de esta investigación.

Al respecto, las variables son los elementos, factores o términos que toman diferentes valores al analizarlos, en base a esto, Arias (2012) señala: “son

características que pueden ser medidas y que adquieren valor, por la investigación científica cuando pueden ser relacionados con otros” (p.64). En esta investigación las variables son:

Variable Independiente: Programación Neurolingüística

Variable Dependiente: Administración de Personal

www.bdigital.ula.ve

OBJETIVO GENERAL: Proponer la programación neurolingüística como modelo gerencial para la administración del personal; dirigido a los coordinadores de los PNF de la UPTM KR Valle del Mococtés.

Cuadro N° 1. Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
Programación Neurolingüística	Para O'Connor y Seymour (s.a): La PNL es el arte y ciencia de la excelencia personal. Es un arte porque cada uno da su toque único personal y de estilo a lo que está haciendo (...) y es una ciencia porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes. (...). (P. 28)	Canales Sensoriales	Acceso Oculares	1
		Habilidades PNL	Pensamientos Preferentes	2,3
			Agudeza Sensorial	4
		Técnicas PNL	Calibración Conductual	5
			Metaprograma	6
			Metamodelos	7
			Sincronización	8
			Visualización	9
			Rapport	10
		Administración de personal	Según Chiavenato (2011): El área de RH tiene como efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización. (P. 100)	Subsistema de provisión de RRHH
Subsistema de organización de RRHH	Selección de Personal			15,16
	Descripción y análisis de puestos			17,18
Subsistema de mantenimiento de RRHH	Satisfacción en el trabajo			19
	Relaciones con los empleados			20
Subsistema de desarrollo de RRHH	Capacitación y desarrollo del personal			21, 22, 23
Subsistema de Auditoria de RRHH	Evaluación del desempeño	24		
	Auditoria de Recursos Humanos	25		

Nota: Rangel (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo, permite establecer los pasos a seguir en la investigación, en este sentido Palella y Martins (2012) señala que es: “conjunto de procedimientos que se sigue en las ciencias para hallar la verdad. Es una vía o camino para alcanzar una meta o fin” (p. 80), por consiguiente este marco metodológico muestra el enfoque, tipo y diseño de investigación, la población y muestra a estudiar en base a la problemática planteada, así como las fases de la investigación; posteriormente se señalan las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar en el desarrollo de la misma, la validez confiabilidad y el procedimiento para analizar los resultados, finalmente se muestra el cronograma de actividades a realizar.

Enfoque de la Investigación

La investigación a realizarse se basa en el enfoque cuantitativo, que según Pallela y Martins (2012), señala que el: “enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia.” (p. 40). Al respecto, para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

En este sentido, esta investigación se estableció bajo el enfoque cuantitativo puesto que la recolección de los datos se fundamentó en la medición y el análisis basado en procedimientos estadísticos. Bajo este enfoque se establecieron variables en un determinado contexto; se realizaron mediciones utilizando métodos estadísticos, para finalmente generar las conclusiones.

Tipo de Investigación

La presente investigación se fundamentó en la modalidad de proyecto factible, que según UPEL (2006) define: “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 21). Asimismo Palella y Martins (2012): “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica (p. 97)

En relación con lo expresado, este estudio se enmarcó en un proyecto factible, debido a que propuso un modelo gerencial de programación neurolingüística con el fin de mejorar la administración de personal en cuanto a selección, inducción, capacitación y mantenimiento del personal que labora dentro de la UPTM “Kléber Ramírez” Núcleo Valle del Mocotíes.

Asimismo, se sustentó en una investigación de campo, que según Arias, F. (2012), define: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna.” (p. 31). En el estudio, se utilizó este tipo de investigación para recolectar los datos directamente de la realidad donde se presenta la necesidad, en este caso la UPTM KR, Núcleo Valle del Mocotíes.

Fases de la Investigación

El presente estudio se desarrolló bajo la metodología de proyecto factible. En este sentido, este modelo se cumplirá las fases establecidas por Palella y Martins (ob. cit):

Para desarrollar esta modalidad lo primero que se debe hacer es un diagnóstico; el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realiza análisis de la factibilidad del proyecto. (p. 97). En base a las fases planteadas, se explican a continuación:

Fase I Diagnóstico: Es la determinación de la preocupación temática sobre la que se va a investigar.

Fase II Diseño de la Propuesta: Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico se procederá a realizar la propuesta de la Programación Neurolingüística como modelo gerencial para la administración de personal.

Fase III Factibilidad: Con el propósito de verificar la factibilidad se realizó un juicio de expertos, que permita validar la propuesta diseñada.

Población y Muestra

Estuvo representada por todas aquellas unidades que se seleccionan de acuerdo al problema. Según Palella y Martins (ob. cit): “la población es una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones.” (p. 105). Para efectos de esta investigación se tomará como población a los directivos de la UPTM KR, Valle del Mocotíes, quienes están a cargo de la administración de personal. Están comprendidos de la siguiente manera: 1 Director General, 5 Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación (Administración, Contaduría, Agroalimentación, Informática, Turismo). Para un total de 6 trabajadores.

En relación con lo anterior, la población es finita, y según Arias F. (2012): “Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo” (p. 83). Al respecto, debido a que la población es pequeña se tomaron los 6 trabajadores en estudio, de la UPTM KR Valle del Mocotíes, como población objetivo.

Cuadro N° 2. Distribución de la población objeto de estudio

Área	Frecuencia	Porcentaje
Dirección General	1	16.66%
PNF en Agroalimentación	1	16.66%
PNF en Informática	1	16.66%
PNF en Administración	1	16.66%
PNF en Contaduría	1	16.66%
PNF en Turismo	1	16.66%
Total	6	100%

Nota: Rangel (2017)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la obtención de información de la realidad, fue necesario aplicar una serie de técnicas e instrumentos que permitieron recabar todos los datos necesarios para la realización de esta investigación. En este orden de ideas, Arias F. (ob. cit) señala: se entenderá por técnica de investigación, procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67) y “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p. 68)

Al respecto para obtener información de los directivos de la UPTM KR, Valle del Mocotíes en cuanto a la administración de personal, se aplicó como técnica la Encuesta que según Arias, F. (ob. cit): “se define la encuesta como una técnica que

pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos.” (p. 72), bajo esta perspectiva se aplicó una encuesta escrita. Por su parte, el instrumento a aplicar es un cuestionario que para Arias, F (ob. cit): “es la modalidad d encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74).

En relación con lo descrito se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas, comprendido por 25 preguntas (indicadores en la operacionalización de variables), bajo una escala de likert cuyas alternativas serán: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca. (Ver Anexo B)

Validez y Confiabilidad

Validez

Para la ejecución de los instrumentos es necesario validar la relación entre lo que se pretende medir y lo que se está midiendo, en este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) describen: “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.” (p. 200). La validez del instrumento para efectos de esta investigación se hará a través de un Juicio de expertos, que según Palella y Martins (2012):

consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y /o instrucción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p.161)

Para este estudio se estableció el juicio de experto con tres (3) profesionales (ver Anexo C), en metodología y gerencia, quienes revisaron el instrumento y realizaron la respectiva evaluación.

Por otra parte es importante establecer la relación entre los distintos expertos (jueces), para esto se aplicó el Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR), que

según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit): “Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales” (p. 322). En relación con ello se aplicó el CPR, que permitió mostrar la relación entre los tres jueces, donde se obtuvo como validez un total de 0,88 (Ver Anexo D).

Confiabilidad

La confiabilidad según Palella y Martins (2012): “es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p. 164). En el presente estudio, para determinar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach que según Palella y Martins (ob. cit.) “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert.” (p. 168). Este coeficiente se halló a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2 (f_i)}{S^2} \right)$$

Donde:

K = Número de ítems

$\sum S_i^2 (f_i)$ = Sumatoria de la varianza de cada ítem

S^2 = Varianza total de los ítems

α = Alpha

El valor obtenido en la confiabilidad fue de 0,72 (Ver Anexo E), demostrando ser un instrumento altamente confiable, según la siguiente tabla descrita por Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Cuadro N° 3. Tabla de valores Alfa de Cronbach.

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Nota: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Técnica de Análisis de Datos

La técnica de análisis de datos consiste en la descripción de las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos, por lo tanto Palella y Martins (ob. cit) plantean que son: “técnicas para la obtención de información, pues es necesario analizar los datos recabados y convertirlos en conclusiones” (p. 171), esta etapa comprende la clasificación, registro, tabulación y codificación de los datos.

En la presente investigación se analizaron los datos, a través de un análisis estadístico que para Palella y Martins (ob. cit): “permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que pueda proporcionar” (p. 174). Al respecto se analizaron los datos estadísticamente, a través de tablas de distribución de frecuencias y gráficos de barras.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario a los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, núcleo Valle del Mocotíes.

El análisis se realizó usando técnicas estadísticas descriptivas a través de la distribución de frecuencias; al respecto Palella y Martins (2012) expresan que la estadística descriptiva: “consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas. Comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirlos o describirlos sin factores pertinentes adicionales (...)” (p.175). La presentaciones de los resultados se hizo según las dimensiones establecidas en la operacionalización de variables, señalando además los indicadores evaluados, se muestran las tablas con la frecuencia (fi) que representan la cantidad de respuestas dadas por los encuestadores y el porcentaje (%) que refleja la proporcionalidad de una parte respecto al total, dividido en cien unidades. Asimismo e presentan las conclusiones de cada dimensión respaldadas en fundamentos teóricos, calculando para ello un promedio porcentual en base a los resultados hallados y según la escala establecida (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca). Finalmente se presenta una conclusión del diagnóstico, de acuerdo a todas las respuestas dadas por los coordinadores de los PNF.

Resultados

Variable Independiente: Programación Neurolingüística

Dimensión: Canales Sensoriales

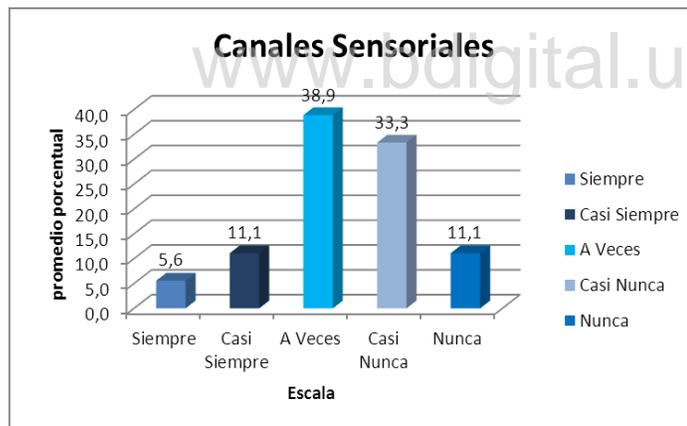
Indicadores: Accesos Oculares, Pensamientos Preferentes.

Cuadro N° 4. Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Canales Sensoriales

Items	Indicadores	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	Accesos Oculares	1	16,7	1	16,7	2	33,3	2	33,3	0	0,0
2	Pensamientos preferentes	0	0,0	0	0,0	3	50,0	2	33,3	1	16,7
3	Pensamientos preferentes	0	0,0	1	16,7	2	33,3	2	33,3	1	16,7
promedio porcentual		5,6		11,1		38,9		33,3		11,1	

Nota: Instrumento dirigido a los directivos (2017)

Gráfico 1. Representación porcentual de la Dimensión Canales Sensoriales



Nota: Datos tomados del cuestionario (2017).

Los datos presentados en el cuadro 4 corresponden a la dimensión canales sensoriales, se muestra un promedio porcentual donde el 5,6% de los directivos siempre utilizan los canales sensoriales para analizar los tipos de pensamientos de sus empleados, asimismo, un 11,1% sostuvo que casi siempre utiliza esta herramienta para conocer a sus trabajadores, mientras que el 38,9% consideró que a veces hace

uso de los canales sensoriales, el 33,3% casi nunca y 11,1% nunca. De estos resultados se concluye que pocos coordinadores analizan los canales sensoriales como medio para estudiar los comportamientos de sus empleados, a través de los accesos oculares y los pensamientos preferentes.

Al respecto, Valledor (2001) señala:

El primer paso para comprender cómo pensamos es reconocer cuál es el canal sensorial que privilegiamos por sobre el resto. Lo sorprendente de esto es que no sólo moldea cómo percibimos una vivencia, sino cómo representamos una idea, imaginamos una situación, o revivimos un suceso pasado. En otras palabras, tenemos el mismo canal sensorial preferido para los sucesos reales, que para los imaginados o recordados.

En la programación neurolingüística se utilizan los canales sensoriales para analizar la información procedente del ambiente, o la información que se procesa en la mente. Visto de esta manera, en los procesos de comunicación, es importante desarrollar la habilidad para analizar los accesos oculares y los pensamientos preferentes, identificando el canal sensorial que está utilizando la otra persona, de manera que se pueda generar una comunicación de forma más efectiva.

Dimensión: Habilidades PNL

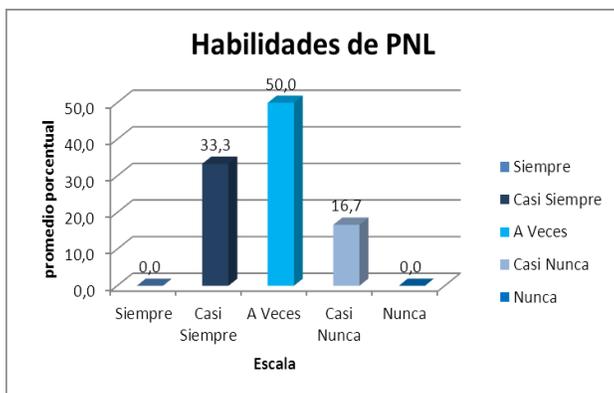
Indicadores: Agudeza Sensorial, Calibración Conductual.

Cuadro N° 5. Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Habilidades PNL

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
4	Agudeza Sensorial	0	0,0	2	33,3	3	50,0	1	16,7	0	0,0
5	Calibración Conductual	0	0,0	2	50,0	3	33,3	1	16,7	0	0,0
promedio porcentual			0,0		33,3		50,0		16,7		0,0

Nota: Instrumento dirigido a los directivos (2017)

Gráfico 2. Representación porcentual de la Dimensión Habilidades PNL.



Nota: Datos tomados del cuestionario (2017).

Como se puede visualizar en el cuadro 5, de acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario, referidos al indicador habilidades de la PNL, se obtuvo un promedio porcentual del 33.3% de los coordinadores señalaron que casi siempre aplica habilidades (agudeza sensorial y calibración conductual) con sus empleados, un 50% restante selecciono la opción algunas veces, otro 16,7% casi nunca; de acuerdo a estos resultados se concluye que un gran número de los coordinadores a veces hacen uso de las habilidades de la PNL para mejorar la gestión con sus empleados. Con respecto a este tema, Martínez (1992) puntualiza: “aprovechar y completar los éxitos del conductismo, consiste en caracterizar los procesos mentales como aquellos que desempeñan un papel causal en la conducta” (p. 144).

A través de la aplicación de la PNL, se puede crear habilidades para mejorar la agudeza sensorial y la calibración conductual, mejorando la capacidad de escuchar y observar, para pensar y actuar mejor. Por lo tanto, es necesario perfeccionar esta habilidad para analizar si lo que se está haciendo conduce a la meta, además de conocer en forma precisa el estado mental de las personas, puesto que todo comportamiento requiere de un proceso neurológico que se genera por los sentimientos, experiencias, sensaciones y pensamientos. Es así como, entendiendo los patrones ya formados, se puede analizar las conductas de las personas, para poder calibrarlas hacia la conformación de estados de excelencia.

Dimensión: Técnicas de PNL

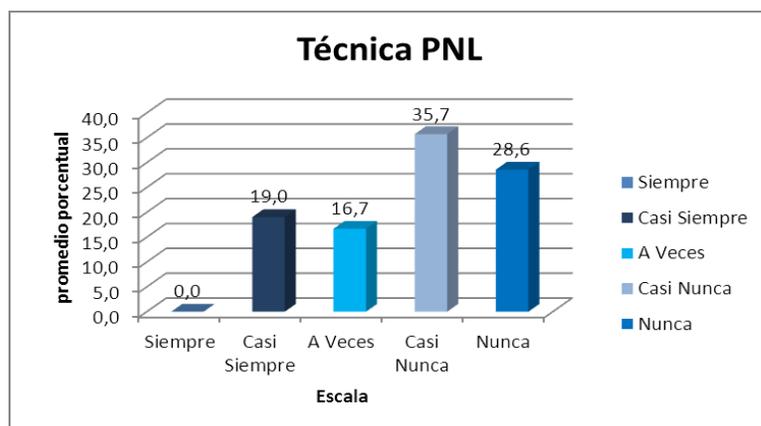
Indicadores: Metaprograma, Metamodelo del lenguaje, Sincronización, Visualización, Rapport, Anclaje.

Cuadro N° 6. Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Técnicas de PNL

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
6	Metaprograma	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7
7	Metamodelo del lenguaje	0	0,0	1	16,7	0	0,0	1	16,7	4	66,7
8	Sincronización	0	0,0	3	50,0	0	0,0	2	33,3	1	16,7
9	Visualización	0	0,0	2	33,3	2	33,3	2	33,3	0	0,0
10	Rapport	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0
11	Anclaje	0	0,0	1	16,7	3	50,0	2	33,3	0	0,0
12	Anclaje	0	0,0	1	16,7	2	33,3	3	50,0	0	0,0
promedio porcentual		0,0		19,0		16,7		35,7		28,6	

Nota: Instrumento dirigido a los directivos (2017)

Gráfico 3. Representación porcentual de la Dimensión Técnicas de PNL.



