



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
COMO
HERRAMIENTA EN LA CAPACITACIÓN**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ASIRIA OLIVERA CALVO

**ASESOR:
MTRA. MA. ELENA CAMARENA ADAME**



MÉXICO, D.F.

2005

m 341440



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Monotecas de la
biblioteca de la escuela secundaria e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Olivera Galvo Asiria

FECHA: 28 - febrero - 2005

FIRMA: [Firma]

DEDICATORIAS

A mis padres: Ana y Faustino por darme la vida y su apoyo.

**A mis hermanas: Yrma, Eleasud, Verónica, Adriana y
Cruz Yuridia por su cariño.**

A mis sobrinos: Andrea Liliana y Luis Fernando.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) por ser la institución que me brindo la oportunidad tener una formación universitaria.

A la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) y los docentes que durante toda mi carrera me proporcionaron sus conocimientos.

En especial expreso mi agradecimiento a la Mtra. Ma. Elena Camarena Adame por su paciencia y dirección en esta tesis.

A mis padres y hermanas por su cariño, comprensión y ayuda.

A mis amigos y compañeros: Jocelin, Lizbeth, Ma. Guadalupe, Marisol y Mauricio por su amistad y ayuda.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	I
CAPITULO I	
CAPACITACIÓN	
1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN	1
1.1.2 EN EL MUNDO	1
1.1.3 EN MÉXICO	2
1.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	3
1.3 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	4
1.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	6
1.5 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	6
1.5.1.- OBJETIVO GENERAL	7
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	8
1.7 ÁREAS DE APRENDIZAJE QUE SE MODIFICAN EN LOS INDIVIDUOS CON LA CAPACITACIÓN	9
1.8 TIPOS DE CAPACITACIÓN	10
1.9 PROCESO DE CAPACITACIÓN	11
1.9.1 ANÁLISIS DE NECESIDADES	12
1.9.2 DISEÑO DE LA INSTRUCCIÓN	14
1.9.3 VALIDACIÓN	16
1.9.4 APLICACIÓN	17
1.9.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO	17
CAPITULO II	
MOTIVACIÓN	
2.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN	19
2.2 ANTECEDENTES DE MOTIVACIÓN	20
2.3 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	21
2.4 CICLO DE MOTIVACIÓN	21
2.5 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	22
2.5.1 Teoría de Taylor	23
2.5.2 Teoría de Mayo	23
2.5.3 Teoría de Mc Gregor	23
2.5.4 Teoría de Herberg	24
2.5.5 Teoría de Maslow	25
2.5.6 Teoría de Mc Clelland	25
2.5.7 Teoría Clayton Alderfer	26
2.5.8 Teoría de Edwin Locke	27
2.5.9 Teoría de Skinner	27
2.5.10 Teoría de Staycey Adams	28
2.5.11 Teoría de Victor Vroom	29
2.5.12 Teoría de Lewin	29
2.5.13 Teoría de Porter y lawler	30
2.5.14 Teoría de Schein	30
2.5.15 Teoría de Chrys Argyris	31

CAPITULO III**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

3.1 ANTECEDENTES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	33
3.2 CONCEPTO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	34
3.3 PRESUPOSICIONES EN LAS QUE SE FUNDA LA PNL	35
3.4 CANALES DE COMUNICACIÓN	36
3.5 SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN	37
3.6 ESTRATEGIAS DE LA PNL	38
3.6.1 ANCLAJE	38
3.6.2 REENCUADRE	39
3.6.3 MODELADO	40
3.6.4 RAPPORT	41
3.7 USOS Y APLICACIONES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	42
3.8 IMPORTANCIA DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LAS ORGANIZACIONES	43

CAPITULO IV**CAPACITACIÓN Y PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

4.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO UTILIZANDO PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	46
4.2 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LA EDUCACIÓN	47
4.2.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PNL EN LA EDUCACIÓN	48
4.3 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE INTEGRA UN CURSO-TALLER UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	51

CONCLUSIONES**BIBLIOGRAFÍA****ANEXO**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado " La Programación Neurolingüística como Herramienta en la Capacitación", surge ante la necesidad de mostrar que en las organizaciones mexicanas se puede tener mejores métodos de capacitación que ayuden al aprendizaje eficaz de los empleados y con ello tener un mejor desempeño laboral, ya que las empresas pueden adoptar nuevos modelos dentro del área de capacitación, que les permitan desarrollarse y ser más competitivas.

Esta investigación tiene como objetivo analizar a la capacitación, determinar la manera en que influye la motivación en el proceso de la capacitación, y finalmente presentar un programa de capacitación que integra un curso-taller con aplicación de Programación Neurolingüística para los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración que ayude a mejorar sus procesos de enseñanza, sin dejar de lado que este programa puede ser trasladado a las organizaciones, adecuándolo a sus necesidades, como una propuesta que ayude a las empresas en su desarrollo laboral.

En las organizaciones contemporáneas uno de los elementos más importantes para el logro de los objetivos organizacionales son los seres humanos, éstos forman parte del concepto que se conoce como capital intelectual, gracias a ellos una empresa no funcionaría por lo que deben poner todo su empeño para que el capital humano que poseen este bien preparado, es decir, que cuente con todas las herramientas que necesita para poder realizar su trabajo y que este motivado para que su desempeño sea más eficiente.

En las Organizaciones se recomienda empezar a trabajar en la creación de programas de capacitación que tomen en cuenta nuevas herramientas como la Programación Neurolingüística ayudando con esto a desarrollar en los individuos habilidades para mejorar su aprendizaje, que le permitan aprender a aprender, modificando los procesos de formación de recursos humanos, lo que conducirá a los trabajadores a desarrollarse con éxito en el campo laboral.

Este trabajo es una investigación monográfica cuya finalidad es sintetizar, estructurar y presentar información ya existente. Tiene un interés científico, y la probabilidad de conducirnos a nuevas aportaciones. Por lo anterior esta investigación nos orienta a la posibilidad de que las empresas comiencen a utilizar en sus procesos de capacitación a la Programación Neurolingüística como una herramienta alternativa de gran ayuda para la modulación de la conducta de los integrantes de una organización con la finalidad de mejorar la capacitación.

Para mejor comprensión del tema el trabajo se desarrolla en cuatro capítulos, en el primero "La capacitación" se presentan la teoría de la capacitación, sus antecedentes que sientan las bases de lo que hoy en día tenemos, su concepto, marco legal, importancia, objetivos, beneficios y el proceso de capacitación.

En el segundo capítulo "Motivación" se muestra la importancia que tiene la motivación en los procesos de capacitación en una organización, su concepto, surgimiento y ciclo de la motivación y algunas de las principales teorías de la motivación. Este capítulo nos ayuda a conocer como afecta la motivación en las personas, pues esto es algo que nos interesa ya que un personal que tiene el deseo de capacitarse es lo que necesitamos para tener éxito en el proceso de capacitación, es por esto que la motivación debe ser considerada como un elemento fundamental para buscar cambios dentro de las organizaciones.

En el tercer capítulo "Programación Neurolingüística, se aborda la teoría básica de la PNL, sus antecedentes, concepto y elementos que la integran, las presuposiciones en que se funda la PNL, los canales de comunicación, los sistemas de representación y las estrategias que se utilizan como son: anclaje, reencuadre, modelado y rapport; sus usos y aplicaciones y la importancia que tiene en las organizaciones.

En nuestro cuarto capítulo "Capacitación y Programación Neurolingüística" se presenta la propuesta de un Programa de capacitación que integra de un curso taller con aplicación de PNL; dicho programa propicia en las organizaciones una mejora en la comunicación y logra con esto un aprendizaje más efectivo y por ende un capacitación exitosa.

En la parte final presentamos las conclusiones a las que llegamos acerca de la presente investigación, las referencias bibliográficas y por último un anexo del marco jurídico de la capacitación.

Concientes de la necesidad de programas efectivos de capacitación hemos elaborado la presente investigación a fin de presentar la importancia que tiene la PNL como una herramienta en la capacitación que ayude a mejorar las estrategias que emplea el instructor en sus métodos de enseñanza, para con esto mejorar el aprendizaje de los capacitados.

Deseamos que esta tesis sea un apoyo para los docentes que deseen explorar nuevos campos de conocimientos en el mundo de la enseñanza.

CAPÍTULO I

CAPACITACIÓN

Resumen

En el presente capítulo se dan a conocer los aspectos básicos de la capacitación como son: antecedentes históricos en el mundo y en México, los cuales plantean las bases para poder determinar lo que existe hoy en día; el marco legal que rige a la capacitación en nuestro país y se mencionan también los conceptos de capacitación, su importancia, objetivos y los beneficios que trae a las empresas y a los individuos.

1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

1.1.1 EN EL MUNDO

Si nos remontamos a la historia nos daremos cuenta que los entrenamientos se dan desde las épocas de construcción de monumentos arquitectónicos como las pirámides de Egipto, Teotihuacan o las ruinas del Perú, en donde se puede observar que para su construcción se movilizó a gran cantidad de gente con diferentes oficios a fin de poder realizar estas grandes obras. Se puede determinar que los conocimientos eran transmitidos verbalmente de generación en generación. En las leyes del Código de Hammurabi se hacía ya referencia a que los artesanos enseñaran su oficio a los jóvenes aprendices.¹

En el siglo XII nacen los gremios, quienes surgen para proteger a los trabajadores que ejercían un oficio, con ellos surgieron normas y reglas de los trabajadores agremiados, son el antecedente de los sindicatos. En esta época la capacitación era especializada, ya que se requería de cierto conocimiento, la participación era sólo en una parte del proceso productivo y no en todas las actividades.

La revolución industrial a fines del siglo XVIII produjo grandes cambios en la administración debido al paso del trabajo del hombre a las máquinas, se cambió el método de capacitación que ya existía, ya que las máquinas debían ser operadas con personal bien capacitado para llevar a cabo las actividades que el manejo de la nueva maquinaria exigía.²

Posteriormente en la Primera Guerra mundial se entrenó a las personas no solo en actividades de trabajo sino también en bélicas.³

¹ Jaime A. Grados, Capacitación y Desarrollo de Personal, p. 11.

² Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna de Personal, p. 242.

³ J. A. Grados, op. cit., p. 15.

En Norteamérica la capacitación llegó de Inglaterra en el siglo XVII y no tuvo gran repercusión ya que los trabajadores venían capacitados por ser inmigrantes de Europa lo que ocasionó que en Estados Unidos de América únicamente se desarrolló un nuevo método para mejorar la eficiencia y el costo de la capacitación llamado "método de los cuatro pasos": explicar, demostrar, ejecutar y verificar.

Surge una nueva forma de entrenamiento en escuelas industriales como:⁴

- ❖ Hoe y Cía (1872)
- ❖ Westinghouse (1888)
- ❖ General Electric e International Harvester (1907)

De manera simultánea se desarrolla el entrenamiento mediante instituciones como:

- ❖ La Asociación Cristiana de Jóvenes MICA (1892)
- ❖ La Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial
- ❖ La Asociación Nacional de Escuelas Privadas (1914)
- ❖ American Management Association (1923)

1.1.2 EN MEXICO

En México desde la época prehispánica se observa la importancia de la capacitación, ya que esto se podía apreciar en la existencia de Colegios como el Calmecac y el Tepochcalli que transmitían el conocimiento de artes, oficios y actividades militares.

En la época colonial existe la capacitación y un claro ejemplo se observa en la enseñanza a los jóvenes en materia de minería, debido a que consideran que la capacitación desarrolla o perfecciona el intelecto de los trabajadores, además de que los forma y los convierte en aptos y hábiles.

En México con el desarrollo de la industria y el crecimiento de fábricas se inicia la división del trabajo lo que ocasiona que los trabajadores desarrollen sólo una parte del proceso de la producción. Esta necesidad de ser especialistas en determinado trabajo genera la importancia de impartir capacitación y adiestramiento en todos los niveles de la organización con el fin de incrementar la productividad de la empresa.

Se funda el Gran Círculo de Obreros en México que tiene como principal fundamento la enseñanza de los conocimientos de las artes y oficios entre la clase obrera.

En los siglos XIX y XX se dan movimientos para crear relaciones más justas entre obreros y patrones, a partir de esto se comienzan a dar avances en las leyes del país en cuanto a regular la capacitación, por lo que se puede observar que los legisladores

⁴ Ibidem, p. 17.

le dan la importancia debida y esto se refleja en la Constitución de 1917 en su art. 123 y en la Ley Federal del Trabajo, que constituyen en todo el mundo una de las leyes más avanzadas.⁵

En 1970 se crea el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores que depende de la Dirección General del Trabajo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). Este departamento realiza la función de recabar información acerca de los programas de capacitación que llevaban acabo las empresas, así como los resultados que se generaban con la Implantación de estos programas. Con esta revisión se detecto la necesidad de crear un modelo que fuera viable técnicamente y propiciara la intervención de los factores productivos además de considerar las necesidades del sector productivo y de la fuerza de trabajo.⁶

En México la capacitación ya no solo esta regida por las leyes mexicanas sino que también influye la competencia entre empresas, que con el fenómeno de la globalización se da en el país. Debido a esto las organizaciones deben estar a la par en cuanto a actualizaciones se refiere ya que la demanda así lo exige, por lo que con los grandes avances tecnológicos que se han venido registrando en todo el mundo, fácilmente los conocimientos se vuelven obsoletos. Esto ligado a la Nueva cultura laboral que se debe implantar en el país en cuanto a considerar la capacitación como factor determinante en la productividad y competitividad por lo que debe considerar la creación de nuevos programas de capacitación más eficaces.

1.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN:

Es importante exponer que entendemos por capacitación, para efectos de este trabajo, presentamos algunas definiciones de autores estudiosos de la capacitación:⁷

Reyes Ponce Señala que la Capacitación: "Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia".

Sikula define a la capacitación como: "El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular".

Para Amaro Guzmán, "Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas".

⁵ Ibidem, p. 17.

⁶ J. Rodríguez Valencia, op. cit., p. 242.

⁷ Ibidem, p. 24.

Byars Rue "Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización".

Martha Alles "Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto"

Otro concepto de capacitación que da Martha Alles: "Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen".

Alfonso Siliceo la define como: "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de colaborador"

Arias Galicia da el siguiente concepto: "Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico o administrativo."

Para efectos de este trabajo se considerará a la capacitación como: una herramienta que da la preparación teórica y práctica (en cuanto a conocimientos y habilidades) por medio de la cual se le brinda mejores herramientas al trabajador para desempeñarse en un puesto.

A continuación presentamos brevemente el marco legal de la capacitación.

1.3 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

Los legisladores mexicanos siempre han estado a la vanguardia y al pendiente de que el patrón proporcione a sus trabajadores los requisitos indispensables para hacer su participación en el trabajo más productiva, por lo que es necesario una preparación intelectual y manual. Así pues en la Constitución de 1917 ya existe la presencia de la regulación entre patrón-trabajador.

En México actualmente la capacitación está reglamentada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su Art. 123, Apartado A, fracción XIII y XXXI hace referencia a la capacitación y dice:⁸

Fracción XIII "Las entidades como una organización que persigue fines colectivos, están obligadas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo, ya que

⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, 2004, Porrúa.

estás, por licenciamientos jurídicos, determinaran los procedimientos conforme a los cuales deben apegarse y cumplir dicha obligación”.

En la fracción XXXI Inciso B del mismo artículo menciona: “ En los términos de la ley y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación o adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo para los cuales las autoridades federales contarán con el auxilio de jurisdicción local en los términos de la ley reglamentaria correspondiente”.

En específico la capacitación esta reglamentada en la Ley Federal del Trabajo que convierte en obligatoria a la capacitación. Los artículos que hacen referencia a ella son el artículo 3 que menciona: “Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”, el artículo 7 “El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.”; el artículo 25 que menciona las condiciones de trabajo que debe contener el contrato en específico en la fracción VIII: “La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley”; el artículo 132 “Son obligaciones de los patrones: fracción XV “Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título” y en su fracción XXVIII “ Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley”. En el capítulo III Bis de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores de la Ley Federal del Trabajo reglamentan acerca de la capacitación, artículo 153 A-X. Otros artículos que hacen referencia a la capacitación que deben otorgar las empresas son: El artículo 180 en su fracción IV, el 391 en su fracción VII y VIII, el 412 en su fracción V, y el artículo 537 en su fracción III. Finalmente, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 40, fracción VI. (Anexo I)

1.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La importancia de la capacitación radica en tres aspectos fundamentales que son:⁹

- ❖ **AYUDA A LA ORGANIZACIÓN:** Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- ❖ **AYUDA AL INDIVIDUO:** Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- ❖ **AYUDA A LAS RELACIONES HUMANAS EN EL GRUPO DE TRABAJO:** Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Se debe considerar a la capacitación como una herramienta que ayuda a la organización, ya que la orienta a tener mejores resultados y mayor rentabilidad lo que la lleva hacia sus objetivos organizacionales.

El individuo obtiene mejoras en cuanto a que está más motivado, y mejor preparado por lo que se siente capaz de realizar sus labores, se siente realizado, con expectativas de crecimiento y desarrollo dentro de la misma empresa, que lo ayudan en la toma de decisiones y solución de problemas.

Mejora además las relaciones humanas entre los individuos que laboran en la organización, debido a que allenta la cohesión de los grupos, mejorando así la comunicación entre los individuos y proporcionando un buen ambiente laboral. De esta manera la empresa se convierte en una organización con buen clima organizacional y es un entorno con mayor calidad para trabajar y vivir en ella.

Finalmente se debe considerar como una inversión que hace la organización en su personal. Esa inversión les otorga mejores ganancias tanto al patrón, como a la organización y a los trabajadores.

1.5 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

La empresa debe estipular los objetivos claramente, estos deberán ser los logros que se deseen llevar a cabo y deberán mencionar que medios se van a utilizar, ya que en la medida en que estos estén determinados y sean entendibles, los empleados los comprenderán y tratarán de realizarlos. Estos objetivos deben utilizarse para comparar

⁹ J. Rodríguez Valenda, op. cit., p. 242.

el desempeño que se ha logrado después de la capacitación, con esto se logrará una retroalimentación y se podrá corregir lo no cumplido para llegar al éxito en otro momento.

El objetivo básico de la capacitación de personal es promover un cambio en el comportamiento de las personas además de que la Instrucción este orientada en los objetivos organizaciones.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

“Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización”

1.5.2 OBJETIVOS PARTICULARES¹⁰

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Proveer un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Una vez conocidos los objetivos que tiene la capacitación en las organizaciones pasaremos a dar a conocer los beneficios que trae consigo realizar una capacitación.

¹⁰ Ibidem, p. 245.

1.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación brinda beneficios tanto a la organización en general como a los trabajadores en particular. A continuación se presenta un cuadro de los beneficios que trae a la organización, a los individuos y en general a las relaciones humanas la capacitación del personal.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

<p>A LAS ORGANIZACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas • Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles • Eleva la moral de la fuerza de trabajo • Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización • Crea mejor imagen • Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza. • Mejora la relación jefes-subordinados • Ayuda en la preparación de guías para el trabajo • Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas • Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel • Se agilita la toma de decisiones y la solución de problemas • Promueve el desarrollo con vistas a la promoción • Contribuye a la formación de líderes y dirigentes • Incrementa la productividad y la calidad del trabajo • Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas • Elimina los costos de recurrir a consultores externos • Se promueve la comunicación a toda la organización • Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto. 	<p>PARA EL INDIVIDUO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas • Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo • Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones • Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas • Sube el nivel de satisfacción con el puesto • Permite el logro de metas individuales • Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos • Elimina temores a la incompetencia o la ignorancia individual <p>BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos • Ayuda en la orientación de nuevos empleados • Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos • Hace viables las políticas de la organización • Alienta la cohesión de los grupos • Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje • Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.
---	---

□ Fuente: William B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal de Recursos Humanos.