Nota: Datos tomados del cuestionario (2017).

Con respecto a la dimensión: técnicas de PNL, se puede observar que el 35,7% de los coordinadores casi nunca aplica estas herramientas con los empleados, por su parte un 19% casi siempre hace uso de ellas, un 16,7% solo algunas veces, y un

28,6% nunca. De lo presentado se infiere, que gran parte de los coordinadores no hace uso de las técnicas de la PNL para el manejo de personal, siendo una herramienta poderosa para administrar eficientemente al recurso humano.

En función de lo expuesto, se puede señalar que con técnicas de PNL se consigue crear patrones de éxito en el comportamiento, programando la mente hacia los que se quiere conseguir. La PNL funciona de manera inconsciente, y va creando patrones o modelos de acuerdo a lo que va procesando y recibe del mundo exterior, por lo tanto, apropiarse de este conjunto de técnicas (Metaprograma, Metamodelo del lenguaje, Sincronización, Visualización, Rapport, Anclaje, entre otras) va proporcionar a los gerentes las habilidades necesarias para gestionar eficiente y eficazmente a su personal.

Variable Dependiente: Administración de Personal

Dimensión: Subsistema de Provisión de RH

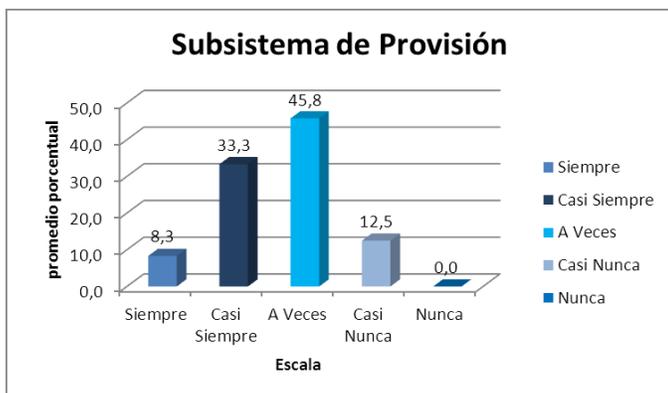
Indicadores: Reclutamiento de Personal, Selección de Personal.

Cuadro N° 7. Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema de Provisión de RH

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
13	Reclutamiento de personal	0	0,0	2	33,3	4	66,7	0	0,0	0	0,0
14	Reclutamiento de personal	0	0,0	2	33,3	3	50,0	1	16,7	0	0,0
15	Selección de Personal	1	16,7	2	50,0	3	33,3	0	0,0	0	0,0
16	Selección de Personal	1	16,7	2	66,7	1	16,7	2	0,0	0	0,0
promedio porcentual		8,3		33,3		45,8		12,5		0,0	

Nota: Instrumento dirigido a los directivos (2017)

Gráfico 4. Representación porcentual de la Dimensión Subsistema Provisión de RH.



Nota: Datos tomados del cuestionario (2017).

En base a los datos mostrados en cuadro N°7, se puede observar que el 45.8% de los coordinadores a veces emplean técnicas apropiadas para el reclutamiento y la selección de personal, cuando ingresan docentes a la universidad, el 33,3% las utilizan casi siempre, mientras que un 12.5% casi nunca. Lo que permite inferir, que el mayor porcentaje de coordinadores no utiliza las herramientas gerenciales indicadas para cumplir los requerimientos del subsistema de previsión del Recurso Humano (RH). De hecho, Chiavenato (1999), señala que los: “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas” (p.7).

Es importante resaltar, que existen técnicas y procedimientos para que la provisión del RH se haga de manera efectiva, garantizando en este caso que el personal que ingrese a la organización sea el más apto y adecuado para las necesidades existentes. Por ende, en la Universidad, los coordinadores deben ser garantes que este proceso se realiza bajo lineamientos y parámetros establecidos.

Dimensión: Subsistema de Organización de RH

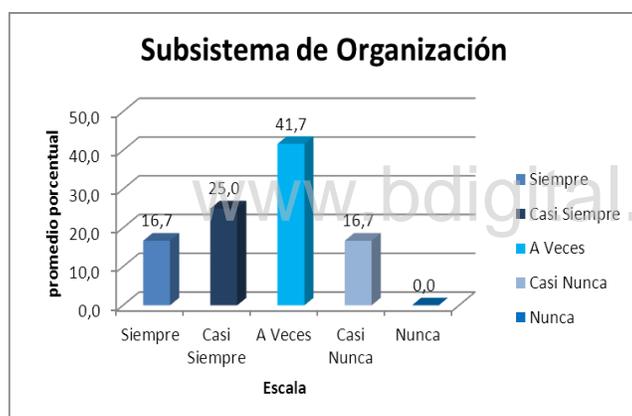
Indicador: Descripción y análisis de puestos.

Cuadro N° 8. Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema de Organización de RH

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	Fi	%	Fi	%
17	Descripción y análisis de puestos	1	33,3	1	16,7	3	33,3	1	16,7	0	0,0
18	Descripción y análisis de puestos	1	16,7	2	33,3	2	33,3	1	16,7	0	0,0
promedio porcentual			16,7		25,0		41,7		16,7		0,0

Nota: Instrumento dirigido a los directivos (2017)

Gráfico 5. Representación porcentual de la Dimensión Subsistema Organización de RH.



Nota: Datos tomados del cuestionario (2017).

De acuerdo a la dimensión subsistema de organización, que tiene como ítems 17 y 18 indican que el 41,7% de los coordinadores, a veces utiliza la descripción y análisis de los puestos como mecanismo para asignar tareas y obligaciones según el cargo que ejecutan en la Universidad, el 16,7% siempre establecen pautas para la descripción de los cargos, funciones y obligaciones, a su vez, el 25% casi siempre, mientras que el 16,7% casi nunca emplea este tipo de proceso. En concordancia, Chiavenato (Ob. Cit.) establece este subsistema como: “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y

acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas”. (p. 8)

Se trata entonces que el coordinador de cada Programa Nacional de Formación establezca mecanismos de análisis de cada puesto, en este caso de los docentes, de manera que se pueda asignar las responsabilidades y tareas, de acuerdo al puesto, estableciendo para ello las características particulares y personales de los ocupantes del cargo, facilitando así que el cumplimiento de asignaciones se realice de manera óptima.

Dimensión: Subsistema de Mantenimiento de RH

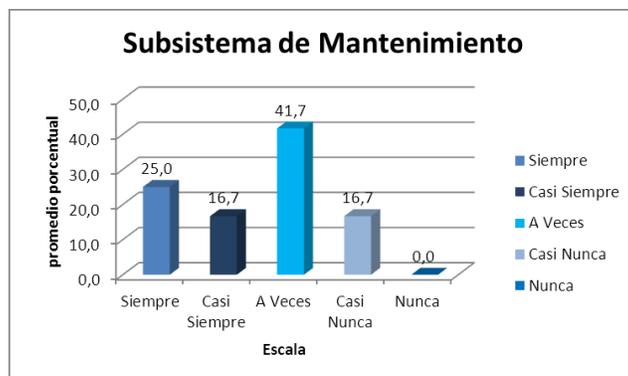
Indicadores: Satisfacción en el trabajo, Relaciones con los empleados.

Cuadro N° 9. Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema de Mantenimiento de RH

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
19	Satisfacción en el trabajo	2	33,3	1	16,7	2	33,3	1	16,7	0	0,0
20	Relaciones con los empleados	1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7	0	0,0
promedio porcentual		25,0		16,7		41,7		16,7		0,0	

Nota: Instrumento dirigido a los directivos (2017)

Gráfico 6. Representación porcentual de la Dimensión Subsistema Mantenimiento de RH.



Nota: Datos tomados del cuestionario (2017).

En torno a los datos presentados en el cuadro N° 9 con respecto a la dimensión mantenimiento de RH, los coordinadores expresaron en un 41,7% encargarse de garantizar la satisfacción en el trabajo y las relaciones interpersonales de sus empleados, a su vez un 25% señaló que siempre emplea los medios necesarios para lograr estos aspectos, y por su parte un 16,7% casi siempre y casi nunca cumplen con estos parámetros. Estos resultados permiten inferir, que no todos los coordinadores fortalecen las relaciones interpersonales y la satisfacción en el trabajo, entre sus empleados, de manera que se garantice un clima laboral adecuado para el cumplimiento de sus labores. Chiavenato (1999) describe este subsistema como: “procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas” (p. 8).

Desde esta perspectiva, es necesario señalar la importancia que tiene crear las condiciones óptimas para la satisfacción en el trabajo, y el fomento de las relaciones interpersonales, siendo un aspecto vital para que los trabajadores alcancen un nivel de calidad y productividad elevado, dirigidos al logro de las metas organizacionales.

www.bdigital.ula.ve

Dimensión: Subsistema de Desarrollo de RH

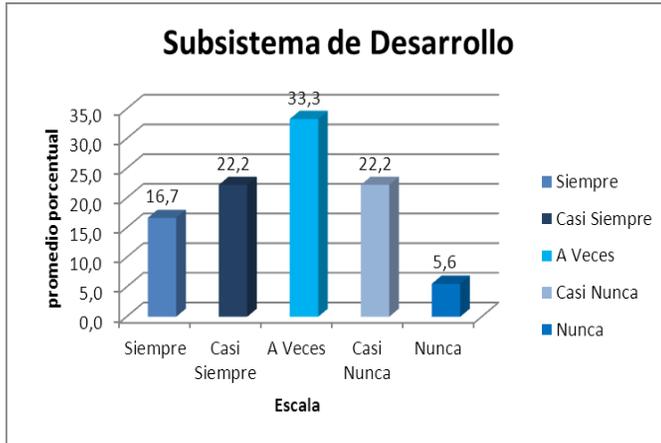
Indicador: Capacitación y desarrollo del personal.

Cuadro N° 10. Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema de Desarrollo de RH

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
21	Capacitación y desarrollo	0	0,0	1	50,0	3	16,7	2	33,3	0	0,0
22		1	16,7	1	33,3	2	50,0	1	0,0	1	0,0
23		2	33,3	2	33,3	2	33,3	0	0,0	0	0,0
promedio porcentual		16,7		22,2		33,3		22,2		5,6	

Nota: Instrumento dirigido a los directivos (2017)

Gráfico 7. Representación porcentual de la Dimensión Subsistema Desarrollo de RH.



Nota: Datos tomados del cuestionario (2017).

Tomando en cuenta los resultados del cuadro N°10, se obtuvo un promedio porcentual en donde un 33,3% de los entrevistados afirman que a veces toman en cuenta el proceso de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, de igual manera un 16,7% señala que siempre establecen los medios para promover este tipo de actividades, un 22,2% casi siempre o casi nunca fomenta el desarrollo personal de sus trabajadores, y finalmente un 5,6% nunca. Analizando estos resultados, se concluye que pocos coordinadores de la Universidad proponen planes de capacitación y desarrollo de su personal para promover la mejora continua, que sirva además para proyectar una fuerza de trabajo exitosa en la organización. En correspondencia con esta dimensión Chiavenato (Ob. Cit) plantea que el subsistema de Desarrollo del RH se encarga de: “procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” (p. 8).

Se trata entonces, que los Coordinadores de los PNF de la UPTM, establezcan medios para promover y fomentar la mejora constante de los docentes, perfeccionando así sus habilidades, capacidades y competencias, que le permitan

desarrollar sus actividades de una mejor manera, generando además una excelencia educativa que proyecte una imagen exitosa de la Universidad.

Dimensión: Subsistema de Auditoría de RH

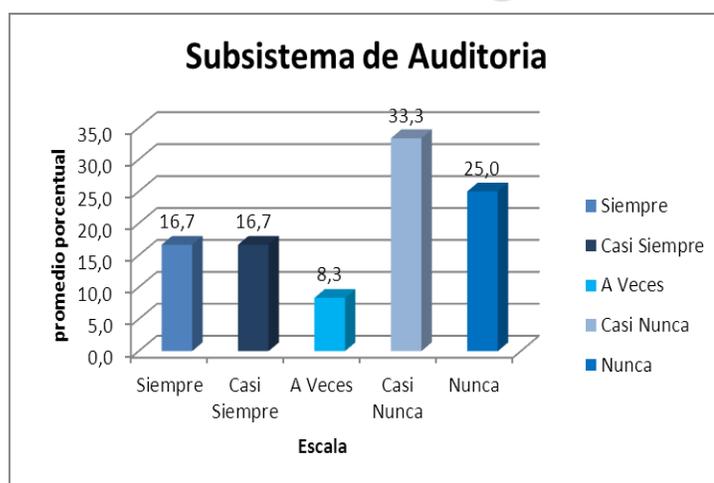
Indicadores: Evaluación del desempeño, Auditoría de Recursos Humanos.

Cuadro N° 11. Distribución de frecuencias y porcentajes, Dimensión: Subsistema de Auditoría de RH

Items	Indicador	Escala									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
24	Evaluación del Desempeño	1	16,7	1	16,7	1	16,7	2	33,3	1	16,7
25	Auditoría del RH	1	16,7	1	16,7	0	0,0	2	33,3	2	33,3
promedio porcentual		16,7		16,7		8,3		33,0		25,0	

Nota: Instrumento dirigido a los directivos (2017)

Gráfico 8. Representación porcentual de la Dimensión Subsistema Auditoría de RH.



Nota: Datos tomados del cuestionario (2017).

Los hallazgos encontrados en concordancia con el cuadro N° 11, permiten determinar que un 33,3% de los entrevistados casi nunca aplican evaluaciones de

desempeño y auditoria en los docentes de la UPTM, un 16,7%, casi siempre o siempre lo realizan como medio para medir la actuación de sus empleados, un 8,3% a veces, y un 25% nunca. Se podría asumir con estos resultados que no se emplean herramientas que permitan evaluar el desempeño y el cumplimiento de actividades de los docentes de los distintos PNF. Este subsistema lo establece Chiavenato (1999) como: “procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados” (p. 8). Por lo tanto, es de suma importancia que los Coordinadores de los PNF, evalúen el desempeño y actuación de sus empleados y verifique el cumplimiento de actividades asignadas, de manera de establecer correctivos posteriores, para mejorar la acción docente.

Conclusiones del Diagnóstico

Una vez finalizada la presentación de los datos aportados por los coordinadores que conformó la población en estudio y analizados los resultados en función de dar respuesta a los objetivos, diagnosticar las necesidades presentes en la UPTM KR Núcleo Valle del Mocotíes, con respecto a la administración de personal.

En base al análisis de la dimensión canales sensoriales, se pudo evidenciar que gran parte de los Coordinadores no emplea los canales sensoriales con los docentes, como medio para conocer sus pensamientos preferentes, de esta manera mejorar los canales de comunicación y sistemas de aprendizaje en el área laboral. Asimismo en la dimensión habilidades de la Programación Neurolingüística (PNL), poco porcentaje señaló que puede captar y observar las señales conductuales que reflejan los pensamientos de sus empleados, para comprender y entender mejor como los docentes visualizan su entorno y lo procesan internamente, para reflejar ciertas conductas en momentos específicos. Por otra parte, en relación a la dimensión Técnicas de PNL, se constató que un gran porcentaje no usa este tipo de herramientas con sus empleados, siendo de gran importancia para el manejo de personal. En este orden de ideas, en correspondencia con la variable: Programación Neurolingüística, se concluye que su aplicación permite a los directivos y gerentes transmitir correctamente sus ideas y planes a los empleados, para que se logre alcanzar las

metas trazadas por la empresa y que se aumente su rendimiento. Asimismo se resuelven conflictos con mayor rapidez, se mejoran las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y se fomenta la mejora continua en la empresa, a través de la implementación de esta herramienta gerencial se puede lograr el éxito empresarial.

En el contexto de la variable: Administración del Recurso Humano, con las dimensiones: Provisión, Organización, Mantenimiento, Desarrollo y Auditoría, se puede afirmar que un gran porcentaje de los coordinadores no emplea las técnicas gerenciales adecuadas para el manejo de personal, con respecto al reclutamiento y selección de personal que ingresa a los PNF, además del análisis de puestos como mecanismo para asignar establecer las características de los ocupantes de los cargos, así como propiciar las condiciones necesarias para generar satisfacción laboral, y buenas relaciones interpersonales, de manera de alcanzar mayor productividad, de igual forma en fomentar la capacitación y desarrollo personal de los empleados, y aplicar auditoria y evaluación de desempeño de los trabajadores a su cargo. Lo que muestra una debilidad en cuanto al manejo de personal.

Desde esta perspectiva, se resalta que la importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios actuales en la sociedad y más específicamente en el mundo laboral. Por ello se crearon los subsistemas de Recursos Humanos, siendo áreas necesarias para la correcta gestión del personal y el funcionamiento de la empresa. Hay que tener en cuenta que el empleado es el capital más importante para una compañía, por lo que contar con personas altamente capacitadas en cuanto a la selección, motivación y capacitación interna de los mismos es fundamental.

La administración de recursos humanos se debe enfocar en la obtención de resultados mediante la alineación de los objetivos personales y organizacionales. Si esto se logra, se tendrán una mayor disposición al trabajo y compromiso con la organización, mejorando el desempeño. Se hace énfasis entonces, un empleado será más productivo a medida que encuentre condiciones óptimas personales; si una empresa logra que la mayoría de sus trabajadores alcancen un alto nivel de

satisfacción, su competitividad se verá favorecida y tendrá un crecimiento más acelerado.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Actualmente la gerencia de las organizaciones, está tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y a su vez el logro de las metas organizacionales. La Gestión del Recurso Humano, es un aspecto importante, pues el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen, por ello, invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Sin embargo, para trabajar con las personas es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre las diversas herramientas que permitan seleccionar, adiestrar, mantener y evaluar al personal eficientemente.