En general los beneficios de la capacitación se pueden reflejar en el incremento de la productividad, en reducción de errores en los procesos productivos o de servicio, minimiza la rotación del personal, la supervisión de los trabajadores se da en menor grado, y el trabajador se enriquece de conocimientos que amplían su labor y enriquece el puesto de trabajo.

1.7 ÁREAS QUE SE MODIFICAN EN LOS INDIVIDUOS CON LA CAPACITACIÓN

El aprendizaje influye en el comportamiento de los seres humanos de distintas maneras en específico las áreas de aprendizaje que se modifican en el individuo al recibir la capacitación son tres: la cognoscitiva, la psicomotriz y la afectiva.¹¹

ÁREA COGNOSCITIVA

El área cognoscitiva modifica el intelecto del individuo e influyen en el desempeño de procesos, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción, reflexión. Esto se refiere a la adquisición de conocimientos. Esta área mejora la capacidad crítica de la persona, maneja la información y mejora las relaciones humanas que debe manejar el trabajador.

Cuando se imparten cursos de capacitación, modificamos el área cognoscitiva y esto se traduce en los conocimientos.

ÁREA PSICOMOTRIZ

El área psicomotriz es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.

Al impartirse cursos de adiestramiento, se modifica el área psicomotriz y esto se traduce en un incremento en sus habilidades. (destrezas físicas)

ÁREA AFECTIVA

El área afectiva es el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe

¹¹ J. A. Grados, op. cit., p. 128.

desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización. Cuando se imparten cursos de desarrollo, modificamos el área afectiva y esto se traduce en cambios de actitud.

Es importante tener en consideración las áreas que se modifican en las personas cuando reciben capacitación, ya que teniendo conocimiento de esto podremos inducir al trabajador en cambios para la mejora de su aprendizaje.

1.8 TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación está dividida en tres áreas según Calderón Córdoba que son: Capacitación para el trabajo, Capacitación en el trabajo y Desarrollo a continuación se describen cada una de ellas.¹²

Capacitación para el trabajo: Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

- Capacitación de preingreso: Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
- Inducción: Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, objetivos y políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- Capacitación promodonal: Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

Capacitación en el trabajo: Son las diversas actividades que están enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

¹² Calderón Córdoba. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, p. 22.

- **Adiestramiento:** Consiste en una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- **Capacitación específica y humana.** Consiste en un proceso educativo aplicado de manera sistemática a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Desarrollo: Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las que pueden llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación como son: educación formal para adultos, integración de la personalidad y actividades recreativas y culturales.

- **Educación formal para adultos.** Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- **Integración de la personalidad:** La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y a su grupo de trabajo.
- **Actividades recreativas y culturales:** Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuento al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

Después de haber presentado los diferentes tipos de capacitación que existen pasaremos a explicar el proceso de capacitación que se debe llevar a cabo en una organización.

1.9 PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación consiste en una serie de pasos que se deben realizar para efectuar un programa de capacitación en una organización, éstos pasos deben seguirse para que el programa sea llevado con éxito. Este proceso puede ser comparable al proceso administrativo: **planeación** donde se determina el DNC*, los objetivos y los planes y programas; **organización** en donde se instrumenta el con que hacerlo, disposición de elementos tecnológicos, humanos y físicos; la **dirección** es llevar a cabo lo planeado, la realización o ejecución del programa y **control** es la evaluación o

* DNC Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

la comprobación de que lo realizado se efectuó respecto a lo planeado, en donde se toman medidas correctivas y se da seguimiento.

Se consideran cinco pasos del proceso de capacitación y estos son:

- 1.- Análisis de las necesidades
- 2.- Diseño de la instrucción
- 3.- Validación
- 4.- Aplicación
- 5.- Evaluación y Seguimiento

1.9.1 ANÁLISIS DE NECESIDADES

Se necesita la evaluación de necesidades, ya que esto será un parámetro que permitirá a la empresa medir aspectos específicos y proporcionar una orientación a la empresa.

La eficiencia con la que se realice la detección de necesidades es primordial, ya que si se tiene fallas en este proceso, todo el trabajo que se realice después y el dinero empleado en la capacitación será malgastado. Básicamente depende de ésta detección el éxito o fracaso del programa de capacitación. En cambio si el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es realizado debidamente se ahorrara tiempo y dinero al dirigir esfuerzos adecuadamente y las actividades de capacitación se harán con bases sólidas.

El DNC permitirá conocer los problemas actuales de la empresa y los desafíos ambientales que será necesario solucionar, estos cambios en el ambiente externo pueden indicarnos que los empleados necesitan capacitación.

El DNC permitirá detectar las áreas que necesitan capacitarse, que empleados son los que necesitan capacitación, la profundidad y la cantidad de conocimientos que se requiere, cuándo y en qué orden serán capacitados según prioridades y recursos de la empresa.

Existen diversas causas por las que se puede necesitar capacitar al personal en una empresa, por mencionar algunas están los cambios en las estrategias de la organización, el lanzamiento de nuevos productos o servicios, altos niveles de desperdicio, altas tasas de accidentes laborales, bajos niveles de motivación, alta rotación de personal entre otros. Es importante tener en cuenta que la capacitación no será la solución a todos los problemas que presente la empresa, pero las tendencias indeseables pueden ser la indicación de una fuerza de trabajo con una preparación

pobre. La determinación de necesidades de capacitación dentro de una organización, debe contener tres tipos de análisis: organizacional, de funciones y de personas.¹³

- Análisis organizacional: se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de estos y sus relaciones con los objetivos.
- Análisis de funciones: Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado. Determina lo que debe hacer el trabajador y las actividades que puede realizar.
- Análisis de Personas: Examina el conocimiento, las aptitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y las que debe adquirir, así como las modificaciones que debe hacer a su comportamiento.

La evaluación de necesidades debe ser determinada por el departamento de personal o la persona que este a cargo de los recursos humanos en una empresa, apoyado por supervisores o personal de mandos medios.

Para realizar el DNC se requiere de técnicas o herramientas que nos permitan determinar el diagnóstico los indispensables son: la observación, la entrevista y los cuestionarios. Lo ideal es combinar ambas para no caer en errores. En específico se debe realizar algunas acciones como son:

- Examinar estándares de varias áreas.
- Realizar entrevistas individuales con supervisores, empleados, gerentes y si es posible clientes u otras personas relacionadas.
- Analizar el grupo, juntos o en pequeños grupos, generando la discusión, sobre el área en estudio.
- Observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos.
- Consultar con expertos de la compañía y externos que se puede hacer para optimizar el rendimiento.
- Identificar los buenos rendimientos y por qué esos empleados hacen su tarea correctamente.

Otros enfoques utilizados en el DNC consisten en identificar tareas describiendo las actividades de un determinado puesto, para conocer sus principales labores; realizar encuestas para preguntar a los candidatos en que áreas sienten ellos que les hace falta preparación y la participación total en donde se obtienen ideas de grupos.

¹³ J. Rodríguez Valencia, op. cit., p. 255.

Los capacitadores se deben mantener alerta para detectar otras fuentes de información que puedan indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida, además de las entrevistas de planeación de carrera profesional o verificación de evaluaciones de desempeño dan indicios de los problemas que deben resolverse mediante programas de capacitación y desarrollo.

1.9.2 DISEÑO DE LA INSTRUCCIÓN

En el Diseño de la Instrucción, se arma y produce el contenido del programa de capacitación inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN: ¿ CÓMO SE ELABORAN?

Los programas de capacitación son una serie de pasos que nos permiten presentar a los ejecutivos las acciones que se deben realizar para resolver problemas en el área de capacitación.

Un programa de capacitación, debe cubrir tres aspectos básicos:¹⁴

- a) Desarrollar las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.
- b) Capacitar y adiestrar al trabajador, en todas las actividades relacionadas con su puesto.
- c) Capacitar y adiestrar al empleado para ascender en el nivel jerárquico y en su desarrollo individual.

Un programa de capacitación sigue los siguientes pasos:

- Evaluación de necesidades (diagnóstico)
- Objetivos de capacitación y desarrollo
- Diseño del programa
 - Principios pedagógicos o de aprendizaje
- Contenido del programa
- Evaluación

Se inicia con un estudio dentro de la organización, que muestre las necesidades de capacitación (Evaluación de necesidades), al inicio de la elaboración del programa, se determina el objetivo del programa de capacitación, que debe ser expresado de

¹⁴ Calderón Córdoba, op. cit., p. 51.

manera que sean comprensibles, claros, precisos, realistas y mesurables (Objetivos de capacitación y desarrollo). Se procede a elaborar el programa, (Diseño del programa) en función al objetivo de la capacitación, tomando en cuenta quién se va a capacitar y diversos factores que pueden cambiar el rumbo de la capacitación o el éxito que se espera obtener, como son los principios de aprendizaje pedagógicos que dependen de la persona, y que ayudan a acelerar el proceso del aprendizaje y constituyen las guías en los procesos para que las personas aprendan de manera efectiva. Sí son tomados en cuenta éstos principios, habrá más posibilidades de que la capacitación sea efectiva éstos son: de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE PEDAGÓGICOS ¹⁵

- Participación: El aprendizaje suele ser más rápido y sus efectos más duraderos, cuando quién aprende participa en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente, permite que participen más sentidos. Lo cual refuerza el proceso.
- Repetición: Aunque no se considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
- Relevancia: El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.
- Transferencia: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
- Retroalimentación: La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda su interés.

Mientras más se utilicen estos principios de aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

Enseguida se definen los temas o materias de estudio, se agrupan los temas en unidades de estudio, se ordenan las unidades en secuencia cronológica: a) lógicamente, b) por grado de dificultad, y c) por fases del proceso de trabajo, se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades. (Contenido del programa)

¹⁵ William B. Werther Jr., Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 154.

También se debe indicar: ¿Quiénes deben asistir al programa?, ¿Qué instalaciones se van a necesitar?, ¿Qué materiales se van a utilizar?, dispositivos visuales y audiovisuales como son: pizarrón, rotafolio, gráficas, franelógrafo, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, proyector para diapositivas y fotobandas, proyector de cine, grabadoras, y videocasetera, todos estos materiales apoyan a la comunicación, si son utilizados correctamente, auxiliarán en la presentación, además se pueden auxiliar de diversos métodos o técnicas de enseñanza, que se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación.