La importancia de la administración del recurso humano debe estar orientada, a producir satisfacción en sus trabajadores, el empoderamiento de herramientas gerenciales, que mejoren su conducta individual, contribuyendo al logro de las metas organizacionales planteadas por la gerencia, por ende, deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales. Si las personas satisfacen sus necesidades, se sienten plenos y encuentran sentido a lo que hacen, de manera que se conectan con su trabajo en los niveles emocionales, sociales e intelectuales, de ahí la relevancia de la buena gestión en la administración del recurso humano.

El presente modelo, es una representación gráfica que muestra las técnicas de la PNL, que se pueden utilizar en los diferentes subsistemas que conforman la administración del Recurso Humano: provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoria, con la finalidad de resolver la problemática encontrada en la

Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” Núcleo Valle del Mocotíes, en cuando al manejo de personal. El modelo es innovador, que según Palella y Martins (2012) señalan:

la innovación debe estar asociada al significado de la introducción de algo nuevo que produce mejoras y acarrea cambios, lo nuevo es asociado no sólo a lo que nunca antes había sido inventado, conocido o realizado, algo que se genera por primera vez, sino también a formas o maneras nuevas de hacer o utilizar algo ya existente. (p.31)

Al respecto, el modelo innovador que se plantea, utiliza técnicas comprobadas basadas en la Programación Neurolingüística, para la Administración del Recurso Humano dentro de las organizaciones. En base a lo planteado, el diseño de este modelo cumple varias fases, que Palella y Martins (Ob.Cit), describen como: “1. Definición de la situación problema (Ámbito Situacional), 2. Formulación del modelo (...), 3. Simulación y/o validación del Modelo, 4. Evaluación del modelo” (p.31)

En base a lo planteado, el investigador procedió a identificar el problema presente en la organización antes mencionada con respecto al manejo del personal, luego se seleccionaron las variables innovadoras a trabajar, en este caso: La PNL y la Administración de Personal, para ello, se analizaron los elementos que forman parte de cada una de las variables, para comprenderlo y diseñar el modelo, finalmente se validó el modelo con los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación, desde el ámbito económico, institucional y técnico.

Para concluir, es importante resaltar que la programación neurolingüística es un conjunto de técnicas para generar cambios en las personas, y crear conductas de excelencia, siendo herramienta útil, con gran impacto en las organizaciones, mejorando la percepción de cada trabajador en la empresa, al desarrollar un sentido de pertenencia e incentivar el logro de los objetivos personales y corporativos, generando productividad y éxito empresarial.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Optimizar la administración de personal, a través de la Programación Neurolingüística (PNL) en las coordinaciones de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, en su Núcleo del Valle del Mocotíes, Municipio Rivas Dávila del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

Plantear los subsistemas de administración de personal.

Profundizar las técnicas de PNL utilizadas en el ámbito gerencial.

Definir los elementos estructurales del modelo de PNL y su adaptación a la administración de personal.

Factibilidad de la Propuesta

Esta fase del estudio otorga la sustentación teórico-práctica para la implementación del Modelo Gerencial de Programación Neurolingüística para la Administración de Personal en la UPTM, Núcleo Valle del Mocotíes. En base al juicio de tres expertos en administración y gerencia, se estableció un instrumento para determinar la factibilidad de implementación de la propuesta (Ver anexo E); lo que permitió establecer la viabilidad del modelo. En correspondencia con lo descrito se presenta el análisis teórico de los criterios siguientes:

Factibilidad Institucional y Administrativa

Los jueces determinaron que las fases u objetivos planteados son compatibles con la propuesta, y que están reflejadas en las conclusiones realizadas en el diagnóstico. Además la propuesta favorece el desempeño gerencial, porque provee a los coordinadores de herramientas y técnicas innovadoras, para administrar el personal exitosamente, contribuyendo de esta manera a lograr la excelencia de los trabajadores. Todos estos argumentos, manifiestan que la propuesta es viable institucional y administrativamente, porque con la PNL, se podrá mejorar las actividades gerenciales que realizan los coordinadores.

Factibilidad Técnica

En base a los resultados obtenidos en la valoración de los jueces, se estableció que se cuenta con la disposición del personal en aplicar el modelo, asimismo con el espacio físico requerido para su implementación, lo que afirma que definitivamente se cuentan con todos los recursos necesarios para la aplicación de las diferentes técnicas de PNL, que permita modelar los comportamientos y conductas del personal.

Con respecto a la factibilidad técnica la aplicación resulta idónea, puesto que la universidad cuenta con cómodos espacios físicos; así como la disponibilidad de alimentación e hidratación para el personal objeto en estudio, que apoyan la aplicación del modelo. Se evidencia así que se cuenta con alta factibilidad técnica para la puesta en práctica de la propuesta de modelo presentado.

Factibilidad Económica

Respecto a la factibilidad económica, los jueces determinaron que la institución cuenta con los recursos económicos suficientes para la implementación del modelo, lo que sugiere que el apoyo a la aplicación de la propuesta. En este contexto, la

universidad asumiría los gastos requeridos para la implementación del modelo, incluyéndose alimentación, cancelación de honorarios de especialistas, y otros gastos necesarios para desarrollar la propuesta.

De acuerdo a la valoración de los expertos, el modelo es factible para implementar, reflejando que los directivos de la Universidad están interesados para llevarlo a cabo, y disponen de los recursos para su aplicación.

www.bdigital.ula.ve

PRESENTACIÓN

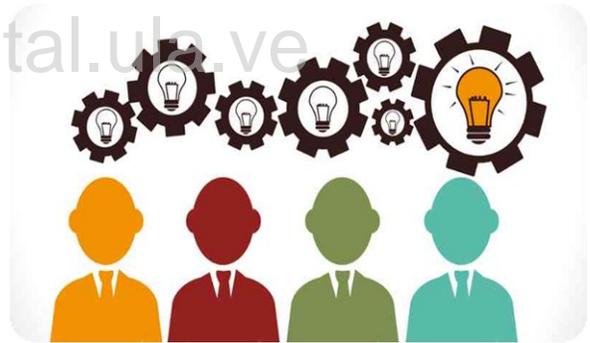
A nivel gerencial existen numerosas herramientas para ejecutar una buena gestión, tal es el caso de la Programación Neurolingüística (PNL), que aplicada a nivel gerencial trae como beneficios: análisis del lenguaje de los trabajadores, aumento de la motivación, mejora el proceso de comunicación, favorece una mejor relación de trabajo, resuelve conflictos, mejora la selección y asignación de personal, cambio de actitudes, entre otras. A continuación se presenta un modelo gerencial, basado en técnicas de PNL, que permitirá a los gerentes administrar eficientemente al personal.

JUSTIFICACIÓN

Para lograr el éxito organizacional, las empresas dirigen sus esfuerzos al desarrollo del recurso humano, visto éste como uno de los elementos esenciales para lograr productividad y eficiencia, que contribuye estratégicamente al logro de objetivos y metas organizacionales. El mejoramiento de las condiciones laborales, la satisfacción, la capacitación y desarrollo de los empleados, el mantenimiento de relaciones armoniosas, son actividades que se ejecutan en la vida organizacional y son necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, y la productividad, promoviendo el éxito.

La Gerencia conformada por personas para dirigir, coordinar y liderar a personas debe analizar distintas herramientas que le permitan llevar a cabo sus funciones eficientemente, con la Programación Neurolingüística (PNL) se espera ejecutar un proceso exitoso en la Gestión del Talento Humano.

La PNL es de vital importancia para el desarrollo personal y profesional de los individuos. Analiza la manera en la que los seres humanos percibimos todo aquello que



nos rodea a través de los sentidos. Además, detecta las motivaciones que nos hacen comunicarnos y dirigirnos hacia los demás o hacia un determinado evento de una forma específica. La Programación Neurolingüística posibilita a las personas para que tengan un conocimiento más profundo sobre sí mismas y sobre los demás. A través de ella, los individuos mejoran su capacidad para comunicarse y para reprogramar aquellas actitudes que llevan a la realización de deseos personales y profesionales, logrando patrones de excelencia. Un empleado será más productivo en la medida que se encuentre en condiciones óptimas a nivel integral; si una empresa logra que la mayoría de sus colaboradores alcancen un alto nivel de satisfacción, su competitividad se verá favorecida y tendrá un crecimiento más acelerado.

MEMORIA DESCRIPTIVA DEL MODELO

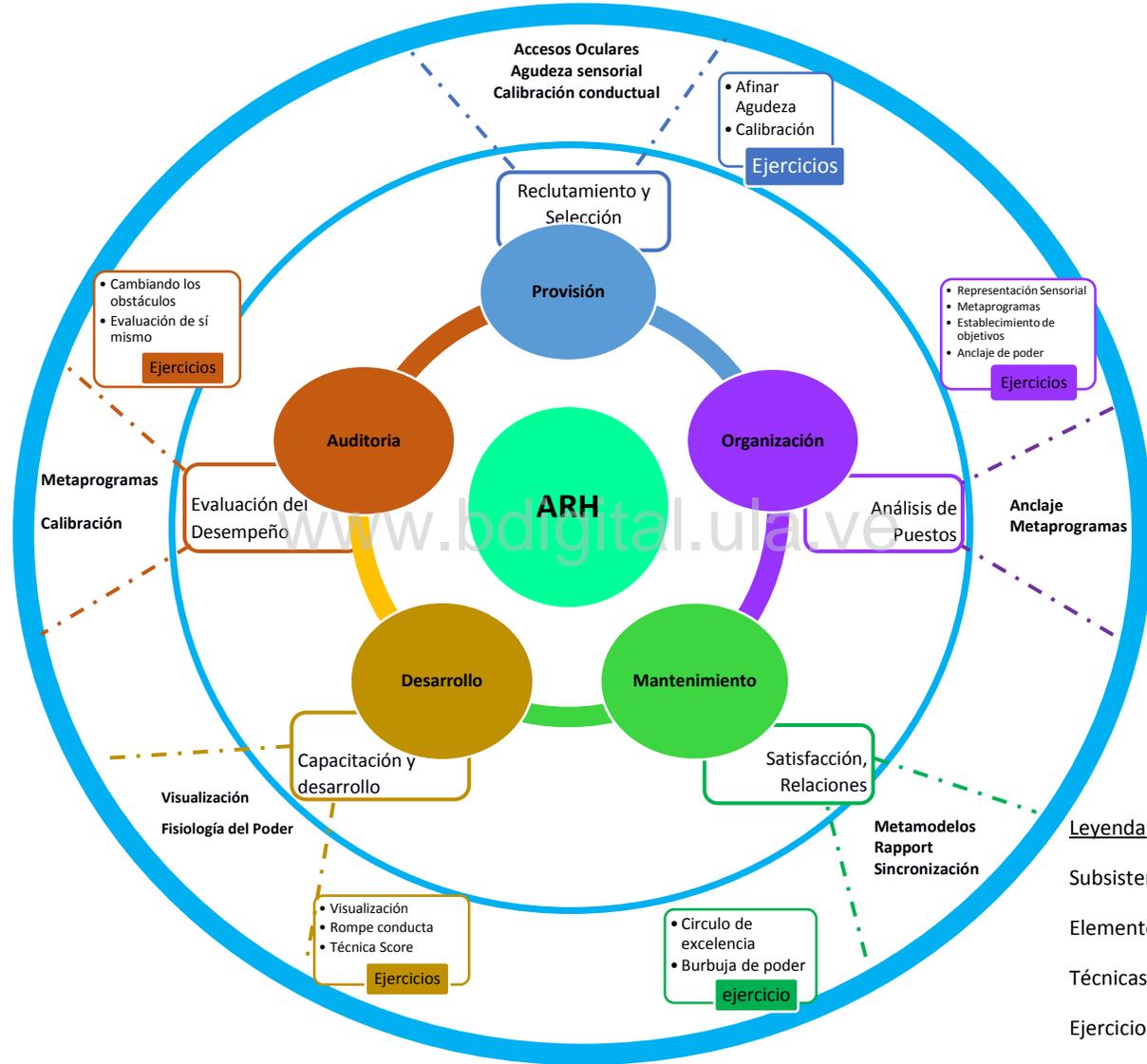
Se tiene como eje central la Administración de Personal como factor indispensable dentro de las organizaciones, este se compone de 5 subsistemas que engloban toda la función de la gerencia del Recurso Humano (RH):

1. Provisión del RH: encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Organización del RH: función destinada al análisis de los puestos.
3. Mantenimiento del RH: encargado de crear satisfacción en el trabajo, calidad de vida, manejo de relaciones laborales.
4. Desarrollo del RH: proceso para capacitar y desarrollar al personal
5. Auditoria del RH: subsistema diseñado para evaluar al recurso humano.



Para abordar estos 5 subsistemas desde la PNL, se utilizan ciertas herramientas que permita crear estado de excelencia y le permitan al gerente mejorar la eficiencia y eficacia empresarial.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO



- Legenda:**
- Subsistemas ARH
 - Elementos de los subsistemas
 - Técnicas PNL
 - Ejercicios



1ER SUBSISTEMA: Provisión de Recurso Humano

La PNL ayuda, a adecuar las preguntas en las entrevistas, para entender mejor las actitudes y respuestas. Asimismo proporciona información sobre la congruencia del mensaje del candidato, dando pistas de la comparación que existe entre mensaje verbal y lo que está transmitiendo, detectando mensajes ciertos y contradictorios, además permite conocer el perfil de la persona para la que va a trabajar, tener una definición clara de las competencias requeridas, asegurando el éxito y el perfecto engranaje entre el candidato, el puesto y la organización.

Para manejar este subsistema, se emplea las técnicas de PNL, tales como:

- Accesos oculares y fisiología corporal.
- Agudeza Sensorial.
- Calibración conductual.

Accesos oculares y fisiología corporal

Con la PNL se puede estudiar el tono muscular, contracción de los músculos faciales, frecuencia respiratoria, tipo de respiración, postura corporal, posición del cuello y de los ojos. Todo esto para determinar las emociones de los entrevistados, las claves de accesos oculares forma parte de la fisiología y permite reconocer el sistema representacional que

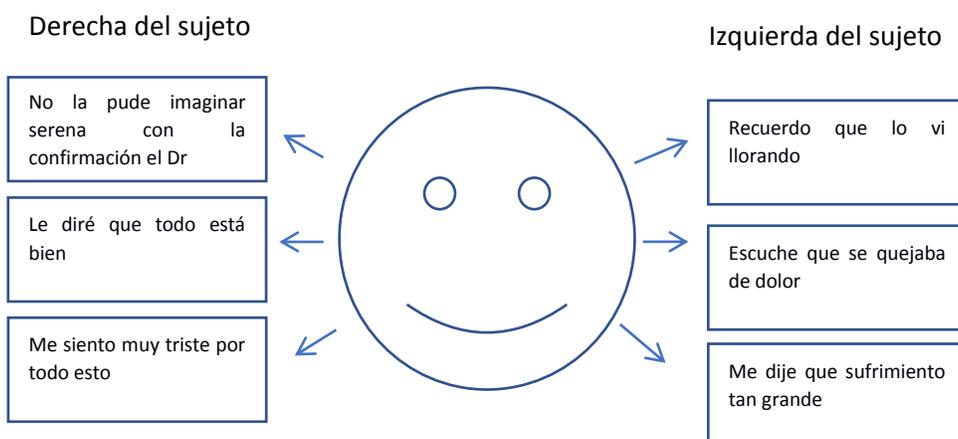
utilizan las personas en un momento dado. La secuencia de movimientos de los ojos ayuda a estudiar una determinada estrategia, al momento de reclutar al personal.

La fisiología es determinante para controlar las emociones que se sienten cotidianamente, por lo tanto es un factor clave el conocimiento de esta técnica de PNL. Las claves de accesos oculares es la interpretación de las distintas posiciones que adoptan los ojos en el espacio. Este es un modo de reconocer el pensamiento preferente o sistema representacional favorito de cada persona.

Además, ante situaciones específicas, se puede reconocer a través de las claves de accesos oculares si la otra persona está pensando en imágenes internas, sonidos o experimentando sensaciones. Si bien pueden existen diferencias entre distintas personas, en la misma persona siempre se va a repetir exactamente el mismo patrón.



A través de los movimientos oculares se pueden estudiar el lenguaje corporal, tal como se visualiza en la imagen, un ejemplo sería cuando una persona le cuenta a un amigo, la confirmación de una enfermedad.



El lenguaje corporal a su vez se refleja según el tipo de pensamiento preferente de la persona, tal como se muestra a continuación:

	Visual	Auditiva	Kinestésico	Digital
Movimiento de los ojos	Arriba	Centro	Abajo a la izquierda	Abajo a la derecha
Tono	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Tensión muscular	Alto	Media	Baja	Baja
Respiración	Zona Alta del Tronco	Zona media del tronco	Zona baja del tronco	Zona media del tronco
Postura	Hombros altos	Hombros en balance	Hombros bajos	Hombros balanceados
Gestos	Parpadeo rápido	Cabeza atrás	Cabeza firme	Postura del pensador
Características	Señala los ojos, manos móviles, piel pálida	Señala oídos, tórax desarrollado, piel uniforme	Se toca el cuerpo, movimientos lentos, pies en tierra	Apoya la mano en la frente, rígido, frío

Asimismo sirve para:

1) Para entender a la otra persona mejor: Reconocer el sistema representacional que está usando, permite entender con mayor precisión qué es lo que está tratando de comunicar. Incluso, se puede reconocer si la otra persona es sincera o miente.

2) Establecer Rapport Psicológico: De esta forma se establece relación con el inconsciente de la otra persona para liderar la comunicación y poder sobre la otra persona. Una forma de conseguir el rapport con los accesos oculares es sencillamente observar la posición de los ojos. Por ejemplo, una persona muy visual se irrita con facilidad con personas que les hablan todo el tiempo sobre cómo se sienten (personas kinestésicas). A través de los accesos oculares, se puede saber si las personas tienden a ser más visuales, auditivas o kinestésicas, para luego sintonizarte con ella.

Cabe destacar, que la PNL ofrece las herramientas necesarias, para el proceso de reclutamiento y posterior selección del personal, brindándoles a los gerentes las técnicas

óptimas a utilizarse en el subsistema de provisión del RH, conociendo el lenguaje corporal de los candidatos a los diferentes puestos, se pueden seleccionar el personal idóneo e identificado con la organización, lo que genera productividad y excelencia.

Ante una entrevista laboral, algunos gestos y posturas pueden hacerse conscientes, de manera de utilizar los más convenientes. A continuación se muestran algunas posturas o gestos a tomar en cuenta durante una entrevista:

-Manos en la cara: Inseguridad

El gesto de llevar el dedo, el lapicero, o cualquier otro elemento a la boca, indica búsqueda de seguridad. Es el reflejo de aquella vez que fuimos bebés y buscábamos el pecho materno. Este gesto se produce cuando estamos nerviosos o inseguros hacia el entrevistador. Generalmente dura varios segundos, y más que una emoción, responde a un estado emocional. De ahí que dure tanto tiempo.

-Manos en la cara: Mentira

Cuando el gesto es fugaz, es decir, dura menos de medio segundo, y la mano va hacia la boca, la nariz o el ojo, podría tratarse de un reflejo condicionado a la mentira. El niño cuando miente, se tapa la mano con ambas manos. El adolescente con una sola. A los adultos nos quedó solo la intención. La mano va hacia la cara, pero se desvía o vuelve rápidamente. Generalmente responde a la emoción instantánea de afirmar algo de lo que no se está seguro, o es mentira. No es necesario que sea una mentira. Uno puede afirmar que es buen candidato para el puesto, pero estar inseguro de lo que se afirma.

-Cruces de Brazos: Estar cerrado

El cruce de brazo puede ser un gesto o una postura. Es postura cuando refleja un estado emocional. Es gesto cuando indica una emoción del momento. La diferencia entre postura y emoción, es su duración en el tiempo. Si luego de unos minutos, se suelta y deja de estar cruzado, es una buena señal. Se abrió porque se siente cómodo para hablar.

-Esquivar la mirada: Mentira o Inseguridad

No se puede observar la cara del entrevistador el 100% del tiempo porque sería invasivo. Hay un flujo natural de intercambio de miradas. Se mira la zona de los ojos y la frente, aproximadamente el 70 % del tiempo. Pero si justo cuando se responde una pregunta o se realiza una afirmación, mira hacia otro lado, es una señal delatora de inseguridad ante lo que se afirma. Hay momentos en donde sí o sí hay que mirar a los ojos.

Agudeza sensorial

Es tomar más consciencia de los actos perceptivos, y amplificar lo que está al alcance de los sentidos. Por ejemplo, reconocer cómo está respirando una persona, observar posición de las piernas y brazos, observar gestos que habitualmente no se observan. Para establecer mecanismos de agudeza sensorial, se requiere cumplir con los siguientes pasos:

- 1) Saber qué resultados deseas obtener.
- 2) Tener la flexibilidad de comportamiento de variar lo que estás haciendo para obtener resultados diferentes.
- 3) Tener la experiencia sensorial necesaria para saber si has obtenido la respuesta que se desea.

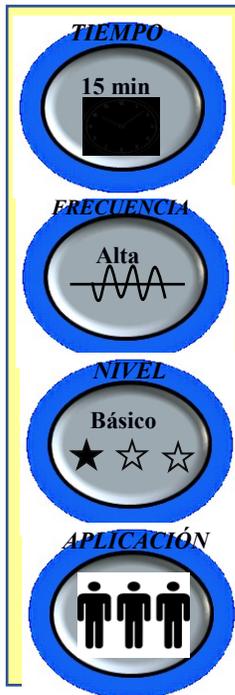
Ejercicio para afinar la agudeza sensorial

1 Parte

Ubicar un compañero, y pedirle que piense en algo que le guste. Observe los pequeños cambios en la respiración, su postura, su tono muscular, el color de la piel, entre otros, haga anotaciones sobre los cambios observados.

2 Parte

Pídale que le comente algo que no le gusta, y observe los cambios que se producen, y realice las respectivas anotaciones.



3 Parte

Ahora solicítele que piense en algo neutro, y luego piense en lo que le gusta y lo que no le gusta alternativamente, sin seguir un orden, observe los cambios corporales, y trate de captar las claves mínimas que le permitan deducir en que está pensando.

4 Parte

Hágalo varias veces, hasta que puedas identificar correctamente las diferentes experiencias. Ahora realice una serie de preguntas comparativas, como por ejemplo ¿quién es más alto?, ¿más atractivo?... Aclarando que no responda verbalmente. A medida que se descubra estas características con solo mirar, se logrará aumentar la agudeza sensorial.

Calibración Conductual

Calibrar es un proceso que utiliza la PNL relacionado con la percepción. Esto implica el uso de los cinco sentidos de una manera más refinada y adecuada. Calibrar no es como se cree habitualmente, la interpretación de los gestos de las personas, por el contrario, la calibración es el acto de percibir sin asignar un significado específico a lo que se percibe.

Los signos que marcan por lo general una conducta son:

- Tonalidad y color de la piel
- Movimientos de la nariz (apertura o cierre de las aletas)
- Dilatación de los poros
- Posición de la respiración (alta, baja, completa)
- Ritmo de la respiración
- Movimientos y tamaño de los labios
- Ritmo cardíaco (se puede observar en el cuello o en las sienes)
- Movimiento de las mandíbulas

- Pequeños movimientos, gestos, inclinación del cuerpo o de la cabeza
- Dilatación o contracción de las pupilas
- Posición del cuerpo
- Movimiento de los ojos, velocidad del parpadeo

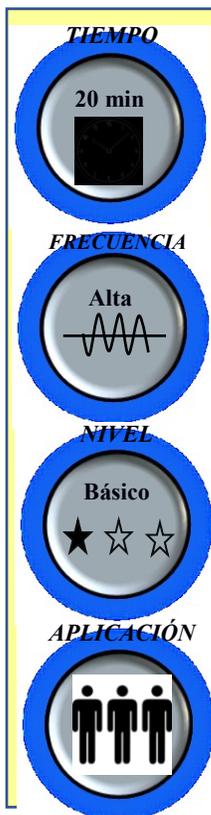
Ejercicio para aprender a Calibrar

En grupos de 3 (un sujeto, un actor y un testigo)

El sujeto debe elegir un comportamiento al que define con un término (atención, respeto, afecto, u otro comportamiento), el sujeto le muestra al actor cómo manifiesta ese comportamiento elegido. Seguidamente, el actor da indicaciones al sujeto para que eventualmente modifique su comportamiento hasta percibir correctamente según él, el que eligió el sujeto.

El testigo por su parte, registra las diferencias observadas. Posteriormente se turna hasta que todos experimenten varias conductas.

El objetivo de este ejercicio es permitirle descubrir cuáles son los puntos de referencia que orientan su comprensión. Cuánto más sean los comportamientos diferentes que puede usted aceptar comprender el mismo mensaje, mejor será la percepción que tenga de lo que los demás piensan. Además de dar la posibilidad de adaptarse mejor a los diferentes ambientes. La congruencia de un comportamiento es una condición necesaria para su comprensión por los otros.



Calibración según los pensamientos preferentes:

Calibración Kinestésica

Dos personas, A y B.

Paso 1: A y B se agarran de la mano, juntan las palmas, con los ojos cerrados.

Paso 2: B piensa en alguien que le gusta. A Calibra

Paso 3. B piensa en alguien que le disgusta. A calibra

Paso 4. Sin decirle nada, B piensa en uno u otro y A tiene que adivinar en quien está pensando.

Paso 5. A explica en qué detalle sensorial está la diferencia.

Calibración visual

Dos personas, A y B.

Paso 1: B piensa en alguien que le gusta. A calibra.

Paso 2: B piensa en alguien que le disgusta. A calibra.

Paso 3: Sin decir nada, B piensa en cualquiera de los dos y A tiene que adivinar en quien está pensando.

Paso 4: A explica en qué detalle sensorial está la diferencia.

Calibración auditiva

Dos personas, A y B.

Paso 1: A y B se sientan de espaldas sin tocarse.

Paso 2. B cuenta hasta diez en voz alta mientras piensa en alguien que le gusta. A calibra.

Paso 3: B cuenta hasta diez en voz alta mientras piensa en alguien que no le gusta. A calibra.

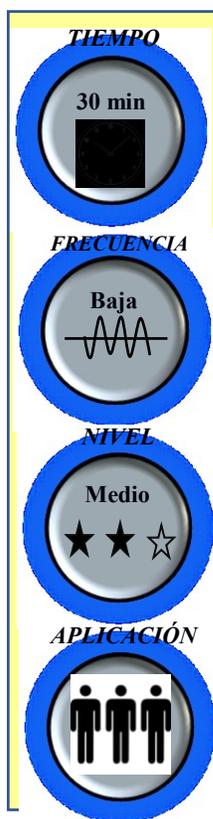
Paso 4: Sin decir nada, B cuenta hasta diez pensando en cualquiera de los dos y A tiene que adivinar en quien estaba pensando.

Paso 5: A explica en qué detalle sensorial está la diferencia.

Calibración global

Dos personas, A y B.

Paso 1: A sujeta un billete de banco por una esquina dejándolo que cuelgue, mientras cuenta a partir de uno hacia arriba en la numeración.



Paso 2: B coloca el pulgar y el índice a cada lado del billete a una distancia de 5 centímetros.

Paso 3. A suelta el billete cuando lo considera oportuno y B intenta agarrarlo antes de que caiga al suelo. B tiene que encontrar las claves psicofisiológicas que muestra A cuando va a soltar el billete.

Paso 4. B explica en qué detalle sensorial está la diferencia

www.bdigital.ula.ve



2do SUBSISTEMA: Organización de Recurso Humano

La PNL ayuda a definir las responsabilidades, definir las funciones, así como identificar las tareas de cada uno de los trabajadores, este subsistema permite determinar las características personales de quien ocupe el puesto con las especificaciones del cargo.

El uso del análisis de los puestos, constituye la base necesaria para el reclutamiento, así como su capacitación, evaluación de los puestos y la creación del plan de mantenimiento de los empleados. Con la PNL, se puede mejorar las capacidades de los empleados, estimular la motivación y establecer los objetivos de cada trabajador dentro de cada uno de los puestos dentro de la organización.

Dentro de este marco las técnicas de PNL, para este subsistema son:

- Pensamientos preferentes.
- Metaprogramas.

Estas 2 técnicas proporcionan a los gerentes las herramientas necesarias para analizar la conductas de los empleados, entendiendo la manera como recibe y procesa la información su cerebro, siendo una técnica útil para asignar responsabilidades, tareas y objetivos, de acuerdo a los puestos diseñados.

Pensamientos preferentes

Desde la perspectiva de Programación Neurolingüística se definen tres maneras de percibir al mundo: la visual, la auditiva y la kinestésica. Cada quien tiene su forma específica y especial de captar lo que nos rodea, a través de los sentidos, Algunas personas prefieren (inconscientemente) usar inicialmente el sistema visual, se fijan más en los detalles visuales y por lo tanto recuerdan más lo que ven y hablan de ellos en términos visuales. Los auditivos lo hacen igual, se fijan más en los detalles auditivos, en lo que dice la gente y así lo recuerdan y también su lenguaje está influido por términos auditivos. Los kinestésicos registran sus experiencias del exterior con el tacto, olfato o gusto, así los recuerdan y así los producen.

Se requiere conocer los pensamientos preferentes de los empleados para adaptar las mejores estrategias de comunicación, así como para la asignación de tareas y responsabilidades. A continuación se muestra un test para determinar el pensamiento preferente de los trabajadores, este se puede aplicar antes de asignar las responsabilidades.

Test de Identificación de Sistema de Representación Sensorial

1. Para tomar decisiones difíciles se basa en:
 - a) Su instinto
 - b) Las opciones que mejor le suenan
 - c) Lo que le parece correcto
2. Cuando usted asiste a una reunión o presentación considera que tiene éxito cuando la gente:
 - a) Ilustra con claridad los puntos clave.
 - b) Expone un argumento sensato.
 - c) Toca asuntos concretos y reales
3. La gente sabe que usted tiene un buen o mal día por:
 - a) Como va vestido y por su apariencia en general.
 - b) Las reflexiones y emociones que comparte
 - c) El tono de su voz.
4. Cuando tiene un enfrentamiento lo que más te afecta es:

- a) El tono de voz de la otra persona
 - b) La manera como lo miran
 - c) Conectar con sus emociones
5. Usted es muy consciente de:
- a) Los sonidos y ruidos a su alrededor
 - b) La textura de la ropa que lleva puesta
 - c) Los colores y formas de su entorno

Después de realizar el test los resultados, se indican en la siguiente tabla:

Pregunta	Kinestésico	Auditivo	Visual
1	A	b	c
2	C	b	a
3	B	c	a
4	C	a	b
5	B	a	c

Según los resultados obtenidos, se procede a sumas las V, A, K y dependiendo de la letra que mayor se repita, se lee el siguiente resultado:

- V(Visual): si hay una preferencia por lo visual, puede significar que hay una claridad en el camino y se piensa que siempre a largo plazo, hay una atracción por las imágenes visuales, los símbolos, el diseño, la física, química o matemática.
- A (Auditivo): si hay una preferencia por lo auditivo puede significar que hay una facilidad para estar a tono con nuevas ideas y mantener relaciones armoniosas, puede que haya un gusto por la música, literatura, escribir y conversar.
- K (Kinestésico): una preferencia por lo kinestésico puede significar que se es capaz de lidiar con nuevas tendencias, puede haber una atracción por los deportes de contacto físico, trabajar con materiales electrónicos o de forma manual, quizá se necesite estar rodeado de un entorno cómodo.

Metaprogramas

Son filtros usados para procesar la percepción de la realidad, es decir, son las claves de cómo se procesa la información, representan por lo tanto, unos patrones o modelos

que deciden como formamos las representaciones que captamos del ambiente, y que dirigen el comportamiento.

La PNL funciona con metaprogramas. Uno de los más importantes es el de sistemas de representación sensorial, el cual supone que cada persona tiene una forma predominante de percibir la realidad, que puede ser visual, auditiva o kinestésica (sensaciones).

Determinando el metaprograma predominante se establecerán cierto tipo de actividades se pueden asignar diariamente, por lo que se recomienda aplicar a cada trabajador el siguiente test.

Test para identificar los metaprogramas

Responde Si ó No

1. Necesitas leer, mirar o escuchar las noticias todos los días. _____
2. Sueñas con ser capaz de hacer más de tres cosas al mismo tiempo. _____
3. Reconoces siempre a alguien a quien has visto unos minutos, aunque no recuerdes su nombre o el lugar donde lo conociste. _____
4. Para comprender mejor a alguien, necesitas verlo en su entorno. _____
5. Para estar más disponible para los demás, cada cierto tiempo necesitas quedarte un momento solo. _____
6. Te interesas en leer las indicaciones de los medicamentos y los manuales de modo de empleo de los aparatos, incluso si no los vas a utilizar. _____
7. Un objeto desarmado te provoca deseo de armarlo, aunque no puedas o no sepas hacerlo. _____
8. Necesitas un ambiente decorado a tu gusto para estudiar o trabajar con eficiencia. _____
9. Siempre consideras que en tu casa o habitación haya algo pendiente de instalar, arreglar, cambiar, limpiar. _____
10. Te gusta pensar en la decoración de tu casa o habitación, aunque no la llesves a cabo. _____
11. Te hace feliz descubrir que sabes algo más que cuando eras niño. _____
12. Adviertes enseguida cualquier cambio (peinado, ropa nueva...) en las personas que conoces. _____
13. No puedes estar más de tres días sin saber que sucede en el mundo. _____
14. Te afectan mucho los cambios de humor de las personas. _____
15. La idea de pasar ocho días de vacaciones sin hacer nada, te deprime. _____
16. Te impresionan los paisajes. _____
17. Eres capaz de estar una semana sin actividad física o manual. _____
18. Te suele suceder que personas a las que conoces superficialmente te tomen como confidente. _____

19. Cuando oyes hablar, a conocidos o desconocidos de un tema que no conoces, deseas saber de qué se trata. _____
20. Cuando estás de vacaciones, tomas más fotos de paisajes que de personas. _____
21. El tiempo libre te parece una buena ocasión para profundizar o adquirir conocimientos. _____
22. Tus amigos opinan que tu manera de pasar las vacaciones es agotadora. _____
23. Para tener una casa o habitación a tu gusto, estás dispuesto a vivir lejos de tu lugar de estudios o de trabajo. _____
24. No te gustaría un trabajo donde no estuvieras contacto con otras personas. _____
25. Si tuvieras que dar una conferencia o hacer una exposición en un lugar desconocido, preferirías conocer el espacio antes de empezar. _____
26. Prefieres leer libros que te enseñen algo aunque no sea de tu especialidad. _____
27. No puedes mirar televisión sin hacer algo al mismo tiempo. _____
28. Podrías trabajar en algo que no te interesa, siempre que tus compañeros te resulten verdaderamente simpáticos. _____

Se le da 1 (uno) punto a las respuesta con SI, y 0 (cero) punto si es NO. Y se trasladan a la siguiente tabla:

Actividades	Personas	Informaciones	Lugares
2	3	1	4
7	5	6	8
9	12	11	10
15	14	13	16
17	18	19	20
22	24	21	23
27	28	26	25
total	Total	total	total

En base a los totales dados se puede determinar hacia donde tiende a orientar la atención la persona, a las actividades que se realizan cotidianamente, a las personas que están en los diferentes ambientes, o a las informaciones que recibe u ofrece diariamente, o en su defecto a los lugares que forman parte de sus actividades.