Algunas técnicas aplicadas en el sitio de trabajo son: Instrucción directa sobre el puesto, Rotación de puestos, Relación experto-aprendiz.

Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo: Conferencias, Videos, películas, Simulación de condiciones reales, Actuación o socio drama, Estudio de casos, Lectura, estudios individuales, Instrucción programada, Capacitación en laboratorio de sensibilización.

Estos factores facilitan la capacitación, el instructor deberá seleccionar el método que mejor se adapte, para lograr el aprendizaje, cualquiera de los enfoques se puede utilizar y se debe tener presente que ninguna técnica es siempre la mejor, debido a que se deben considerarse ciertos aspectos como son la efectividad en cuanto al costo, el contenido del programa, las instalaciones, las preferencias y capacidades de las personas y del instructor, así como los principios de aprendizaje y además se debe considerar que todos los métodos presentan ventajas y desventajas. Lo ideal sería la combinación de los métodos, que permitirá variar el ritmo y así mantener el interés de los participantes.

Finalmente el programa debe realizar una verificación en donde se determina si se llevo acabo lo planeado y se localizan los posibles errores para después corregirlos. (Evaluación).

1.9.3 VALIDACIÓN

En esta fase se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público reducido pero representativo, esto con el fin de asegurar la eficacia del programa, es decir, se realizan revisiones finales y una prueba piloto.

1.9.4 APLICACIÓN

La aplicación consiste en llevar a cabo la ejecución del programa de capacitación haciendo uso de las técnicas que considere necesarias.

1.9.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

Es importante que consideremos que la capacitación y el adiestramiento del personal no concluye cuando se termina el curso. Es necesario establecer herramientas que evalúen la calidad del curso, estas deben formar parte integral del proceso de capacitación.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal o el departamento a cargo deben insistir en la evaluación de la eficiencia del proceso de capacitación. Debido a que ésta es la última etapa del proceso, se debe tomar en cuenta que a través de ella se podrá tener una retroalimentación para poder corregir errores encontrados.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los siguientes pasos:

- Normas de Evaluación
- Examen anterior al curso o programas (pretest)
- Evaluación durante el proceso
- Empleados capacitados
- Examen posterior al curso (Postest)
- Seguimiento

Se deben establecer las **normas de evaluación**, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Estas normas pueden basarse en parámetros establecidos en los pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación.

Se debe administrar, a los participantes a un **examen anterior a la capacitación**, para determinar el nivel de sus conocimientos este puede ser un pretest, su finalidad radica en diagnosticar el nivel del grupo, y de esta manera el instructor podrá realizar cambios en su instrucción acordes a las necesidades de los participantes. Este pretest puede ser escrito, verbal o práctico.

Otra verificación puede ser una **evaluación durante el proceso de capacitación**, detectará también los conocimientos adquiridos durante el curso y permitirá ajustar contenidos temáticos y mejorar el clima del curso.

Finalmente *un examen posterior a la capacitación (postest)* y con los datos obtenidos de éste, realizar una comparación entre ambos resultados, lo que permitirá verificar los alcances del programa. Si se ha detectado una mejora considerable se establecerá que se ha logrado los objetivos de curso o capacitación. Otra forma de evaluar si el programa ha logrado sus objetivos será verificar si se cumplen las normas de evaluación y si ha existido el ascenso de puesto.

Darle *seguimiento* a lo que se haya encontrado en la evaluación determinará que se este logrando una capacitación eficaz.

Se emplean criterios que evalúan la efectividad de la capacitación estos se basan en los resultados del proceso, podremos darnos cuenta de esto si se analizan: los conocimientos adquiridos durante el curso, los cambios en los comportamientos de los que tomaron la capacitación, menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo, las reacciones que han tenido los capacitados en cuanto al contenido del programa y al proceso general de la capacitación entre otras.

El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño de la empresa. La evaluación fue diseñada para que el correcto desarrollo de la capacitación sea llevado a cabo, y de la eficacia de la revisión dependerá que la capacitación este siendo realizada con éxito tal y como fue planeada.

Después de haber dado a conocer un panorama general de la teoría de la capacitación desarrollamos en el capítulo siguiente la relación que existe entre capacitación y motivación, ya que debemos considerar a la motivación como parte fundamental dentro de un programa de capacitación, para que este tenga éxito y sea eficaz.

CAPITULO II

MOTIVACIÓN

Resumen

En este capítulo se planteará la importancia que tiene la motivación en el proceso de la capacitación, el concepto, antecedentes, el ciclo de la motivación y las teorías de la motivación.

2.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La motivación debe ser considerada como un elemento fundamental para poder realizar cambios en las organizaciones, esto se debe a que toda conducta está motivada por algún factor, ya que siempre hay un móvil detrás de ella, así de esta manera capacitar requiere de poder lograr motivar al personal para que reciba una capacitación para lo cual nos enfocaremos al significado del trabajo para el administrador y para el ser humano en general, trabajo es " Toda actividad humana que transforma la naturaleza a partir de cierta materia dada".

El trabajo inició como un satisfactor de necesidades para la sobrevivencia del hombre en la naturaleza y a través del tiempo ha sido considerado como un acto desventurado o como fuente de prosperidad económica según la religión cristiana, o como algo benéfico en opinión de los protestantes que glorifican al trabajo en la medida en que promueve la acumulación de capitales. Marx idealizó al trabajo y sometió a una crítica la forma moderna de organizarlo. Engels vio en el trabajo la causa fundamental de la transformación del mono en hombre e incluso se considera al trabajo como posible causa que da pie al fenómeno de la esclavitud.

Hoy en día el trabajo es confundido con el empleo o con el esfuerzo cuya finalidad tiene sólo ganar dinero, pero esto no debería ser así, ya que es un acto de profunda dignidad humana, que le da sentido a nuestra vida y con el que buscamos satisfacer nuestras necesidades fisiológicas y sociales.

La motivación influye en la capacitación y en el trabajo, ya que a mayor motivación los trabajadores realizan mejor sus labores. Si el personal con que contamos está motivado, la capacitación será efectiva y se verá reflejado en su trabajo. La relación entre capacitación, motivación y trabajo es necesaria y primordial para mejorar el desempeño laboral y constituye una fuente de enriquecimiento para el buen funcionamiento de toda la organización.

El estudio de la motivación es fundamental para el administrador, debido a que se trabaja con organizaciones, estas son espacios en donde hay relación con los individuos y no funcionarían sin el buen comportamiento de sus miembros. Este es un desafío al que se enfrentan los administradores, ya que motivar a las personas y hacerlas comprometerse para alcanzar objetivos organizacionales no es una tarea fácil. De esta manera se deben conocer las acciones que mueven a los humanos para que el administrador pueda manejar estos elementos y obtenga una colaboración por parte de los trabajadores, en el proceso de capacitación logrando así que ésta sea exitosa y funcione. Aunque es de todos conocido que el estudio de la motivación se da más en el área de la psicología, no se debe descartar que la administración se debe basar en estos conceptos para crear mejores condiciones laborales en las organizaciones y en este caso para lograr una mejor capacitación en las empresas.

Habiendo dado a conocer la importancia de la motivación en la capacitación, presentaremos ahora una breve reseña de los antecedentes y el desarrollo que ha tenido la motivación a través del tiempo.

2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA MOTIVACIÓN

En toda la historia de la humanidad se ha visto la necesidad de conocer cuáles son los motivos que guían a los humanos a realizar una acción.

Es en Grecia y con los grandes filósofos donde se inicia los principales cuestionamientos acerca del proceder humano, entre ellos se encuentran distintos filósofos que trataron de dar respuesta a esta incógnita como son: ¹⁶

Platón consideraba que la facultad del hombre para razonar y elegir metas, la libertad para decidir sus acciones era la determinante que lo guiaba.

Pitágoras clasificó a los hombres basándose en los motivos que lo conducen a realizar acciones: los hombres amantes de la contemplación y sabiduría, los amantes del poder y actividades prácticas y los amantes de la riqueza y el placer; Sócrates, Platón y Aristóteles consideraban que la sabiduría, la voluntad y la virtud son lo que hace que el hombre pueda seleccionar sus metas; Demócrito decía que el hombre se movía, ya que buscaba la felicidad; Epicuro pensó que el hombre perseguía el placer mental, más que los físicos; Spinoza decía que la conservación de la propia vida es lo que movía al hombre; para Nietzsche el deseo de poder es la principal causa que mueve al hombre

¹⁶ Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos humanos, p. 61.

y algunos otros filósofos pensaban que el amor es la fuente principal que los lleva a actuar.

2.3 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

A continuación se describen algunos conceptos de motivación:

Esta constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación está constituida por todos los factores que originan conductas, factores biológicos como hambre, sed, sueño, respiración; así como psicológicos y de tipo social y cultural.

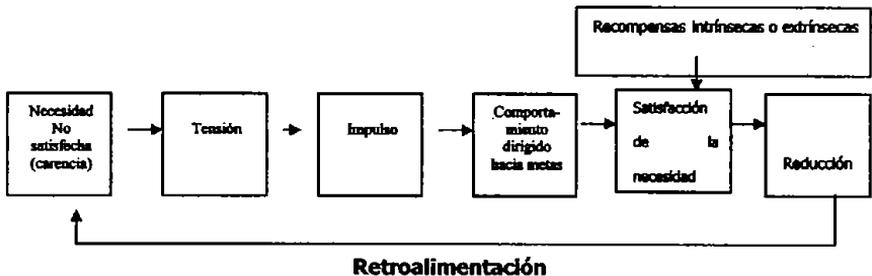
Arias Galicia señala que la motivación adquirida que existe es la que es aprendida, ya que la sociedad va moldeando nuestra personalidad, y comportamiento.