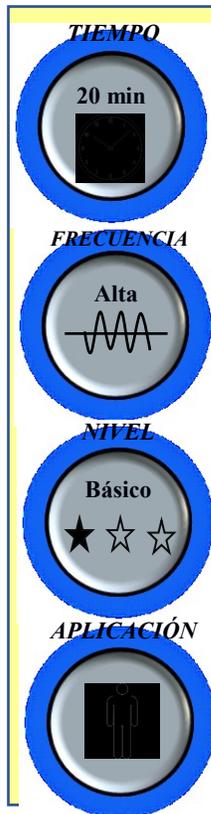
Ejercicios de PNL

- Anclaje de poder
- Establecimiento de Objetivos

Establecimiento de Objetivos

Objetivo: aprender los pasos que llevarán a la meta con menos esfuerzo.

Recomendación: este ejercicio llevará paso a paso los diferentes planteamientos sobre el objetivo deseado. Es importante darle un mensaje claro a la mente para que siga las instrucciones. Sin éstas, la mente no se mueve, y si son confusas, tampoco sabrá qué hacer. Es importante saber especificar para tener éxito.



Seguir estos pasos:

1. Enuncia el objetivo en presente, positivo y afirmativo. Hable de lo que se quiere y pregúntate: ¿qué es realmente lo que quiero?
2. Piensa que lo que se quiere hacer está bajo su control. Depende sólo de ti. Pregúntate: ¿lo puedo hacer yo solo? ¿No dependo de nadie? ¿Cuál es el primer paso? Si puedes hacerlo solo, continúa; si no, tome en cuenta los posibles atrasos si dependes de otras personas.
3. Imagínate frente a tu objetivo de la manera más específica posible. Te encuentras a punto de iniciar el camino que planeaste. Pregúntate y contesta: ¿quién está contigo?, ¿dónde estás?, ¿cuándo inicias?, ¿qué haces específicamente? Y ¿cómo? Ve, escucha y siente el ambiente que te rodea en ese momento. Es importante que contestes cada pregunta con detalles.
4. Imagine que ya se logró el objetivo. Piense en la evidencia de base sensorial que permitirá saber que se ha logrado lo que se quiere. Pregúntate y contesta: ¿qué verás, qué oirás, qué sentirás cuando lo hayas logrado? ¿Cómo sabrás que lo has conseguido? ¿Hay alguna respuesta de tu entorno? ¿Qué te dicen? Aquí realiza una respiración profunda.
5. ¿Tiene los RECURSOS necesarios y las opciones adecuadas para alcanzar tu objetivo? Pregúntate: ¿qué recurso necesito para alcanzar

mi objetivo? Ej.: organización, paciencia, disciplina, flexibilidad, seguridad, etcétera.

6. ¿Tiene su objetivo el tamaño adecuado? Si es muy grande y tomará más de una semana lograrlo, divídelo en pequeños objetivos. Hágalo pequeños y alcanzables.

7. Mida las consecuencias en su vida y en sus relaciones si consiguiera el objetivo. Pregúntate: ¿a quién afectas en forma negativa? ¿A quién afectas en forma positiva? Si no afectas a nadie en forma negativa, adelante.

8. ¿Qué logrará al alcanzar tu objetivo? ¿Para qué lo quiere? ¿Tiene alguna duda o algún “pero” sobre el éxito de tu objetivo? Si hay alguna duda o “pero”, entonces busca otro objetivo que te motive más.

Repite los pasos del ejercicio diariamente, por lo menos durante una semana.

www.bdigital.ula.ve

Inducir un estado deseado

Una de las habilidades fundamentales en PNL es la inducción de estados. Esta herramienta permite inducir un estado deseado (tal como la confianza), de tal forma que nos sea más fácil hacer una reconstrucción mental para prepararnos para algún desafío.

Paso 1: Defina un estado deseado

Piense en el estado que le gustaría experimentar. Elija un estado positivo y reconózcalo como una excelente alternativa para cualquier sentimiento negativo que haya tenido últimamente. Piense en cómo sabrá que se encuentra en ese estado.

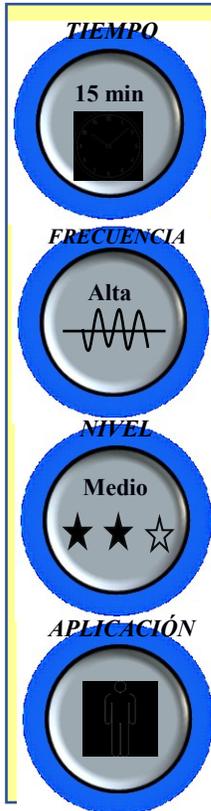
Descríbalo en sus distintos modos sensoriales (visual, auditivo y kinestésico).

Paso 2: Encienda el estado

Recuerde situaciones en la que se sintió en algún aspecto en ese estado. Si ese estado no es muy típico en usted, está bien, sólo piense en alguna situación cuando sintió algún atisbo de ello o utilice solo una modalidad o sentido. Pero recuerde, cuando las personas piensan algo sólo en una modalidad normalmente no son conscientes de lo que sucede en las otras dos. A medida que haga esto, reconozca los sentimientos del estado y amplifíquelos.

Paso 3: Amplifique el estado

Note los sentidos que comienzan en “encender” ese estado. A medida que va avanzando en sus recuerdos trabaje recolectando y amplificando el estado en las submodalidades más débiles. Incluya le modo verbal diciéndose algunas frases que estén alineadas con el estado. Para la confianza por ejemplo, podría decir “Es pan comido”. Repetir frases asociadas puede ayudar a fortalecer el estado.



Paso 4: Expanda el estado Kinestésicamente

Una vez que comenzó a sentir el estado en todas las submodalidades, disemine los sentimientos a través de todo su cuerpo, sienta la energía fluir como una corriente. Con la práctica este proceso se hará más intuitivo y natural. La habilidad de descubrir qué submodalidades son más poderosas para producir el estado lo puede ayudar a usar sus recursos de forma más eficiente.

www.bdigital.ula.ve



3ER SUBSISTEMA: Mantenimiento de Recurso Humano

Una de las tareas de la administración del Recurso Humano, es promover la satisfacción en el trabajo, creando niveles de comunicación efectiva, motivación al logro, relajación, y ambiente armonioso que genere un óptimo clima organizacional. En consideración a estos elementos, la PNL, ofrece ciertas técnicas que mejoran la comunicación, crean un ambiente de cooperación, y establecen buenas relaciones interpersonales en las organizaciones, estas herramientas son:

- Metamodelo de lenguaje
- Anclaje
- Rapport

Metamodelo de Lenguaje

La PNL provee una serie de pautas muy útiles para utilizar el lenguaje de manera eficaz, los buenos comunicadores saben aprovechar muy bien los puntos fuertes y débiles del lenguaje, es una habilidad importante para cualquier comunicador profesional. Cuando se percibe una realidad, se hace a través de los sentidos, y el cerebro procesa esa información creando filtros inconscientemente, dándole un significado, y se presentan cuando se comunican con otras personas.

El metamodelo o modelo de la precisión de la PNL también permitirá ampliar el abanico de opciones para explorar maneras diferentes de hacer las cosas. Para usar el Metamodelo de PNL, se siguen estos tres pasos:

Antes que nada, una sintonía con la persona. Esto es clave antes de hacer alguna pregunta.

1. Generar un clima de confianza que permita entrar en el modelo de la persona y comprenderla mejor. Escuchar atentamente las palabras e identificar si se trata de una distorsión, una generalización o una cancelación.

Para detectar distorsiones, preguntar: ¿Cómo lo sabes?, ¿Qué pruebas tienes de que es así lo que dices?.

Para detectar generalizaciones preguntar: ¿Siempre? ¿Todos...todos?! ¿Nunca?, ¿Qué pasaría si...?

Para que puedas detectar cancelaciones o eliminaciones, se puede preguntar: ¿Cómo es eso? ¿Qué, cuando, donde, quién, cómo?

Secretos Prácticos:

- a) Deben evitarse las preguntas que incluyan el “¿Porqué?”... ya que éstas conducen a respuestas relacionadas con las creencias limitadoras, inducen a un enfoque en los problemas/ excusas y muy pocas veces en las soluciones.
- b) Evitar los interrogatorios inquisidores! Tiene que ser sutil... Recuerda que primero hay que establecer sintonía, generar un clima de confianza con la persona.
- c) Practique el Metamodelo en si mismo, antes de aplicarlo en una conversación con otras personas. Será de mucha utilidad, práctica y comprensión. Sobre todo ayudará a comprenderse más a si mismo!

Anclaje

Es una de las técnicas más conocidas en la Programación Neurolingüística y se utiliza dentro de otros patrones. El anclaje se refiere a cómo llegamos al estado deseado en el momento que queremos. Podemos conectar un símbolo con ese estado. Una vez

que conectamos nuestro símbolo, luego activamos el ancla para gatillar el estado deseado. Quizás el ancla más utilizada para a nivel personal es la posición de las manos, pero podemos ser creativos en la creación de los estos.

Pasos

Paso 1: elija un estado y decida que gatillo usar Seleccione un estado al que quiera tener acceso en el futuro. Seleccione el gatillo que le gustaría usar. Puede ser una posición de sus manos, un punto de contacto en su cuerpo, o una palabra o frase que se diga mentalmente, entre otros. Elija cualquier gatillo que sea único para dedicar a este estado. Debe ser algo específico.

Paso 2: Induzca el estado. Para instrucciones de cómo realizar este paso vea el patrón “cómo inducir un estado deseado”.

Paso 3: Calibrar. Si está ejecutando este patrón para alguien más, cuando esa persona se encuentre en ese estado observe las pistas físicas, tales como su lenguaje corporal para que lo pueda calibrar mejor.

Paso 4: Ancle el estado. Una vez que el estado esté totalmente activo y en su “peak”, ancle el estado. Ancle el estado realizando la acción que seleccionó como gatillo en el paso 1. En este punto, usted está asociando el gatillo con el estado. Desde ahora en adelante nunca use este gatillo para nada más que no sea este estado. Cuando active este estado en el futuro continúe practicando la asociación del gatillo con el estado para hacer este vínculo incluso más fuerte.

Paso 5: Pruebe. Piense en situaciones en las que le gustaría gatillar este estado y recuerde practicar repetidamente el uso del gatillo.

Consejo adicional

Es importante recordar los principios básicos. Asegúrese de que el ancla es única para que otros estados y situaciones no lo diluyan. Cuando cree el ancla asegúrese que el estado es tan intenso como pueda. Un estado intenso crea un ancla más fuerte. Mientras más puro es el estado, es mejor.

Rapport

La PNL descubrió que los comunicadores y líderes sobresalientes tienen la habilidad de relacionarse con los demás generando un clima de confianza y entendimiento. Esta habilidad, que implica compenetrarse con la otra persona, acompasar, conectar con sus creencias y sentimientos, también se conoce como rapport.

Con el tiempo, los investigadores de la PNL se dieron cuenta de que el rapport es un factor decisivo para influir en otras personas y lograr cambios.

Sucede que cuando dos personas entablan una conversación, realizan movimientos, gestos y posturas conscientes e inconscientes. Puede que seas consciente de lo que estás diciendo, pero que no estés registrando que tus manos están entrelazadas, o que estás hablando despacio. A estos dos últimos ejemplos, los denominamos comunicación inconsciente. A continuación te doy una lista de los factores más importantes para reflejar:

1-Postura corporal: Es lo que más se percibe y lo más fácil de reflejar. Si el entrevistador está reclinado en el asiento, reclínate vos también. Si tiene su cuerpo hacia adelante, inclínate hacia adelante. Si se para, te parás. Si se sienta, se sienta.

2-Velocidad y volumen: Hay que saber distinguir entre volumen y velocidad. Una persona puede hablar alto pero despacio. Dentro del volumen podemos encontrar que habla alto, medio o bajo. Si habla muy bajo, entonces tendrás que hablar bajo. La velocidad puede ser lenta, media o rápida. A veces sucede que este factor coincide, él habla tan rápido como vos, en forma natural.

3-Gestos: Los gestos canalizan emociones. Cuando adoptamos un gesto como cruzar los brazos, nos sentimos más cerrados, y viceversa, cuando nos sentimos más cerrados, cruzamos los brazos. Igualando algunos de estos gestos, empezamos a experimentar las emociones del interlocutor. Si el gesto es fugaz, no vale la pena imitarlo, pero si permanece con la mano en la cara un tiempo, podemos reflejarlo haciendo lo mismo.

4- Respiración: Es un poco más avanzado porque las personas no solemos prestar atención a la respiración del otro. Pero si habla a la misma velocidad, tarde o temprano tu respiración se igualará, dado que es imposible hablar rápido respirando despacio.

Esta habilidad es clave para modelar a otros y volverse intuitivo para comprender las experiencias internas de quienes modele.

Paso 1: Seleccione al sujeto a modelar. Seleccione a alguien para una conversación. No le diga que lo estará reflejando.

Paso 2: Mantenga la conversación mientras refleja a esa persona Durante la conversación, pida sus opiniones en diversos temas. Refleje su fisiología, incluyendo factores como el tenor y cadencia de su forma de hablar. También refleje su lenguaje corporal y sus gestos. Hágalo sutilmente. Si necesita ayuda para mantener el dialogo, use la “escucha activa”. Esto implica que demuestre que usted entiende lo que le están diciendo reformulando lo dicho. Comience con frases como “Se refiere a...” o “Quiere decir que...”. A medida que usted refleja valla añadiendo otros elementos, como la respiración. Observe como se siente una buena conexión entre ustedes.

Paso 3: Ejercite su rapport. Pruebe su intuición y entendimiento de la persona Pruebe su habilidad de comprensión a través del rapport. Pruebe sus intuiciones sobre lo que le están diciendo. ¿Puede adivinar su opinión antes de que la otra persona la exprese?

Un rapport efectivo le permite reunir información de la otra persona a nivel de su subconsciente, y lo puede hacer pensar que usted es psíquico. Esto es muy útil en la modelación.

Paso 4: Ejercite su influencia cambiando su actitud y su fisiología Pruebe su habilidad para influenciar a otros a través del rapport. Pruebe cambiando su actitud y su fisiología (por ejemplo, su expresión facial y su lenguaje corporal). Cambie gradualmente desde

un estado de resentimiento o enojo un estado más constructivo o poderoso. Si lo hace con cuidado, es probable que la otra parte lo siga.

Note los resultados que obtiene y afine su habilidad en el camino.

El éxito está en fluir con el movimiento y utilizar la energía de la otra persona para influir: situarla donde queremos. En el proceso, no se debe perder de vista la individualidad y los propios objetivos. El secreto del rapport está en escuchar con todo el cuerpo. Así como se ha fijado la atención en la postura, los gestos y la voz, si se logra escuchar con todo el cuerpo, es decir, concentrarse en la otra persona como un todo y no en los propios procesos mentales, se tendrá acceso a sus pensamientos y sentimientos.

Resumiendo, el rapport es esencial para comunicar e influenciar. Sin lograrlo, es imposible inducir a otras personas al cambio. De hecho, muchas decisiones en el mundo del trabajo se toman en base al nivel de compenetración que existe entre las partes y no en base a las calificaciones técnicas.

www.bdigital.ula.ve

Ejercicios:

Círculos de Excelencia



Objetivo: crear un anclaje especial de RECURSOS al cual acceder en cualquier momento que se desee.

Recomendación: hacer conciencia de esta herramienta. Cuando este ejercicio se lleva a cabo, se forma un archivo de experiencias buenas que nos llenan de energía. Generalmente tenemos un recuento de las experiencias malas y nos cuesta trabajo hacer un recuento de las buenas. Este ejercicio va programando la mente para que cada vez que ocurra algo positivo en nuestra vida, quede registrado para mantener un estado de energía constante y acceder a él cada vez que lo necesitemos. Es un arma muy poderosa que nos ofrece la PNL.

Realiza este ejercicio de pie. Para instalar esta herramienta, sigue estos pasos:

1) Imagina un círculo justo frente a ti. Ponle un color, el primero que venga a tu mente.

Este círculo, de hoy en adelante, estará presente dondequiera que te encuentres: en tu casa, tu oficina, el avión, tu auto, en todas partes. Basta un pequeño paso hacia adelante o un movimiento tuyo para que entres en este círculo, que desde hoy será un estímulo para que tus capacidades se activen de manera automática.

2) Con los ojos cerrados, recuerda alguna ocasión en que hayas sido realmente exitoso o por lo menos, algún momento en que lo que hiciste lo hiciste muy bien y tuviste una sensación de satisfacción, plenitud, logro, entre otros. Una vez que hayas recordado alguna buena actuación, en la que hayas tenido éxito, pasa una película de ese momento y observa lo que estaba a tu alrededor... Escucha los sonidos durante ese suceso... Y sobre todo, vuelve a sentir en tu cuerpo lo

mismo que experimentaste en aquella situación exitosa. Es factible que revivas sensaciones de energía, fuerza, seguridad, capacidad. Cuando sea clara alguna de éstas, o alguna otra, hazla más intensa concentrándote en ella y respirando profundamente.

3) Adopta la postura corporal y la expresión que tenías al realizar aquella acción, así lograrás intensificar la sensación que estás experimentando. Respira profundamente.