La motivación es resultado de la interacción entre individuos y la situación que los rodea, se debe tomar en cuenta que el nivel de motivación varía de acuerdo a las personas y a sus diferencias individuales además de que existen variaciones de acuerdo al momento y a la situación.¹⁷

En general se puede decir que la motivación está dirigida al logro de un objetivo personal, sin embargo para cuestiones de esta investigación se orientará a la situación laboral. De esta manera se puede decir que la motivación es el deseo de dedicar esfuerzo para conseguir determinados objetivos organizacionales condicionados a satisfacer necesidades individuales.

2.4 CICLO DE LA MOTIVACIÓN

El ciclo de la motivación es la secuencia de eventos que van desde la necesidad no satisfecha hasta la satisfacción y el retorno al estado anterior de equilibrio.



□ Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de los Nuevos tiempos, Colombia, 2002, Mc Graw-Hill, Pág. 597.

¹⁷ Ibidem, p. 65.

El ciclo de la motivación inicia cuando existe una necesidad o carencia en una persona, lo que lo lleva a un estado de tensión, que lo impulsa a realizar un esfuerzo para lograr alcanzar sus metas, si este esfuerzo tuvo éxito se reduce la tensión. Y por consiguiente se dirige la mejoría hacia los objetivos organizacionales y hacia los individuos. Un punto muy importante a considerar es que los objetivos o necesidades individuales y los organizacionales deben ser congruentes, para poder elevar los niveles de esfuerzo y por ende los intereses de la organización.

2.5 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías de la motivación se pueden clasificar en dos enfoques que son:¹⁸

Teorías de contenido: están relacionadas interiormente con el individuo o con su medio que lo rodea. Se preocupan por las necesidades e incentivos que generan el comportamiento.

Teorías de proceso: ofrecen buscar como se activa, dirige, mantiene y comprende el comportamiento. Proporcionan el entendimiento de los procesos cognitivos o de pensamiento de las personas y la manera que influyen en su comportamiento.

La motivación de los empleados en todos los niveles ha llegado a ser una preocupación de la teoría actual de las organizaciones. Se han realizado diversas investigaciones de psicólogos y sociólogos, los departamentos de personal tratan de ayudar a los gerentes a entender y aplicar la motivación en sus empleados, ya que esto ayudará a guiar y dirigir el trabajo de grupo.

La motivación debe ser entendida en tres aspectos que son: fuerzas e influencias que operan dentro del individuo, en el ambiente interno y en el externo de la organización.

A pesar de que diversos campos como la medicina, psicología, psicología social, biología y psicoanálisis han contribuido a que entendamos la motivación, en este trabajo sólo consideraremos las teorías psicológicas relativas a la necesidad de la satisfacción humana. Esto sólo por efectos de estudio de relaciones con empleados y los problemas de la organización.

Existen teorías psicológicas que hablan acerca de la motivación entre ellas se pueden mencionar:

¹⁸ Ibidem, p. 598.

- ✓ Teoría de Taylor
- ✓ Teoría de Mayo
- ✓ Teoría de McGregor
- ✓ Teoría de Herzberg
- ✓ Teoría de Maslow
- ✓ Teoría de McClelland
- ✓ Teoría de Clayton Alderfer
- ✓ Teoría de Edwin Locke
- ✓ Teoría de Skinner
- ✓ Teoría de Lewin
- ✓ Teoría de Vroom (Expectativas)
- ✓ Teoría de Stacey Adams
- ✓ Teoría de Porter y Lawler
- ✓ Teoría de Schein
- ✓ Teoría de Cris Argyris

2.5.1 TEORÍA DE TAYLOR

Taylor introdujo métodos de estudio sobre tiempos y movimientos en las organizaciones de trabajo a principios del siglo XX. Esta teoría se basa en suposiciones que inevitablemente tienen un efecto fundamental en el medio organizacional, los estilos administrativos, los acuerdos de trabajo y los métodos que se sigan.

2.5.2 TEORÍA DE MAYO

En 1929 y 1939, se llevó a cabo experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Co. De Chicago. Estos experimentos se volvieron clásicos para el estudio de las relaciones humanas, a partir de los datos de Hawthorne, se aprendieron lecciones, que consisten en que las necesidades personales y sociales de los empleados son muy importantes y en que la concentración por parte de la administración exclusiva en la productividad y en cuestiones materiales y ambientales puede conducir al fracaso.¹⁹

2.5.3 TEORÍA DE MCGREGOR

McGregor propuso dos tipos de suposiciones sobre las personas, las denomina teoría X y teoría Y.²⁰

En la teoría X, prevalece la creencia de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad por lo que requiere de supervisión constante.

En la teoría Y, tiene una visión benévola acerca de la naturaleza humana, supone que el trabajo es una actividad natural, capaz de brindarle placer y realización, se considera

¹⁹ Tyson Shaun. Administración de Persona, p. 23.

²⁰ Ibidem, p. 26.

que la tarea principal del administrador es crearle un clima favorable y de crecimiento al empleado.

2.5.4 TEORÍA DE HERZBERG

Herberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman en 1965 debido a una investigación establecieron una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos o también llamada teoría de los dos factores.

Esta teoría menciona que la motivación en el individuo se debe a dos tipos de factores que son: ²¹

- Los factores extrínsecos (factores higiénicos o de insatisfacción), esta asociada con el ambiente del trabajo, es decir, el contexto laboral como la seguridad en el empleo, el salario, políticas y directrices de la organización. Todos son factores del entorno y están relacionados con fuentes de insatisfacción en el trabajo. De esto se determina que cuando estos factores están presentes motivan al personal, pero su ausencia no causa insatisfacción.
- Los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto (factores de motivación o de satisfacción) están relacionados con el contenido del cargo, la responsabilidad, el crecimiento y progreso o realización personal.

De lo que se deduce que las carencias que tiene una persona en su medio de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con las comodidades no le causan insatisfacción.

Esta teoría es criticada por generalizar a partir de una pequeña muestra, además de que el trabajo realizado por Herzberg, indica que la satisfacción o insatisfacción puede residir en el contexto del trabajo y no en el contenido o en ambos al mismo tiempo, mientras que en la actualidad tanto las condiciones como aspectos del puesto pueden contribuir a la satisfacción o insatisfacción.

2.5.5 TEORÍA DE MASLOW

Abram Maslow en 1954 mencionó que el hombre posee una escala de necesidades que son: ²²

- o Fisiológicas o primarias: Son las necesidades básicas indispensables para la conservación de la vida, es decir, de supervivencia biológica como: respirar, y dormir.

²¹ Idalberto Chiavenato, Administración de los Nuevos Tiempos, p. 600.

²² F. Artas Galda, op. cit., p. 71.

- De seguridad: el hombre necesita sentirse seguro y aprovisionado de satisfactores. Este tipo de necesidad garantiza la estabilidad de la persona.
- Sociales: el ser humano necesita sentirse parte de un grupo y aceptado dentro del mismo. Se tiene necesidad de afecto, afiliación y aceptación social.
- De estima: El hombre necesita sentirse reconocido y apreciado por la comunidad y destacar teniendo prestigio y status.
- De autorrealización: El ser humano requiere trascender y dejar huella en la vida, es la necesidad más elevada en el ser humano.

Para Maslow las necesidades humanas siguen una jerarquía, es decir, cuando una necesidad es satisfecha se pasa a un nivel más elevado. Dentro de esta jerarquía de necesidades existen necesidades de dos tipos que son: las de bajo nivel, como las filológicas y de seguridad que se satisfacen internamente o los de alto nivel, como las necesidades sociales, de estima y de autorrealización que se satisfacen externamente.

2.5.6 TEORÍA DE McCLELLAND

McClelland en 1962 formuló su teoría sobre motivación, según él las necesidades humanas se aprenden y adquieren durante la vida. McClelland presenta una escala de necesidades en donde él establece que las personas están motivadas principalmente por 3 factores estos son de realización o logro, de afiliación y por último el de poder.²³

- Necesidad de Logro: Es el deseo de ser excelente o el mejor realizando las actividades de la vida. La persona que presenta esta necesidad traza metas, asume riesgos y se retroalimenta de su desempeño.

Las personas con motivación de realización, desean lograr cosas, se plantean metas y quieren realizar algo.

- Necesidad de afiliación: Los motivados por la afiliación quieren establecer contactos personales, desean obtener interacción social. Quien tiene este tipo de necesidad antepone las relaciones sociales a las de realización personal.
- Necesidad de poder: Las motivadas por el poder desean controlar o influir en su comportamiento sobre los demás, éste puede ser positivo o negativo dependiendo de los intereses.

²³ J. Chlavenato, op. cit., p. 603.

Las necesidades de logro, poder y afiliación se adquieren en el transcurso de la vida y es resultado de la interacción con las personas y nuestro medio ambiente.

En general la cultura influye sobre el ser humano, ya que incrementa su deseo de superación y mejora individual.

2.5.7 TEORÍA DE CLAYTON ALDERFER

Clayton Alderfer después de haber analizado la teoría de Maslow encontró defectos en los conceptos de jerarquía de necesidades por lo que desarrollo una modificación a la teoría de las necesidades ERG.

La investigación de Alderfer expuso 3 necesidades humanas básicas: existencia, relación y crecimiento.²⁴

- En el 1er nivel, las necesidades de existencia, influyen en los requerimientos humanos, físicos y materiales como son: comida, bebida, dinero y condiciones apropiadas de trabajo, factores de seguridad y protección.
- En el segundo nivel se encuentran las necesidades de relación que implican el trato que existe entre las personas (ser aceptado) dentro y fuera del trabajo.
- En el tercer y último nivel están las necesidades de crecimiento que combinan la autoestima y la autorrealización, desarrollando el potencial humano.

Una distinción entre la teoría de necesidades de Maslow y de Alderfer es la reducción de cinco niveles de necesidades a sólo tres, además no asume que una persona asciende en la escala de necesidades en orden progresivo, sino la hipótesis de Alderfer señala que todos podrían ser importantes en un momento determinado.

2.5.8 TEORÍA DE EDWIN LOCKE

En 1968 Edwin Locke propone su teoría del establecimiento de metas u objetivos, según Locke la intención de trabajar para la consecución de un objetivo constituye un motivador. Estos objetivos van a influir en el comportamiento de las personas.

Una investigación realizada por Locke, Latham y otros sobre el establecimiento de objetivos revelo lo siguiente:²⁵

- ✓ Los objetivos más difíciles conducen a un mejor desempeño que los objetivos fáciles.

²⁴ Ibidem, p. 602.

²⁵ Ibidem, p. 605

- ✓ Los objetivos específicos conducen a un mejor desempeño que los indefinidos, imprecisos o generales.
- ✓ La oportunidad de participar en el establecimiento de los objetivos aumenta la aceptación del empleado.
- ✓ La retroalimentación de la tarea, motiva a las personas a lograr un mejor desempeño.
- ✓ La capacitación y la autoeficacia permiten que las personas se desempeñen mejor para alcanzar los objetivos.
- ✓ El compromiso con los objetivos motiva a las personas a desempeñarse mejor cuando aquellos se aceptan.

En general la formulación de objetivos difíciles y específicos constituye una fuerza motivadora. Según Locke, existen cuatro métodos principales para motivar a las personas.

- El dinero
- Establecimiento de objetivos
- Participación en la toma de decisiones y en el establecimiento de objetivos.
- Rediseño de cargos para promocionar mayor desafío y responsabilidad.

2.5.9 TEORÍA DE SKINNER

La teoría del refuerzo es una teoría de comportamiento, en donde la repetición condiciona la conducta, este modelo está relacionada con la teoría de preferencia-esperanza o de expectación. Se basa en la obra de B. F. Skinner, la idea general es que el comportamiento reforzado se repetirá, y el que no es reforzado no lo hará.

Los teóricos adoran que el comportamiento no es causado por eventos cognitivos internos en el individuo sino por el ambiente, es decir, se ignora el estado íntimo de la persona y se centra en lo que ocurre en determinada acción. La teoría del refuerzo supone que las consecuencias del comportamiento de un individuo determinan su nivel de motivación.

Con base en la ley del efecto, Skinner utiliza el concepto de condicionamiento operante como una forma de aprendizaje por refuerzo. Existen cuatro estrategias de modificación del comportamiento organizacional o laboral que son:

- El refuerzo positivo
- El refuerzo negativo
- El castigo y

- La extinción

Estas estrategias de refuerzo las puede utilizar el administrador para influir en los empleados y lograr una mejoría en el área laboral. En general tanto el esfuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer el comportamiento. El castigo y la extinción debilitan o eliminan los comportamientos no esperados.²⁶

Los refuerzos no necesitan ser positivos, que lo lleven a realizar una acción, sino pueden ser también negativos que hagan suspender la acción, es decir, cambiar su comportamiento.

2.5.10 TEORÍA DE STACEY ADAMS

La teoría de la equidad de J. Stacey Adams en donde las bases son las comparaciones de los empleados en sus esfuerzos y gratificaciones con otros empleados en situaciones similares de trabajo. La teoría de la equidad evalúa las contribuciones (lo que una persona da) frente a las recompensas (lo que se recibe) de su trabajo en la organización, es decir, determinar si los individuos que trabajan están motivados por un deseo de ser tratados con equidad.²⁷

Cuando un empleado percibe falta de equidad, elige alternativas de comportamiento para restablecer la igualdad, algunas formas para restablecerla son :

- ✓ Cambiando sus contribuciones (input), es decir, reduce su esfuerzo en el trabajo.
- ✓ Cambiando los resultados o en su caso las recompensas recibidas.
- ✓ Modificando los puntos de comparación, o a la persona de referencia, para hacer que la situación restaure la equidad y parezca mejor.
- ✓ Cambiando la situación

Estos métodos están diseñados para reducir o cambiar el sentimiento de inconformidad y de tensión creado por la falta de equidad.

La teoría de la equidad muestra la comparación en el trabajo y la identificación de referencias cuando se busca reestructurar un programa de recompensas, además de ayudar a explicar y predecir actitudes de personas frente a las compensaciones que otorga la organización.

²⁶ Ibidem, p. 607

²⁷ James L. Gibson, Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos, p. 186.

2.5.11 TEORÍA DE VROOM

La teoría de la expectativa sugiere que los empleados sólo serán motivados a producir, si perciben que la producción es un camino hacia una meta que ellos valoran, es decir, que la alta producción los llevará a obtener una recompensa que satisficará una necesidad y que la satisfacción justificará el esfuerzo.²⁸

Víctor Vroom propone que la motivación o "...la fuerza para llevar a cabo un acto en una persona..." es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplirán.

La teoría se expresa en la fórmula: Fuerza (F)= Valencia (V) * Expectativa (E); esto es la Fuerza motivación (F) es igual a la Expectativa (E) por la Valencia (V).

Lo importante de ésta teoría es la individualidad y lo variable de las fuerzas motivadoras, a diferencia de la generalidad de otras teorías como la de Maslow y Herzberg.

2.5.12 TEORÍA DE LEWIN

Lewin considera que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, es decir: Comportamiento (C) = Función de Persona (P) y de ambiente (A).

Lewin lleo a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:²⁹

- La motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre las relaciones con su ambiente.
- El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta.
- Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos.
- En el contexto de trabajo algunas fuerzas inhiben, mientras que otras motivan.

2.5.13 MODELO DE PORTER Y LAWLER

El modelo de Porter y Lawler sigue el mismo parámetro que las teorías de Lewin y de Vroom respecto a su interés en la influencia de la percepción y de la expectativa sobre la motivación, pero es más completo que las otras.

²⁸ George Strauss. Personal Problemas Humanos de la Administración, p. 45.

²⁹ Tyson Shaun, op. cit., p. 26.

La motivación es un asunto complicado y complejo, debido a que la gente tiene multitud de necesidades y expectativas, las situaciones en que los individuos trabajan varían, ya que están en continuo cambio.

Los modelos de Lewin y Vroom asumen que la satisfacción incrementa la motivación lo cual no puede sustentarse y no se toman suficientemente en cuenta las expectativas, los niveles de capacidad, el valor percibido de la remuneración, ni la percepción del papel, es decir, los sentimientos con respecto a lo que el individuo piensa hacer o quiere y lo que es obligación. El modelo estudiado por Porter y Lawler intentan desarrollar estas complejas interrelaciones.

Michel Armstrong identifica en el modelo de Porter y Lawler dos factores primordiales que determinan el esfuerzo que una persona realiza en su trabajo.

- El valor de las retribuciones del individuo en cuanto a la probabilidad de que este satisfaga sus necesidades.
- La expectativa de que el esfuerzo que hace le va a significar la retribución que él quiere.

Existen variables adicionales al esfuerzo que afectan la motivación y son: la capacidad o características individuales y los sentimientos con respecto a su trabajo.

2.5.14 TEORÍA DE SCHEIN

La teoría de Schein es una conclusión del recuento de las teorías motivadoras, según su opinión, ya que todas las teorías contienen verdades acerca de la conducta humana, pero ninguna es en sí adecuada. Por lo que se podría decir que ésta teoría resume a las teorías motivacionales. Su postura es:³⁰

- a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y de grado superior.
- b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden volver a aparecer.
- c) Las necesidades cambian, no sólo entre personas, sino en una misma persona según las circunstancias.
- d) Los administradores efectivos están conscientes de la complejidad y son flexibles en su trato con su staff. Ellos saben evitar suposiciones generalizadas acerca de lo que los motiva.

La motivación es compleja y los administradores no pueden valorar con presión las diversas fuerzas que influyen en sus subordinados individualmente, pero sí utilizar

³⁰ Ibidem, p. 29.

información para ampliar su grado de comprensión y tener un marco de referencia, es decir, la generalidad como es: la fuerza dentro de los propios individuos, la naturaleza del trabajo y el ambiente le ayudaran a determinar la fuerza que motiva a los trabajadores.

2.5.15 TEORÍA DE CHRIS ARGYRIS

Otro ejemplo de la teoría de jerarquía de necesidades es el modelo de Incongruencia de Chris Argyris. Se basa principalmente en el quinto nivel de la jerarquía de Maslow "auto-actualización", éste es el proceso de esforzarse por lograr los objetivos propios, mantenerse a uno mismo internamente y adaptarse a nuestro medio ambiente interno, conforme crecemos y maduramos nos esforzamos por obtener la auto actualización.

Las organizaciones demandan Individuos con características infantiles, ya que utilizan la especialización en tareas, cadena de mando, unidad de dirección, y ámbito de control, por lo que sí se siguen estos pasos los individuos serán pasivos, dependientes y orientados a corto plazo. Mientras que la mayoría de los individuos que son empleados en las organizaciones quieren expresar características adultas. De esto se deriva una falta de incongruencia entre la necesidad de individuos sanos y la demanda que hace la organización.

Por lo anteriormente presentado se puede determinar que son varias las teorías y los autores que desde diferentes perspectivas han intentado abordar y dar explicación al fenómeno tan complejo como lo es la motivación. Algunas enfocan las causas que mueven al hombre a aspectos ambientales o externos y otros a elementos internos y propios del sujeto, pero sin importar la posición que tengan todos coinciden en que la energía humana llamada motivación desempeña una parte vital en el aprendizaje y en el comportamiento de cualquier persona, por lo que en este trabajo se considera a la motivación como la fuerza que ayuda a tener mejores aprendizajes.

La motivación emana de ambientes externos (extrínsecos) como son los castigos, e incentivos o puede ser causa de factores internos (intrínsecos) como los valores, actitudes y pensamientos.

La motivación intrínseca procura los intereses personales y son innatas, pues están presentes desde el nacimiento, mientras que las motivaciones extrínsecas son aprendidas a través de procesos de condicionamiento, este tipo de planteamiento guía la propuesta de poder motivar a las personas y de utilizar a la Programación Neurolingüística como herramienta.

Como se pudo observar las teorías de la motivación tratan de analizar determinadas situaciones que motivan al hombre, pero sólo la teoría de David McClelland se refiere a las necesidades como conductas aprendidas y adquiridas durante toda su vida y considera que la motivación puede estar influenciada por referentes como la edad, sexo, raza, estado civil, grado de escolaridad, posición social, cultura, religión, ambiente, trabajo que desempeña y todas las experiencias subjetivas del hombre. Este trabajo adopta esta teoría para fundamentar su posición de que los procesos de enseñanza-aprendizaje pueden mejorarse gracias a la aplicación de la Programación Neurolingüística en el aprendizaje.