4) Asegúrate de la “pureza” de este estado. Si lo que sientes es confianza en ti mismo, que ésta no se mezcle con inseguridad, duda o con algún otro sentimiento. Que la sensación sea realmente sincera y profunda.

5) Si tu estado de excelencia es puro e intenso, da un paso hacia adelante y con solo dar este paso, el círculo que imaginas frente a ti se asociará al estado de excelencia. Métete en tu círculo de excelencia, frota tus manos y eleva tus brazos por unos instantes, dejándote cubrir con este color y respirando profundamente. Goza al estar fabricando esta herramienta que te permitirá actuar con excelencia cuantas veces quieras y donde quieras. Siéntelo y disfrútalo por unos instantes.

6) Sal del círculo dando un paso hacia atrás y abre los ojos. Ahora repite el mismo procedimiento cerrando los ojos nuevamente. Vuelve a observar lo que estaba ahí, escucha los sonidos de esa situación y revive la sensación de capacidad y habilidad. Una vez que el estado se ha avivado e intensificado en tu cuerpo, entra en el círculo de excelencia y repite la secuencia.

7) Da un paso hacia atrás para salir.

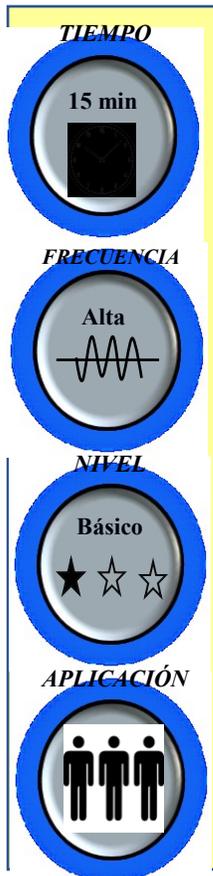
De hoy en adelante, cada vez que revivas o estés en algún estado de excelencia, cuando alguien te diga algo agradable o hayas hecho algo muy bien, o tengas un sentimiento positivo de alegría, satisfacción, amor, logro, etc., visualiza tu círculo y da un paso hacia adelante. Si

estás sentado, ponlo en el respaldo o en el asiento de tu silla o sillón y métete en el círculo de excelencia con un pequeño movimiento, su color y respirando profundamente. De esta manera irás archivando tus vivencias positivas. Si hoy realizas algo en forma óptima, o alguien te dice algo placentero, asocia tu estado con dicho círculo y así cada vez será más poderoso.

El círculo de excelencia es muy efectivo para momentos difíciles en que estemos sufriendo, ya que es posible acceder a él con sólo un movimiento. Al visualizar su color y respirar profundamente, tendremos disponibles los RECURSOS archivados con anterioridad para esos momentos difíciles. El secreto es saber que no estamos solos porque tenemos nuestro círculo de excelencia en cada momento, ya que lo llevamos a cualquier parte con nosotros.

www.bdigital.ula.ve

Anclaje de Poder



Objetivo: retomar RECURSOS del pasado y traerlos al presente. Con este ejercicio se intenta que se den cuenta de los RECURSOS que se han manejado en la vida y así se aprenda a hacer uso de ellos cada vez que se necesite.

Es necesario un acompañante para que vaya leyendo pausadamente cada paso. Se puede grabar el ejercicio para realizarlo cuando se pueda. Se puede repetir varias veces, ya que cada vez que lo hagas surgirán diferentes situaciones que enriquecerán cada punto.

El secreto para realizar este ejercicio es respetar lo primero que venga a la mente, sin analizarlo y sin forzar situaciones. La mente es la mejor guía y no se equivoca, así que ten confianza y adelante.

Sigue estos pasos:

- 1) Siéntate donde nadie te interrumpa, con las palmas de las manos hacia arriba. Respira y cierra los ojos, tómate tiempo para relajarte.
- 2) Piensa en una experiencia positiva y poderosa que hayas tenido en tu vida. La primera que surja. Vela, escucha y siéntela.
- 3) Pon esta experiencia y los sentimientos que la acompañan en tu mano derecha. Respira profundamente. Mientras lo haces, siente este material en tu mano derecha.
- 4) Ahora recuerda una ocasión en la que te hayas sentido muy orgulloso de lo que hiciste. Revive completamente esa situación. Pon también esta experiencia y estas sensaciones en tu mano derecha y respira profundamente.
- 5) Piensa ahora en alguna vez en que hayas vivido sentimientos intensos, positivos, de amor. Revíelos y ponlos en tu mano derecha, como si fuesen algo material y palpable. Respira profundamente.

6) Ahora recuerda alguna ocasión en que te hayas reído como loco, o incluso en que te hayas sentido un tanto frívolo. Toma esta experiencia y ponla también en tu mano derecha respirando profundo.

7) Nota lo que tu mano siente llena de tantos sentimientos amorosos, vivificantes, positivos y poderosos.

8) Observa ahora qué color adquiere este puñado de sentimientos que has creado en tu mano derecha. Para eso basta con tomar nota del primer color que se te ocurra.

9) Fíjate en la forma que toman en conjunto estos sentimientos.

Y si tuvieras que atribuirles un sonido, ¿cuál sería el que emitirían todos ellos juntos?

10) ¿Qué textura palpas en los sentimientos que has reunido en tu mano derecha?

11) Si hablasen con una sola voz para transmitirte un mensaje potente y positivo, ¿qué te dirían?

12) Ahora disfruta de todos estos sentimientos y luego cierra la mano con fuerza y retenlos ahí, pensando que todos son tuyos, tuyos solamente. Respira profundamente.

13) Alza el puño con fuerza y repite con voz firme el sonido y el mensaje potente y positivo que te dieron hace un instante. Repítelo tres veces.

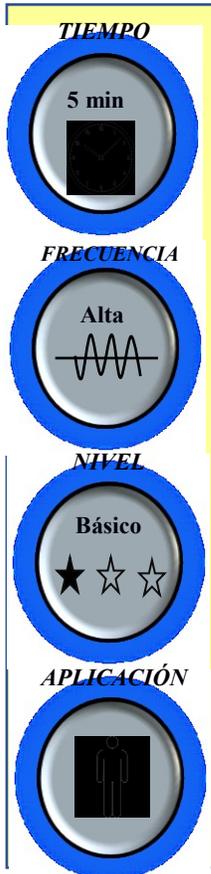
14) Disfruta unos instantes de esta sensación y abre los ojos.

Este ejercicio es recomendable para subir la autoestima en momentos difíciles, cuando se siente que no se tienen los RECURSOS necesarios para afrontar alguna situación o cuando se esté entrando en depresión.

Es muy bueno tenerlo a mano en una grabación para usarlo en el momento en que se necesite.

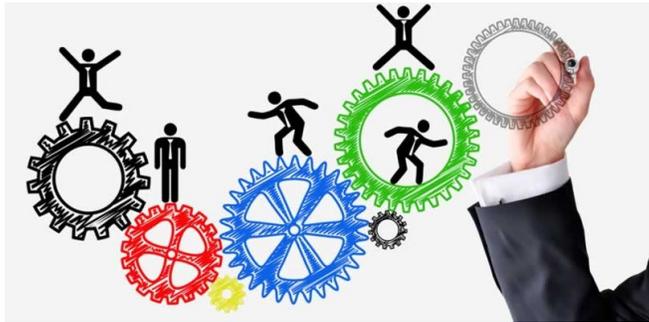
Burbuja de Poder

Objetivo: lograr relajación. Elevar la autoestima, aprender a autoprogramarse positivamente.



Pasos:

1. Busca tranquilidad y confort, colócate en una posición cómoda, respira profundo y lento.
2. Relaja el cuerpo
3. Recuerda una situación pasada en la cual obtuviste éxito y poder.
4. Evoca plenamente ese momento. Reviva el instante del disfrute de la experiencia de triunfo.
5. Con la sensación corporal y mental del éxito, entra en una burbuja hermosa, de color ¿qué color es?
6. Vive de nuevo la maravilla del éxito, siente la energía del poder en todo el cuerpo. ¿Qué sonidos hay? ¿está solo o acompañado? ¿qué olores se sienten?
7. Percibe como el color de la burbuja baña suavemente tu cuerpo. Déjate traspasar por la luz. Sienta la fuerza de ese poder, ese poder lo da la mente, la burbuja, el color.
8. Serenamente salga de la burbuja. Y guárdela, para usarla después.
9. Puede practicarse diariamente al levantarse. Es un nuevo recurso para ser mejor, es la burbuja de poder.



4TO SUBSISTEMA: Desarrollo del Recurso Humano

Este subsistema presenta el desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y organizacional; las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. De esta manera la PNL ofrece una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo, fomentando el trabajo en equipo y adquisición de valores.

Desde esta concepción la PNL ofrece para este subsistema, técnicas como:

- Visualización.
- Fisiología del Poder.

Visualización

Es una técnica que se basa en entrenar la mente a través de las prácticas de visualización para lograr instaurar nuevas conductas o cambiarlas y mejorar algo que ya existe. Esto consiste en situarse en el futuro para imaginarse cómo se quiere que sean las cosas. En relación con esto, la puesta en práctica de esta técnica permite analizar codificar y modificar conductas, a través del lenguaje verbal, gestual y corporal. En este

orden de ideas, dentro del marco de la PNL los principios a respetar en la aplicación de toda estrategia de intervención grupal, se hacen necesarios cuando se quiere favorecer un cambio.

La PNL nos indica una serie de pasos para “anclar” un estado emocional positivo, utilizando la visualización:

- Identifique el estado emocional que necesitaría sentir en este momento. En este caso, sensación de confianza en sí mismo.
- Relájese, distiéndase y realice una profunda respiración abdominal.
- Busque en su memoria el recuerdo de un suceso en el que haya experimentado la sensación que busca. Cuanto más reciente, mejor.

Reviva paso a paso la situación, con todos los detalles que usted considera significativos. Trate de hacerlo de manera asociada, es decir, sintiéndose dentro de usted mismo, y no viéndose desde lejos. Rememore la escena con todos sus sentidos: vista, oído, tacto. ¿Cómo se sintió? Concéntrese en las sensaciones hasta llegar al momento en que sintió lo que ahora está buscando. Amplifique todo lo posible esta sensación.

- Cuando ha sentido lo que buscaba, “asócielo” a un gesto. Por ejemplo, cerrar un puño. Esta será su ancla, el “disparador” del estado-recurso que usted necesita. Repita la asociación a este gesto al menos tres veces.

- Ahora haga una prueba. Verifique si activando su “ancla”, accede al recurso deseado. Si no lo logra a la primera, no se desanime. Practíquelo varias veces.

- Por último, haga un “puente con el futuro”. Visualice la situación en el futuro próximo en la cual necesitará el recurso. Obsérvese a usted mismo, “desde fuera”, es decir, en modo disociado, activando el recurso con el gesto elegido. Repítalo.

- Realizado este proceso, usted habrá fijado el “ancla” del recurso positivo en su mente. Recorra a él cuando en el momento en que lo necesite. No deje de practicar la visualización precedente. Cuando lo haya utilizado varias veces en la realidad, la experiencia se auto-reforzará.

Fisiología del Poder

Esta técnica es para adquirir seguridad en diversas situaciones.

Aplicación:

Estar en un lugar tranquilo, sin interrupciones y en un espacio amplio donde se pueda caminar... Invertir al menos unos 20 minutos. Puedes practicar esta técnica con la frecuencia que quieras. Algún objeto que sirva de referencia o de indicador: puede ser una alfombra pequeña, o una hoja de papel.

Paso 1:

Identifica esa situación que te genera inseguridad, temor, un estado de indefensión... Indúctete ese estado, experimentalo en tu mente, con imagen, sonidos, sensaciones... ¿qué sientes? ¿dónde lo sientes?...trata de ser detallista...ahora respira profundamente...

Paso 2:

Ahora asocia un lugar físico con esa situación que te genera angustia o temor o inseguridad: coloca el papel o alfombra en un sitio que elijas...en ese lugar está la situación problemática...luego colócate en ese lugar, y siente lo que sucede allí...que es lo que sientes en ese lugar...respira profundamente y sal de allí.

Paso 3:

Piensa en una situación en que tenías el recurso poderoso, por ejemplo una situación en la que te sentías totalmente seguro(a) de que todo iba a salir bien, un estado de total seguridad, confianza, poder...

Experimentala con toda intensidad, induce todo tipo de imágenes, sensaciones, sonidos, revive esta experiencia de la manera más completa posible, respira profundamente, disfrútala, es tu estado de poder!!

Paso 4:

Comienza ahora a caminar, con una postura erguida, mirando al frente, confiando en tu cuerpo, de que va a dar los pasos correctos, respira profundamente, camina a paso firme... Sigue caminando , sin entrar a la zona del papel o alfombra...

Paso 5:

Sigue desarrollando movimiento, camina y desarrolla esos buenos sentimientos...sigue en esa actitud de seguridad, de confianza...cuando te sientas listo(a), en un estado poderoso, de certidumbre, de sentir con cierta certidumbre que estás “imparable”, allí es cuando pasas por el sitio del papel o alfombra, y lo pisas, respira profundo...y sigue tu camino... pasa varias veces y vuelves a pisar esa zona, con ese mismo paso firme y seguro, con esa misma sensación de poder... Haz esto varias veces.

Paso 6:

Una vez sientas que puedes efectivamente sostener este estado de seguridad y poder, ese estado de certidumbre, justo en ese momento te paras en la alfombra o papel... quédate unos segundos, manteniendo tu misma postura, tu misma fisiología de poder... Ahora sal de allí, camina y vuelve a quedarte unos instantes en ese sitio.

Paso 7:

Entonces, camina nuevamente y cruza por este espacio de la alfombra o papel, un par de veces más. Haz una comprobación: asegúrate de que la sensación de seguridad, de poder esté presente... Si llegas a sentir que subsiste la sensación de inseguridad, o de miedo, es probable que necesites tener una referencia más motivadora.

Vuelve al paso 3; debes buscar en tus “registros internos”, alguna situación en las que te sentías más poderoso(a) o confiado(a), que la que habías elegido antes, o bien debes revivirla de manera más completa y asociada (tú reviviendo la experiencia mentalmente de manera completa y asociada).

Ejercicios

Cruzar el río

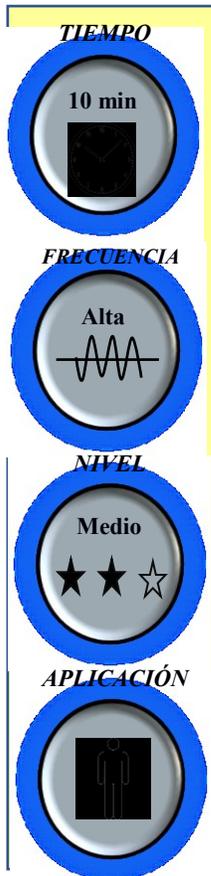
Objetivo: cambiar una conducta no deseada y planear cuidadosamente los cambios que quieres.

Esta técnica te permitirá realizar cambios más complejos o difíciles, que requieren distintos pasos para alcanzar la meta que desees. Las conductas que puedes cambiar son muy variadas.

1) Decide lo qué quieres cambiar. Toma tu tiempo, trata de ser claro y puntual. Algo general como “ser buena persona” o “estar más sano” no sirve, ya que son demasiadas las tareas por realizar. La mente necesita que seamos específicos para trabajar justamente en lo que queremos, por ejemplo, decir: “Yo puedo ser más paciente con las personas”. Clarifica tu objetivo de manera que sea fácil alcanzarlo. Empieza con algo sencillo y cuando lo hayas cambiado, utiliza de nuevo la técnica para algo más difícil.

2) Una vez que hayas escogido lo que quieres cambiar en el presente, pregúntate si de verdad “quieres” cambiarlo. Si en realidad deseas hacerlo para complacer a otro y tú no estás convencido, el ejercicio no servirá o te traerá otro tipo de problemas. Tiene que ser algo que verdaderamente anheles, pues si no “quieres” dejar de comer de más porque te fascina, y no ves nada nocivo o molesto para ti, este ejercicio no servirá de nada.

3) Plantea tu deseo de cambio en presente simple, positivo y afirmativo. Esto quiere decir que omitas el “no” en tu frase y que la formules en tiempo presente. Por ejemplo, en vez de decir: “Ya no quiero preocuparme”, trata de buscar una frase equivalente que sea positiva, como “quiero estar más relajado”, “quiero estar más



tranquilo”. Tampoco lo digas como “querría estar más tranquilo” o “quisiera”, que implican el deseo, pero no son contundentes.

4) Pregúntate: ¿es bueno este cambio para ti y para los que te des lograr que estas escenas se conviertan en hábito?

5) Con estas escenas de logro en mente empieza a cruzar el puente lentamente y nota qué pasa en tu fuero interno en esta parte del trayecto: Tus pensamientos deben ser más positivos y motivantes que antes.

Tu FISIOLÓGÍA, postura, gestos, posición de las manos y respiración serán diferentes. Una FISIOLÓGÍA de seguridad donde estés erguido y mirando al frente reemplazaría la anterior.

Tu lenguaje sobre este asunto deberá ser más definido, preciso y convincente para ti y para los demás, del tipo “yo puedo y lo logro”.

Tu energía debe estar alta por la sensación de logro y también debes experimentar una sensación de bienestar.

Empieza a cruzar el puente con mucho ánimo.

6) Sigue viviendo todas las escenas con el logro del cambio, visualiza el otro lado del puente, ya estás cerca, ya casi llegas.

Tienes el propósito de cambio impreso en tu mente. Observa lo que te rodea cuando ves que los has logrado, escucha lo que dices y te dicen, ¿cómo te sientes con este cambio?

Pídele a tu mente que así sea. De este lado del puente todo es más verde y agradable. Esta persona que ves es en la que quieres convertirte; siente los RECURSOS que están a tu disposición para que te ayuden a lograr y mantener el cambio.

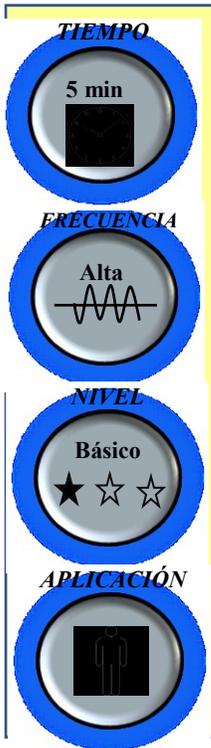
7) Respira profundamente. Has llegado a tu meta, ya recorriste el camino necesario para lograr tu cambio y “quieres” mantenerlo. Todo cambio requiere un proceso. Ya te diste la oportunidad de realizar estos sencillos pasos mentales. Felicidades. Ahora necesitas un poco de tiempo y espacio para que esta nueva programación se fije y se convierta en un hábito.

Aquí termina la grabación.

Tarea: la repetición frecuente de estos pasos mentales (dos o tres veces al día) te ayudarán para que se instale en ti el cambio. Ya no es necesario que repitas todo el trayecto. Puedes iniciar tus repeticiones en el puente con tus RECURSOS y la sensación de bienestar. Visualiza las escenas con tu nueva forma de ser, cómo llegar al otro lado del río que es más agradable y que te hace sentir bien. Todo esto es importante para que tu mente aprenda la nueva dirección que quieres tomar.

Programación positiva extraordinaria

Pasos



1. Nos visualizamos realizar una actividad con pleno éxito.
2. Disfrutamos de todas las sensaciones que provienen del éxito.
3. Nos aplauden por esa gran actuación.
4. Disfrutamos de la paz y el sosiego del triunfo.
5. Nos sentimos potentes, capaces y llenos de vitalidad.
6. Abrimos los ojos, activamos el cuerpo.
7. Como nuevos, disfrutamos de la maravillosa sensación del éxito.

www.bdigital.ula.ve

Niveles lógicos del cambio

La PNL sostiene que el éxito personal reside en lograr la congruencia entre lo que se es, se cree y se hace. Para lograr esta congruencia personal es necesario trabajar en los distintos niveles que componen nuestra personalidad e influyen sobre nuestras vivencias.

La jerarquía de niveles es la siguiente, ordenada de los niveles superiores hacia los inferiores:

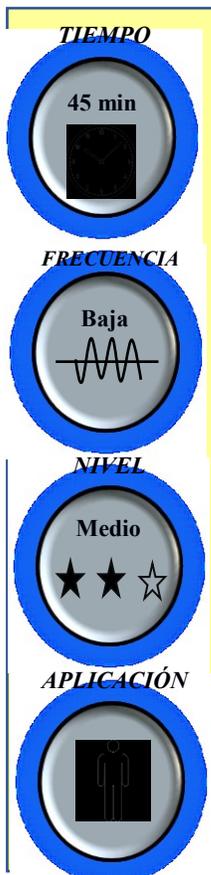
- Propósito
- Identidad
- Creencias y valores
- Aptitudes
- Conducta
- Entorno

Analizamos en detalle cada uno de los niveles.

Propósito: Se refiere a comprender el sistema más amplio del que formamos parte, y de cómo aportamos valor a él. "¿Cuál es el sistema del que usted forma parte o en el que le gustaría influir? ¿Cómo le gustaría influir, aportar valor al mismo?"

Identidad: Comprende las afirmaciones que hacemos sobre nosotros mismos, cómo pensamos acerca de nosotros, cuál es nuestra misión o cometido en la vida. "¿Cómo se describiría a usted mismo, utilizando una frase que comience "soy..."? ¿Cuál es su cometido, su propósito en su trabajo y en su vida?"

Creencias y valores: Son ideas que sostenemos con respecto a nosotros mismos, a los demás y a las situaciones en general. Son puntos de vista que poseen una carga emocional, y están basados en experiencias personales, aunque las extrapolamos como verdades universales.



Los valores constituyen los criterios personales en los que nos basamos para tomar una decisión. Son cualidades importantes para nuestro modo de ver la vida y de vivirla.

!"¿Cuáles son las ideas que usted sostiene como válidas acerca de usted mismo, de los demás, de su familia, del trabajo, de la vida? Piense en las decisiones que toma a diario. ¿Cuáles son los factores – los valores- que lo llevan a decidir así?

Aptitudes: Comprenden las habilidades y competencias que cada uno de nosotros posee, nuestros “recursos internos”. !"¿Cuáles son sus auténticas habilidades? Puede que algunas se manifiesten en el trabajo y otras fuera de él.

Haga un análisis personal y luego pregunte a otras personas. Quizás se sorprenda. La mayoría de las veces no somos capaces de juzgarnos adecuadamente a nosotros mismos.

Conducta: Lo que decimos y hacemos, cómo nos manifestamos ante el mundo externo. Puede pensarse en la conducta como “la punta del iceberg”, es la parte observable de nuestra personalidad; los niveles superiores –propósito, identidad, creencias y valores, aptitudes- no se manifiestan, pero dan forma y sustentan a la parte observable. !"¿Cuál es su conducta diaria? Igual que en el caso anterior, haga un análisis personal y luego contrástelo con las opiniones de sus amigos o familiares.

Entorno: Todo aquello que está fuera de nosotros, y por lo tanto de nuestro control directo: nuestro lugar de trabajo, la economía, nuestros compañeros de trabajo, nuestra empresa, nuestros amigos, familia y clientes. !"¿Dónde y cuándo actúa usted? ¿Con quiénes, en qué ámbitos? ¿Cuáles son las influencias externas que actúan sobre usted y su vida, sobre las que usted no tiene control directo?

El modelo señala que para lograr un cambio verdadero debemos actuar sobre los niveles superiores. Los efectos que logramos son cada vez menores a medida que descendemos de nivel.

www.bdigital.ula.ve



5TO SUBSISTEMA: Auditoria del Recurso Humano

La evaluación del desempeño varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La PNL permite evaluar y autoevaluarse para estimar los recursos esfuerzos empleados durante la realización de las actividades, en este aspecto, se plantean las estrategias de:

Metaprogramas

En PNL los mapas mentales toman forma de estrategias cognitivas y metaprogramas, entre ellos se encuentran:

Independiente vs. Cooperativo:

- Cooperativo: desea compartir la responsabilidad de lo que hace.

- Independiente: Desea realizar él solo la tarea. No les gusta la supervisión estrecha. Prefieren asumir la absoluta responsabilidad de lo que hacen.
- Término medio: Prefieren trabajar con otras personas pero asumiendo la responsabilidad por lo que él hacen. (Estrategia de proximidad). Asignación de tarea y estilo de trabajo para obtener el máximo rendimiento.

www.bdigital.ula.ve

Ejercicios:

Evaluación de sí mismo

Objetivo: darse cuenta de quién se es y valorar las conductas diarias para aumentar la autoestima.

Recomendación: dar un margen de cinco días para repetir el ejercicio.

Este ejercicio es un cuestionamiento y una introspección para descubrir quién eres realmente. Esto se logra mediante preguntas que te llevan a darte cuenta de los atributos y cualidades que ya tienes, pero no te habías dado cuenta.

Para elaborar este ejercicio es necesario, de preferencia, contar con un acompañante que vaya haciendo las preguntas y guiando el ejercicio. Se debe dar tiempo a la persona para que vaya entrando en una introspección y pueda contestar de la mejor manera.

1) Piensa en ti mismo como la persona con la que te levantas, la persona con la que interactúas cada día de tu vida, como si pasaras una película (disociado).

2) Pensando en ti de esta manera, contesta las siguientes preguntas (el guía irá apuntando las respuestas sin comentar nada):

a) Describe a la persona con la que te levantas cada día. ¿Qué tipo de persona eres? ¿Qué tipo de evidencia utilizas para saber el tipo de persona que eres?

b) ¿Qué tipo de persona no eres? ¿Cómo sabes que no eres ese tipo de persona?

c) ¿Qué cosas no eres y te sientes contento de no serlo? ¿Cómo sabes que no eres así?

d) ¿Qué te gustaría ser? ¿Cómo sabrías que lo has logrado? ¿Qué te proporcionaría ser así? ¿Qué les darías a los otros? Respira profundamente y cierra los ojos por unos instantes.

3) Ahora identifica algo que hayas hecho bien en algún momento y de lo que te sientas satisfecho. ¿Qué es lo que encuentras más agradable

TIEMPO

20 min

FRECUENCIA

Baja

NIVEL

Básico

APLICACIÓN



de lo que hiciste? ¿De qué manera lo hiciste? Respira profundamente y cierra los ojos por un instante.

a) Identifica qué atributos o cualidades tuyas se manifiestan a través de este ejemplo.

b) Observa una película de ti mismo (disociado) comportándote de manera que demuestre este atributo o cualidad y date cuenta de lo que piensas de ti mismo al ver que posees este atributo. Puedes cerrar los ojos.

4) En este momento identifica cuatro conductas que realices diariamente y que sean una demostración de atributos o cualidades tuyas positivas.

a) ¿Qué atributo o cualidad se manifiesta a través de cada una de las conductas?

b) Al ir nombrando cada uno de estos atributos o cualidades, cierra los ojos, respira profundamente y tócate el pecho.

c) Sigue con los ojos cerrados y las manos en tu pecho e imagina cómo esas conductas te conducen a un futuro deseable y son el medio por el cual te puedes tratar bien y querer a ti mismo a través del tiempo.

d) Revisa estas conductas significativas en tu vida diaria. Abre los ojos y baja las manos.

5) Ahora piensa en cuatro situaciones ficticias en las que te puedas encontrar a ti mismo siendo exitoso en el ámbito social, familiar y profesional y ante un público desconocido. Al hacerlo, respira profundamente, tócate el pecho y date cuenta de que estos atributos o cualidades son tuyos y los puedes ejercer cada vez que los necesites.

Es aconsejable que este ejercicio se lleve a cabo dos veces más, con unos cinco días de margen, dando diferentes respuestas a partir del apartado 3, con el fin de ampliar la visión de atributos y cualidades que la persona tiene.

RECOMENDACIONES PAR EL ÉXITO TOTAL

1. Atraemos las cosas en las que pensamos, por eso hay que pensar en lo que queremos atraer.
2. El primer paso para realizar las cosas, es estar convencidos de que podemos hacerlas.
3. Necesitamos autorrespetarnos, hablar bien de nosotros mismos, sintiendo dignidad y la nobleza como cualidades del ser.
4. Es importante definir las metas, ponerle entusiasmo, amor, energía, trabajo placentero, ser claros, específicos y concretos en lo que deseamos, si es posible, escribirlo y revisarlo periódicamente.
5. La imaginación y el trabajo analógico y metafórico del hemisferio derecho del cerebro, son los mejores aliados para el logro de las metas.
6. Cuando colaboramos con los demás y disfrutamos de sus éxitos, estamos modelando el nuestro.
7. Somos imanes de nuestro destino, artífices de nuestra existencia, juguemos a ganar – ganar, que es el nuevo paradigma en el que todos los humanos salen beneficiados cuando se encuentran cara a cara con la nueva manera de percibir el mundo: un hermoso lugar para compartir.

REFERENCIAS

Allen, Steve. 39 técnicas de PNL, para reprogramar el cerebro.

Armas y Ruster. Manual de técnicas de PNL, de estrategias de PNL. 2009.

O'Connor J., Seymour J. Introducción a la programación neurolingüística. Ediciones Urano. Venezuela: 2004

Sambrano, Jasmín. PNL para todos. Editorial Melvin. Venezuela: 2003.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al culminar el análisis de los resultados del diagnóstico en relación con el diseño de un modelo gerencial de Programación Neurolingüística para la Administración de Personal para los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación en Administración de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” núcleo Valle del Mocoties; se generaron las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo específico de diagnosticar, se pudo evidenciar algunas debilidades en cuanto al manejo de personal, además de poco uso de técnicas gerenciales adecuadas que permitan a los coordinadores gestionar eficientemente a sus trabajadores.

En relación al objetivo de factibilidad, los directivos consideran que la propuesta es viable de implementar, desde el punto de vista técnico, porque el personal a cargo está dispuesto a desarrollar el modelo, desde el ámbito institucional el modelo presenta elementos gerenciales adecuados para mejorar la administración de personal a través de la PNL, siendo una herramienta poderosa para llevar a cabo una buena gestión.

En cuanto al objetivo de diseñar, se logró evidenciar la relación entre las dos variables en estudio, que generaron la propuesta, señalando que los coordinadores para gerenciar exitosamente, deben utilizar técnicas y herramientas actuales e innovadoras que le permitan enfrentar todo tipo de situaciones, en base a este planteamiento la Programación Neurolingüística, estudia el manejo de la mente para

programar conductas, comportamientos, que generen en sus empleados estados de competitividad y éxito. Desde esta perspectiva el desarrollo de un modelo gerencial basado en la PNL, permitirá a los gerentes abordar técnica y científicamente asuntos relacionados con los diferentes subsistemas de la Administración de Personal, que incluye, el proceso de reclutamiento, selección y adiestramiento; distribución de tareas, mantenimiento, capacitación, desarrollo, y evaluación del empleado. Por ende, este modelo pretende desarrollar algunos de los elementos que forman parte de cada uno de esos subsistemas, usando técnicas de la PNL, permitiéndole al gerente proporcionar las capacidades requeridas por una organización, desarrollando habilidades y actitudes del individuo para hacerlo satisfactorio a nivel personal y a la institución.

Los coordinadores de los PNF deben mantener personas integrales, humanas y competentes; logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física y psicológica para obtener el mayor desempeño, y resultado de cada persona. Esta investigación propone la Programación Neurolingüística como una herramienta del éxito que proporciona herramientas y habilidades para aprender a comunicarse, y relacionarse con el entorno, logrando más confianza y mejores relaciones, utilizando para ello técnicas de excelencia personal utilizadas en la organización para crear un clima agradable de trabajo, que conlleve a la satisfacción laboral, que consiga a su vez el máximo nivel de efectividad en la organización.

Recomendaciones

El modelo expone elementos que tienen que ver con la calidad y efectividad del manejo de personal, enfocado en que un trabajador satisfecho genera mayor productividad a nivel organizacional, y a medida que logre sus objetivos personales, obtendrá mejores resultados a nivel empresarial. Por cuanto, en el caso de los coordinadores de los PNF, al estar involucrados tantos factores que contribuyen a

desarrollo de profesionales que representan el futuro productivo de un país, es necesario contar con personal capacitado, apto y satisfecho para cumplir sus labores.

Como recomendación a estos gerentes, se sugiere abarcar los 5 subsistemas establecidos para la administración de personal, y apropiarse de las técnicas de la PNL, que le permitan establecer modelos de excelencia en los docentes adaptables a las necesidades particulares de cada trabajador.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. 6ta Edición. Venezuela: 2012
- Arias L., Heredia V. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas S.A. México: 2000.
- Bohlander, G., Snell S., Sherman A. Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores, S.A. Colombia: 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México: 2011.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México: 2002
- Hernández R., Fernández C., Baptista L. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Editores. 6ta Edición. México: 2014
- Koontz H., Weihrich H. Administración Un Perspectiva Global. McGraw-Hill Interamericana 14a. Edición, México: 2014.
- Morillo. PNL transforma tu vida. Editorial Pax. México: 2006
- O'Connor J., Seymour J. Introducción a la programación neurolingüística. Ediciones Urano. Venezuela: 2004
- Palella S., Martins F. Metodología de la Investigación cuantitativa. Fedupel Venezuela: 2012.