En este orden de ideas es importante señalar que la motivación es un factor determinante que debe tomar en cuenta todo administrador, para el buen funcionamiento de la organización debido a que sin ella sería difícil y más arduo el trabajo para tratar de alcanzar éxito en las empresas. Las teorías expuestas son intentos por entender el comportamiento humano de los trabajadores, sin embargo no se deberá aceptar una teoría u otra hasta que no se hayan considerado las diferentes variantes que pueden existir entre países, por lo que se debe realizar una revisión, para poder aplicarlas dentro de las empresas mexicanas. El administrador deberá establecer sistemas que vayan de acuerdo con la idiosincrasia nacional, y sugerimos que este ligado a las características de la organización además de considerar que cada individuo posee una personalidad propia por lo que estos factores deben ser tomados en cuenta.

CAPÍTULO III

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Resumen

Se presenta la teoría relacionada con Programación Neurolingüística (PNL), Iniciando con los antecedentes de PNL, el concepto y los elementos que la integran, se mencionan también las presuposiciones en las que se funda la PNL, los canales comunicación y los sistemas representacionales que utilizan las personas para comunicarse y expresarse, las estrategias que utiliza la PNL como son: el anclaje, reencuadre, modelado y rapport; además de los usos y aplicaciones que la PNL tiene en la capacitación y su importancia.

3.1 ANTECEDENTES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

El proceso que hoy conocemos como Programación Neurolingüística empezó en 1972 con John Grinder y Richard Bandler, en un estudio que realizaron con personas a las cuales se les cuestionaba sobre como lograban sus éxitos, pero éstos, no podían determinar el motivo que los había llevado a lograr su desempeño exitoso, por lo que Grinder y Bandler decidieron observar el comportamiento de estas personas y estudiar sus movimientos en detalle, para evitar que los resultados estuvieran manipulados por sus respuestas, y así tener un punto de vista más objetivo. Fueron ayudados por Fritz Perls, un terapeuta gestaltico, Virginia Satir, terapeuta familiar, Milton Ericsson, un hipnoterapeuta, y Frank Farrelly dedicado a un enfoque llamado terapia provocativa.³¹

John Grinder (lingüista) aportó sus conocimientos en los patrones de lenguaje mientras que Richard Bandler (programador y matemático) proporcionó un medio para codificar lo estudiado. Ambos fueron capaces de descubrir los procesos conscientes e Inconscientes que utilizaban las personas e identificaron como se podían reproducir los resultados de manera consciente.³²

De esta manera gracias a Grinder y Bandler surge la Programación Neurolinguística, que ha sufrido modificaciones hasta llegar, a nuestros tiempos.

³¹ Sue Knight, Soluciones Programación Neurolingüística, p. 28.

³² Sue Knight. La Programación Neurolingüística en el Trabajo, p. 17.

3.2 CONCEPTO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Para Catherine Cudicio la PNL " se basa en un conjunto de técnicas diseñadas para facilitar procesos de comunicación, aprendizaje y cambio permanentes a corto plazo, a través de herramientas y habilidades (tales como la comprensión de los procesos mentales, la flexibilidad del comportamiento y el pensamiento estratégico, la utilización de nuestro cuerpo, mente y espíritu) para lograr los estados de excelencia que deseamos con el fin de alcanzar con éxito los asuntos personales, familiares y profesionales que emprendamos en la vida."³³

Para Sue Knight la Programación Neurolingüística es un proceso de continuo aprendizaje y crecimiento, de nuevo descubrimiento en formas de pensar y trabajar, y es fundamental en el desarrollo personal de los individuos.

Es el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos, es un modo de codificar y reproducir la excelencia que nos permite obtener de manera consistente los resultados que deseamos en nuestra vida, trabajo o empresa.

La programación está dedicada al estudio de talentos excepcionales. Estudia los procesos conscientes e inconscientes que combinados permiten a la gente hacer lo que hace. La PNL no pone atención en lo que la gente dice que hace, sino en lo que realmente hacen. Por lo general la clave del éxito reside en muchas ocasiones en el ámbito inconsciente. Con el uso de la PNL se podrá precisar los factores desconocidos y conocer el talento de las personas.

El término de Programación Neurolingüística al principio no fue bien aceptado por los científicos y debido a que se ha ido propagando con rapidez su aceptación se ha ido generalizando. Para tener una mejor comprensión del tema presentamos el significado de sus siglas Programación Neurolingüística (PNL).

Los elementos que integran a la Programación Neurolingüística son:³⁴

- **NEURO:** Se refiere a la forma en que utilizamos los sentidos de la vista, oído, olfato, gusto y tacto para poder obtener las vivencias en procesos mentales, consciente e inconscientemente. (Sistema neurológico o nervioso)
- **LINGÜÍSTICA:** Es el modo de utilizar el lenguaje para darle sentido a nuestra comunicación permitiéndonos influir en nosotros y en los demás.

³³ Catherine Cudicio, Como Comprender la Programación Neurolingüística, p. 6.

³⁴ S. Knight, La Programación Neurolingüística ... op. cit., p. 15.

- **PROGRAMACIÓN:** Es la codificación de nuestras vivencias, a través del conocimiento de los patrones de la conducta y el pensamiento, podemos codificar nuestra experiencia personal y las de otros.

Se llama *programación* porque es un conjunto sistemático de operaciones que persiguen un objetivo; *neuro* porque estudia los procesos que ocurren en el sistema nervioso, y *lingüística* porque para realizar lo anterior usamos el lenguaje, expresado en forma verbal y corporal y otros, organizando la conducta y el pensamiento y logrando una comunicación eficiente con los demás y consigo mismo.

La P.N.L. es una actitud que se aprende a través de una guía. Es una Metodología basada en la presuposición de que todo comportamiento posee una estructura, la cual puede ser modelada o detectada, aprendida, enseñada y modificada.

3.3 PRESUPOSICIONES EN LAS QUE SE FUNDA LA PNL

La Programación Neurolingüística se basa en presuposiciones, éstas son guías que según los fundamentos de la PNL son verdaderas, y definen nuestra forma de actuar y de comportarnos. Las presuposiciones no están estandarizadas, y van variando de acuerdo a los diversos institutos, autores y entrenadores, por lo que en este trabajo sólo serán considerados algunos principios fundamentales.

Principios fundamentales en los que se basa la PNL: ³⁵

- *1. - Mente y cuerpo son parte del mismo sistema cibernético
2. - Todo comportamiento tiene una intención positiva: Toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio.
3. - Todo comportamiento es útil en determinado contexto: Es necesario analizar todo comportamiento a la luz del contexto o ambiente en donde se desarrolla, de otro modo tal comportamiento puede parecer ilógico, irracional o fuera de lugar.
- 4.- Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente: Existen modelos específicos de la PNL que ayudan a realizar esta función de rescatar recursos de nuestra experiencia e instalar las herramientas necesarias para crearlos.
- 5.- El significado de nuestra comunicación se encuentra en la respuesta que obtenemos. Depende de nuestra flexibilidad como comunicadores y no de la falla del receptor de la comunicación que obtengamos la respuesta deseada.

³⁵ Bertolotto, G. Programación Neurolingüística Desarrollo personal, p. 19.

6.- Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad misma: Debido a nuestras limitantes en la percepción sólo creamos mapas de la realidad internamente y es sobre la base de esto que actuamos y respondemos.

7. - El hombre actúa dentro de los límites de un sistema por lo que se dice que No existen fallas en la comunicación, sólo retroalimentación: Si la respuesta obtenida no es la esperada, debemos tomar tal respuesta como una respuesta útil que nos proporciona retroalimentación para modificar nuestra actuación y así conseguir los resultados que deseamos.

8.- Si es posible para alguien, es posible para mí: Si alguien tiene la capacidad para realizar algo, se pueden tomar sus estrategias o modelos para enseñarlas a otras personas. La PNL posee modelos para identificar la estructura de las capacidades o habilidades de las personas y luego duplicarlas en otra gente.

9. - Procesamos la realidad a través de nuestro cuerpo-mente y por lo tanto somos nosotros los que creamos nuestras experiencias y los responsables por lo que esas experiencias provocan en nosotros.

10.- Si algo no funciona, haz otra cosa: Se refiere a la flexibilidad que tenemos para cumplir nuestros objetivos. Si no estamos consiguiendo los resultados esperados debemos emplear otros medios para lograrlo.”

3.4 CANALES DE COMUNICACIÓN

Cada persona tiene un modelo del mundo, es decir, una representación mental que se ve influenciada por su experiencia, vivencias, cultura, fisiología, entre otras cosas. Al comunicarnos lo hacemos por medio de diversos canales los cuales son:³⁶

- Verbal: La manera como hablamos, los predicados que usamos, los refranes, la forma de estructurar el lenguaje.
- Gestual: las expresiones del cuerpo, la postura, los ademanes, toda la manifestación que nuestro cuerpo muestra.
- Manera de ocupar el espacio: Las distancia o proximidades que establecemos con las personas.
- Colores: La vibración de cada color indica cómo se siente una persona.
- Sonidos: la música que ponemos en las palabras, los tonos que usamos, a veces denotan más que las palabras mismas.

³⁶ Jazmín Sambrano, PNL. Programación Neurolingüística para todos, p. 29.

- Trastornos orgánicos: Ellos nos protegen de muchas cosas, por ello, estudiándolos, podemos identificar necesidades y esos trastornos pueden ser cambiados por alternativas sanas.
- Lenguaje osteo-muscular: Todo está escrito en el cuerpo, la profesión, las preferencias, los argumentos corporales dicen de nuestros actos.
- Escritura y dibujo: Cada persona tiene una firma, una manera peculiar de expresarse por medio de la grafía.
- Aromas: Cada ser también tiene un olor característico, que atrae o repele a otro, la química corporal comunica.
- Sueños: Proceso del hemisferio derecho, cada ser tiene un mundo insondable en su experiencia onírica, aprender a descifrarlo ayuda mucho a conocerse.
- Símbolos: Emblemas, logotipos, escudos, banderas se asocian a una fuerte carga significativa que identifica a culturas, razas, religiones, países.
- Células: La estructura del ADN de cada persona es la marca de ida que tiene en su interior, cada célula tiene además una memoria particular que comparte con un grupo determinado de otras células presentes en otras personas, con características similares, los encuentros y flechazos se explican por esta afinidad celular.
- Energía: Cada ser tiene un campo electromagnético diferente, producto de su único patrón celular.