Sambrano, Jasmín. PNL para todos. Editorial Melvin. Venezuela: 2003.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Fedupel. Venezuela: 2011.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Chacín, M. La Programación NeuroLingüística en la Gestión Gerencial. [Documento en línea]. Disponible en: <https://pide.wordpress.com/2010/04/03/programacion-neurolinguistica/>

Daboín, Melín. (2013). Programación Neurolingüística en el uso de las estrategias de enseñanza del personal docente de educación inicial. [Resumen en línea] .Trabajo de Maestría. Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela. Disponible en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9218-14-07927.pdf>

Navas, L. (2004) Manual de estilos de Aprendizaje. [Documento en línea]. Disponible en: http://biblioteca.ucv.cl/site/colecciones/manuales_u/Manual_Estilos_de_Aprendizaje_2004.pdf

www.bdigital.ula.ve

Ortiz, J. (2014). La gestion del capital humano factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo.[Resumen en línea] .Trabajo de Maestría. Universidad de Carabobo, Venezuela. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1027/J.Ortiz.pdf?sequence=1>

Peraza H, Andrés José (2014). Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua. [Resumen en Línea]. Trabajo de doctorado, Universidad de Carabobo. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1>

Riu, Rosanna. (2014) ¿Qué es la PNL? [Documento en línea]. Disponible en:
http://www.rosannariu.com/?page_id=5296. [Consulta: 2017, Marzo 15]

Silva, Lorena (2013) Evaluación de los procesos comunicacionales en la gerencia de aula de los docentes de Blue Hill College y propuesta de un módulo de Neurolingüística como herramienta Andragógica, [Resumen en línea] Trabajo de Maestría. Universidad de Guayaquil. Disponible en:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1479/1/Silva,%20Lorena.pdf>

Torres, Díaz y Pérez (2012), Programación Neurolingüística: Herramienta comunicacional efectiva de un liderazgo proactivo. Revista electrónica de Psicología Iztacala. [revista en línea] Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en:
<http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol15num3/Vol15No3Art10.pdf>

www.bdigital.ula.ve

Velázquez, J. (s.a.) Los metaprogramas, comunicación más efectiva. [libro en línea]. Coach Profesional en Certificación Internacional. ICS. Disponible en:
[file:///C:/Users/Eleana%20Rangel/Downloads/METAPROGRAMAS%20-%20COMUNICACION%20EFECTIVA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Eleana%20Rangel/Downloads/METAPROGRAMAS%20-%20COMUNICACION%20EFECTIVA%20(1).pdf)

ANEXOS
www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO (CUESTIONARIO GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO)

www.bdigital.ula.ve

CUESTIONARIO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INDICADORES	ESCALA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Se tiene claramente definido el concepto de cultura organizacional en la empresa			
Existe una misión y una visión reconocida por los empleados			
La organización tiene claramente definidos los valores corporativos			
Existen indicadores que midan la gestión de la organización			
PROCESO DE SELECCIÓN			
Se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa			
Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización			
Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa			
El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo			
Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección			
PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO			
El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad			
Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización			
Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión			
La formación del personal está orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido			
La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización			
Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación			
PROCESO DE DESEMPEÑO			
Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño			
Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias			
Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño			
La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio			
La medición del desempeño está orientado a elevar la productividad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional			
La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos			
PROCESO DE MANTENIMIENTO DEL PERSONAL			
Se identifican necesidades en la gestión de mantenimiento de personal			
Existe un programa de mantenimiento de personal			
Existen instrumentos para medir el clima organizacional			
Existe instrumentos que midan la satisfacción del personal			
Existe un plan de incentivos			

Nota: Restrepo Francisco (Instrumentos para auditar la Gestión del Talento Humano una Propuesta de Competividad y Productividad)

ANEXO B

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

CUESTIONARIO

Estimado Coordinador:

El presente instrumento tiene como finalidad obtener información para “Diseñar un modelo gerencial de basado en la programación neurolingüística para la administración de personal”. A continuación se le presenta un cuestionario para su desarrollo. Usted deberá describir qué tanto está de acuerdo o no con el planteamiento que se formule en cada punto.

www.bdigital.ula.ve

INSTRUCCIONES:

1. El cuestionario está compuesto por varios ítems su tarea consistirá en leer cuidadosamente cada pregunta y contestar con la mayor veracidad posible.
2. Cada pregunta solo requiere que se marque con una equis (X) mostrando su preferencia por una de las cinco alternativas.
3. Las cinco alternativas son:

(S) Siempre,

(CS) Casi Siempre,

(AV) Algunas Veces,

(CN) Casi Nunca,

(N) Nunca.

Gracias por su colaboración.

Dimensiones	N°	Ítems		Escala				
				S	CS	AV	CN	N
		Variable Independiente: Programación Neurolingüística						
Canales Sensoriales		Indicador	Accesos Oculares					
	1	Visualiza los accesos oculares de sus empleados para conocer los tipos de pensamientos al momento de dirigirse a ellos.						
		Indicador	Pensamientos Preferentes					
	2	Emplea herramientas para determinar los pensamientos preferentes (visual, auditivo, kinestésico) de su personal, con la finalidad de establecer los sistemas de comunicación interna y externa						
	3	Analiza los pensamientos preferentes de su personal para mejorar los sistemas de aprendizaje en el área laboral.						
Habilidades PNL		Indicador	Agudeza Sensorial					
	4	Hace uso de la agudeza sensorial para captar, comprender y entender, lo que sus empleados perciben del ambiente laboral.						
		Indicador	Calibración Conductual					
	5	Observa con precisión las señales conductuales y fisiológicas del personal, para reconocer su estado interno.						
Técnicas de PNL		Indicador	Metaprograma					
	6	Analiza los metaprogramas como estrategia para definir los patrones de pensamiento que guían la conducta de sus empleados						
		Indicador	Metamodelo del lenguaje					
	7	Utiliza el metamodelo del lenguaje para detectar limitaciones o distorsiones en la comunicación con sus empleados.						
		Indicador	Sincronización					
	8	Usa la sincronización al comunicarse con sus empleados, como medio para establecer un clima de confianza que permita guiar las posiciones sobre algún tema.						
		Indicador	Visualización					
	9	Promueve en sus empleados la visualización como técnica para alcanzar los objetivos deseados.						
		Indicador	Rapport					
	10	Crea sintonía y sinergia con la técnica del Rapport como herramienta para la escucha activa con sus empleados						
		Indicador	Anclaje					
11	Asocia a través del anclaje los estímulos recibidos por los trabajadores con el estado emocional.							
	12	Proporciona a los empleados recursos apropiados para estimular un anclaje que permita cambiar el estado emocional.						
		Variable Dependiente: Administración de Personal						
Provisión		Indicador	Reclutamiento de Personal					
	13	Usa técnicas gerenciales apropiadas para el reclutamiento de personal dentro de la organización.						

	14	Establece pautas para que el proceso de reclutamiento de personal, atraiga candidatos potenciales y capaces de ocupar el cargo					
		Indicador	Selección de Personal				
	15	Establece mecanismos para la selección de personal.					
	16	Durante la selección de personal, garantiza que el candidato reclutado es el más adecuado para el puesto.					
		Indicador	Descripción y análisis de puestos				
	17	Establece la descripción y análisis de los puestos como mecanismo para asignar tareas, obligaciones y responsabilidades.					
Organización	18	Para la descripción y análisis de los puestos, se establecen las especificaciones que detallan las características personales de quién ocupe el puesto.					
		Indicador	Satisfacción en el trabajo				
	19	Crea condiciones para garantizar en sus empleados la satisfacción en el trabajo, como medio para alcanzar la calidad y la productividad.					
Mantenimiento		Indicador	Relaciones con los empleados				
	20	Promueve actividades para fortalecer las relaciones con los empleados, para generar una estabilidad laboral.					
		Indicador	Capacitación y desarrollo del personal				
Desarrollo	21	Establece medios para asegurar la capacitación y desarrollo del personal de manera continua, para mejorar las habilidades y competencias.					
	22	Fomenta la capacitación y desarrollo del personal, para conducir al perfeccionamiento que mejore la calidad de vida.					
	23	Propone la capacitación y desarrollo del personal para proyectar la fuerza de trabajo en la organización.					
		Indicador	Evaluación del desempeño				
Auditoría	24	Realiza una evaluación del desempeño para determinar la actuación del personal en cada uno de los puestos o cargos					
		Indicador	Auditoría de Recursos Humanos				
	25	Aplica la auditoría de Recursos Humanos, para evaluar el cumplimiento de actividades de sus empleados.					

ANEXO C

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, con título de maestría en, _____ a través de la presente, dejo constancia de haber revisado y validado el instrumento diseñado por: Lcda. Eleana Rangel, C.I. N° V-14.447.384, cursante de la Maestría en Administración Educacional de La Universidad de los Andes Núcleo Universitario Valle del Mocotíes; cuyo trabajo de grado tiene por título: LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

En mi condición de validador considero que el instrumento (cuestionario) dirigido a los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” Valle del Mocotíes, reúne las condiciones para ser aplicado a la muestra seleccionada para el estudio.

Firma del Experto

DATOS DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres:

Cédula de Identidad:

Título de Maestría:

Cargo que desempeña:

Institución donde labora:

INSTRUCCIONES

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y categorías de respuesta de cada ítem.

Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (X) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

- 4. Excelente**
- 3. Bueno**
- 2. Regular**
- 1. Deficiente**

Si desea alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado al margen derecho del formato.

Ítem	Apreciación Cuantitativa				Descripción cualitativa de la apreciación del ítem
	4	3	2	1	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

www.bdigital.ula.ve

Nombre y Apellido _____

C.I. _____

Firma: _____

CRITERIOS	APROBACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación				
Claridad de redacción de ítems				
Pertinencia de la variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

Apreciación Cualitativa

www.bdigital.ula.ve

Observaciones

Firma _____

C.I

ANEXO D

RESULTADOS COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGOS

www.bdigital.ula.ve

Item	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Suma ri	Pri	Ppri	Pe
1	4	4	4	12	4,00	0,80	0,03703704
2	4	3	4	11	3,67	0,73	0,03703704
3	5	4	4	13	4,33	0,87	0,03703704
4	4	3	3	10	3,33	0,67	0,03703704
5	5	4	4	13	4,33	0,87	0,03703704
6	3	4	3	10	3,33	0,67	0,03703704
7	4	4	4	12	4,00	0,80	0,03703704
8	4	4	4	12	4,00	0,80	0,03703704
9	4	3	4	11	3,67	0,73	0,03703704
10	5	4	4	13	4,33	0,87	0,03703704
11	4	4	5	13	4,33	0,87	0,03703704
12	4	3	4	11	3,67	0,73	0,03703704
13	5	4	5	14	4,67	0,93	0,03703704
14	4	5	4	13	4,33	0,87	0,03703704
15	4	5	4	13	4,33	0,87	0,03703704
16	5	4	4	13	4,33	0,87	0,03703704
17	3	3	3	9	3,00	0,60	0,03703704
18	3	4	4	11	3,67	0,73	0,03703704
19	4	4	4	12	4,00	0,80	0,03703704
20	5	3	3	11	3,67	0,73	0,03703704
21	4	4	4	12	4,00	0,80	0,03703704
22	4	5	4	13	4,33	0,87	0,03703704
23	4	5	4	13	4,33	0,87	0,03703704
24	4	4	5	13	4,33	0,87	0,03703704
25	4	5	4	13	4,33	0,87	0,03703704

	Suma Ppri	18,5333333
	Cpr	0,92666667
La validez del instrumento es alto	Cprc	0,88962963

ANEXO E

RESULTADOS ALFA DE CROMBACH

www.bdigital.ula.ve

COEFICIENTE DE CROMBACH										VARIANZAS
ÍTEMS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	\bar{y}	\bar{y}^2	$\frac{\sum_{i=1}^{10} y_i^2}{10}$	$\frac{\sum_{i=1}^{10} y_i^2}{10} - \bar{y}^2$
1	5	4	4	5	5	4	4,5	20,25	20,50	0,250000
2	3	4	4	3	3	3	3,3	11,11	11,33	0,222222
3	5	5	5	4	5	4	4,7	21,78	22,00	0,222222
4	5	4	4	4	5	4	4,3	18,78	19,00	0,222222
5	4	3	4	3	4	4	3,7	13,44	13,67	0,222222
6	2	2	1	2	1	1	1,5	2,25	2,50	0,250000
7	2	2	2	1	2	1	1,7	2,778	3,00	0,222222
8	1	2	2	2	1	1	1,5	2,25	2,50	0,250000
9	2	2	2	1	2	2	1,8	3,361	3,50	0,138889
10	1	2	2	2	2	1	1,7	2,778	3,00	0,222222
11	2	2	1	1	2	1	1,5	2,25	2,50	0,250000
12	1	1	2	1	1	1	1,2	1,361	1,50	0,138889
13	4	4	3	5	4	5	4,2	17,36	17,83	0,472222
14	5	4	3	5	4	4	4,2	17,36	17,83	0,472222
15	4	4	3	4	4	3	3,7	13,44	13,67	0,222222
16	4	3	3	4	4	3	3,5	12,25	12,50	0,250000
17	5	4	4	3	3	4	3,8	14,69	15,17	0,472222
18	4	4	4	4	4	3	3,8	14,69	14,83	0,138889
19	4	3	4	3	3	4	3,5	12,25	12,50	0,250000
20	5	4	3	4	5	4	4,2	17,36	17,83	0,472222
21	4	3	4	3	4	3	3,5	12,25	12,50	0,250000
22	4	4	4	4	4	3	3,8	14,69	14,83	0,138889
23	4	4	4	5	4	4	4,2	17,36	17,50	0,138889
24	5	3	3	4	3	3	3,5	12,25	12,83	0,583333
25	4	4	4	3	3	3	3,5	12,25	12,50	0,250000
								Suma Varianzas		6,722
Total	89	81	79	80	82	73	81	6507	6529,3333	22,22222222

$$= 0,72920455$$

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_{is}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- K : Es el número de ítems.
- $\sum S_{is}^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.
- S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems.
- α : Coeficiente de Alfa de cronbach.

ANEXO F
INSTRUMENTO DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

INSTRUCCIONES

El siguiente instrumento tiene como finalidad determinar la factibilidad de implementación de un modelo gerencial de Programación Neurolingüística para la Administración de Personal para los coordinadores de los Programas Nacionales de Formación en Administración de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” núcleo Valle del Mocotíes. A continuación se le presenta una serie de indicadores orientados a establecer la factibilidad (Institucional, técnica y económica), se agradece leer detenidamente cada uno de los indicadores y observe la representación gráfica del modelo y su explicación y responda objetivamente. Po favor no dejar ningún indicador sin responder.

La escala a considerar es la siguiente:

Definitivamente Si (DS), Probablemente Si (PS), Indeciso (I), Probablemente No (PN),
Definitivamente No (DN)

Gracias por su colaboración.

FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVA						
INDICADORES		DS	PS	I	PN	DN
1	Las fases del modelo son compatibles con el trabajo a desarrollar en la propuesta.					
2	La propuesta favorece el desempeño gerencial.					
3	El modelo presentado contribuye a la excelencia del personal objeto de estudio.					
FACTIBILIDAD TÉCNICA						
4	El recurso humano necesario para desarrollar la propuesta está dispuesto a colaborar.					
5	Se cuenta con los espacios físicos y de mobiliario necesarios para implementar la propuesta					
FACTIBILIDAD ECONÓMICA						
6	La institución cuenta con los recursos financieros para ejecutar la propuesta.					
7	La universidad está dispuesta de facilitar los medios necesarios para aplicar el modelo					
8	Los Honorarios de los especialistas aptos para aplicar la propuesta, están dispuestos por la institución					

Validado por: _____ C.I. N°: _____

Profesión: _____

Años de experiencia: _____

Trabaja en: _____

Firma: _____



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, con título de maestría en, _____ a través de la presente, dejo constancia de haber revisado y validado el instrumento diseñado por: Lcda. Eleana Rangel, C.I. N° V-14.447.384, cursante de la Maestría en Administración Educacional de La Universidad de los Andes Núcleo Universitario Valle del Mocotíes; cuyo trabajo de grado tiene por título: LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

En mi condición de validador considero que el instrumento (cuestionario) dirigido a los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” Valle del Mocotíes, reúne las condiciones para ser aplicado a la muestra seleccionada para el estudio.

Firma del Experto

DATOS DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres:

Cédula de Identidad:

Título de Maestría:

Cargo que desempeña:

Institución donde labora:

INSTRUCCIONES

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y categorías de respuesta de cada ítem.

Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (X) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

4. Excelente

3. Bueno

2. Regular

1. Deficiente

Si desea alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado al margen derecho del formato.

Ítem	Apreciación Cuantitativa				Descripción cualitativa de la apreciación del ítem
	4	3	2	1	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

www.bdigital.ula.ve

Nombre y Apellido _____

C.I. _____

Firma: _____

CRITERIOS	APROBACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación				
Claridad de redacción de ítems				
Pertinencia de la variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

www.bdigital.ula.ve

Apreciación Cualitativa

Observaciones

Firma _____

C.I



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, con título de maestría en, _____ a través de la presente, deixo constancia de haber revisado y validado el instrumento diseñado por: Lcda. Eleana Rangel, C.I. N° V-14.447.384, cursante de la Maestría en Administración Educacional de La Universidad de los Andes Núcleo Universitario Valle del Mocotíes; cuyo trabajo de grado tiene por título: LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

En mi condición de validador considero que el instrumento (cuestionario) dirigido a los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” Valle del Mocotíes, reúne las condiciones para ser aplicado a la muestra seleccionada para el estudio.

Firma del Experto

DATOS DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres:

Cédula de Identidad:

Título de Maestría:

Cargo que desempeña:

Institución donde labora:

INSTRUCCIONES

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y categorías de respuesta de cada ítem.

Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (X) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

4. Excelente

3. Bueno

2. Regular

1. Deficiente

Si desea alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado al margen derecho del formato.

Ítem	Apreciación Cuantitativa				Descripción cualitativa de la apreciación del ítem
	4	3	2	1	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

www.bdigital.ula.ve

Nombre y Apellido _____

C.I. _____

Firma: _____

CRITERIOS	APROBACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación				
Claridad de redacción de ítems				
Pertinencia de la variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

www.bdigital.ula.ve

Apreciación Cualitativa

Observaciones

Firma _____

C.I



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTÍES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, con título de maestría en, _____ a través de la presente, dejo constancia de haber revisado y validado el instrumento diseñado por: Lcda. Eleana Rangel, C.I. N° V-14.447.384, cursante de la Maestría en Administración Educacional de La Universidad de los Andes Núcleo Universitario Valle del Mocotíes; cuyo trabajo de grado tiene por título: LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

En mi condición de validador considero que el instrumento (cuestionario) dirigido a los Coordinadores de los Programas Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez” Valle del Mocotíes, reúne las condiciones para ser aplicado a la muestra seleccionada para el estudio.

Firma del Experto

DATOS DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres:

Cédula de Identidad:

Título de Maestría:

Cargo que desempeña:

Institución donde labora:

INSTRUCCIONES

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y categorías de respuesta de cada ítem.

Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (X) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

4. Excelente

3. Bueno

2. Regular

1. Deficiente

Si desea alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado al margen derecho del formato.

Ítem	Apreciación Cuantitativa				Descripción cualitativa de la apreciación del ítem
	4	3	2	1	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

www.bdigital.ula.ve

Nombre y Apellido _____

C.I. _____

Firma: _____

CRITERIOS	APROBACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación				
Claridad de redacción de ítems				
Pertinencia de la variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

www.bdigital.ula.ve

Apreciación Cualitativa

Observaciones

Firma _____

C.I