3.5 SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN

Existen 3 sistemas de representación en los que se puede clasificar a los estilos de comunicación que utilizan los interlocutores. Dependiendo del estilo utilizado, es decir, si coincide o no con ellos, se estará entablando el mismo idioma, de esta manera será más fácil la comunicación entre ambos. En cambio si cada uno utiliza dos sistemas de comunicación completamente distintos, será difícil comprender y captar lo que la otra persona intenta expresar.

Los 3 sistemas o estilos de comunicación son:³⁷

- Visual: En este sistema se utiliza un lenguaje que refleja la forma de pensar de las personas, se emplean palabras que hacen referencia al sentido de la vista, como pueden ser: Te veo bien, ayer no te vi pasar; entre otras.

³⁷ S. Knight, La Programación Neurolingüística en el Trabajo... op. cit., p. 55.

- **Auditivo:** Se usan palabras alusivas al sentido del oído, como son: No escucho lo que dice, lo grite, ya que no me escuchabas.
- **Cinestésico / Sensorial:** Este sistema se basa en los sentimientos y las sensaciones, además de sentido del gusto y del olfato; algunos ejemplos son: me caes bien, me gusto la cena.

Se debe utilizar el estilo que mejor convenga al interlocutor, esto por lo menos al iniciar una conversación, ya que se logrará mejor atención y un entendimiento mayor que si utilizan un sistema diferente.

3.6 LAS ESTRATEGIAS DE PNL

Las estrategias son la base de las conductas que realiza el ser humano. La PNL se interesa en hacer explícitas estas estrategias para conocer su secuencia y así, a través de ciertas técnicas modelarias, en caso de que sean exitosas, o modificarlas para que logren obtener su finalidad. Las actividades que efectúa el ser humano están formadas por estrategias, estas pueden cambiarse en caso de no ser eficaces para el logro de determinada meta. Por lo que la Programación Neurolingüística presenta estrategias que se pueden seguir para tener relaciones exitosas, éstas son: anclaje, reencuadre, modelaje y rapport las cuales explicamos a continuación.

3.6.1 ANCLAJE

El anclaje es un proceso, en el cual, un estímulo externo, sensorial, se asocia con una conducta que se desea adquirir. Las anclas pueden ser colocadas deliberadamente o producirse de manera espontánea.

Las anclas se pueden activar y desactivar, debido a que el anclaje es asociar, se aprende a juntar conductas con ciertas señales, (palabras, gestos, etc.). Se puede generar el estado que deseamos, de esta manera podemos elegir las asociaciones.

El proceso de anclaje se consigue en dos fases:

- Primero se escoge el estado emocional que se desee.
- Segundo se asocia con el estímulo o ancla (imagen, sonido o roce) para poder traerlo a la mente cuando se quiera.

A continuación se da a conocer una técnica de anclaje y otra para desactivar anclas:³⁸

³⁸ J. Zambrano, op. cit., p. 54.

Un ejemplo de anclaje es la Técnica Wash (lavar) que consiste en :

1. Ver una escena negativa en la película mental
2. Ver la escena positiva en la mano derecha
3. Subir la mano y llevársela hasta la frente diciendo fuertemente "CHAS"
4. Repetir
5. Chequear

Para desactivar anclas se asocian dos representaciones incompatibles, y luego se hacen funcionar las dos anclas (a y b) relacionadas con las situaciones. El objetivo es neutralizar la experiencia negativa o problemática. A continuación se da un ejemplo para desactivar anclas:

- Identificar el problema. Anclarlo. Ancla A. Calibrar
- Buscar una situación en la que se sienta bien. Anclarla. Ancla B. Calibrar
- Estimular la aparición simultánea de las anclas A y B. Observar la integración.
- Comprobar, pidiendo a la persona que compare las dos situaciones.

3.6.2 REENCUADRE

El reencuadre consiste en modificar el marco de referencia en el cual una persona percibe los hechos para cambiar su significado.

Existen dos tipos de reencuadre:

- El de contenido: Se toma una afirmación y se le da otro sentido.
- El de contexto: Se cambia el lugar de ocurrencia de una afirmación para darle otro sentido.

Los pesimistas y optimistas realizan sus reencuadres de acuerdo a su estado de ánimo. Cuando percibimos el fenómeno y lo identificamos como un pensamiento, nos damos cuenta que podemos crear la realidad que deseamos vivir.

Se puede propiciar el reencuadre, haciéndonos preguntas como las siguientes: ¿de qué me está protegiendo esta situación?, ¿qué otra cosa significa esto?, ¿en qué otra situación esto puede ser correcto? ¿qué debo aprender de esta situación?; ¿qué mensaje me trae esto que vivo actualmente?

Por medio del reencuadre podemos comenzar a reestructurar, tanto las experiencias pasadas, como las presentes, generando un canal abierto de comunicación entre los dos hemisferios del cerebro. Presento a continuación seis pasos del reencuadre que

son una herramienta efectiva para conectar la conducta consciente con la conducta inconsciente.

Pasos del reencuadre:³⁹

1. Identificar la conducta que se desea cambiar
2. Establecer un canal de comunicación con la parte responsable de esa conducta, preguntando: ¿La parte mía que gobierna esta conducta está dispuesta a comunicarse conmigo?, ¿Qué respuesta me da, sí o no?
3. Distinguir entre la conducta X y la intención de la parte responsable de esa conducta: Preguntarse si estaría dispuesto a traer a la conciencia lo que la conducta X está haciendo para la persona. Si la respuesta es sí pedirle a la parte que continúe y que haga saber su intención. Preguntar si esa intención es aceptable a la conciencia.
4. Crear nuevas alternativas de conducta para satisfacer la intención. ¿Qué otra cosa puedo hacer en lugar de X?
5. Preguntar a la parte si está dispuesta a hacerse responsable de generar tres nuevas alternativas en el contexto propio.
6. Chequeo ecológico: Preguntar: ¿Hay alguna parte que tiene objeciones a las alternativas? Si la respuesta es sí, se debe volver al paso No. 2 hasta que no haya objeciones.

3.6.3 MODELAJE

El modelaje es una técnica que consiste en estudiar los cuatro ejes fundamentales sobre los cuales se basa la conducta humana: El comportamiento observable, las estrategias, los sistemas de creencias y las características del lenguaje. El proceso de modelaje consiste en tres pasos que son:

- 1) El "modelo" (persona exitosa) ejecuta las acciones
- 2) El "observador" (aprendiz) está atento a los procedimientos que utiliza el modelo.
- 3) El aprendiz trata de adaptarlos a su propia experiencia.

El aprendizaje por imitación (aprendizaje psicológico conductual) es una forma eficaz de adquirir conductas nuevas. La Programación Neurolingüística ha retomado este aprendizaje y lo complementa con el modelaje de excelencia, en el que se estudia

³⁹ Ibidem, p. 56.

patrones de personas destacadas en un área, para que otras personas que necesitan adquirir esas competencias tengan una base de la cual partir para luego desarrollar sus propias estrategias.

Presentamos un ejercicio de modelaje, en el cual se aprenderá del mejor maestro que todos tenemos: Nosotros mismos

Ejercicio de modelaje de la excelencia⁴⁰

Objetivo: Brindar estrategias para la excelencia.

- ✓ *Recuerda un área, actividad, o situación en la que eres excelente: no importa cuál.*
- ✓ *Colócale un nombre: Por ejemplo: Soy excelente haciendo tortas.*
- ✓ *Organiza por pasos las estrategias que utilizas para realizar esa actividad, poniéndole números.*
- ✓ *Organiza los ingredientes, como si fuera una receta.*
- ✓ *Escríbela en un papel de la forma más detallada posible.*
- ✓ *Escribe:*
 - *Cuándo comenzaste a ser excelente en esa área o actividad.*
 - *Cómo salió la primera vez que la hiciste.*
 - *Qué te llevó a ser excelente. Situaciones, personas, lugares, objetos, prácticas, etcétera.*
 - *Cómo enseñarías a alguien que comienza y que desea adquirir tu misma competencia.*
 - *Cómo podrías autoaplicar esa competencia a una situación en la que no eres excelente.*
 - *Qué pasos te recomendarías seguir.*

3.6.4 EL RAPPORT

El rapport es una habilidad que se tiene para poder entablar una comunicación con las demás personas, estableciendo un clima de confianza y compenetración. Gracias al rapport podemos establecer una comunicación y un entendimiento mejor, es un factor decisivo para poder influir y realizar un cambio en las personas.

Es la capacidad para establecer confianza y respeto.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 62.

Se debe crear y mantener un clima de rapport, si esto se lleva a cabo, se constituye una forma de influencia al tratar a una persona, de esta manera se es parte de un sistema, lo que favorecerá a la comunicación.

Si el rapport no se establece de manera natural, se debe crear, utilizando técnicas que lo generen. Existen personas que establecen el rapport de forma natural ya que es un don innato, pero en cambio otras lo deben de buscar, debido a que los resultados pueden ser sorprendentes.

El rapport puede estar presente en diversas situaciones como: al momento de presentarse, en la manera de comportarse de las personas, en los valores que cada uno tiene y en el tipo de persona que se es, en el propósito que se tiene en la vida.

3.6 USOS Y APLICACIONES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La Programación Neurolingüística puede tener diversos usos, ya que en toda las áreas donde exista comunicación o interacción con personas se puede emplear la PNL.

Una de las áreas en las cuales es muy útil la PNL es en el campo de la medicina, ya que es una herramienta que ayuda a prevenir enfermedades, pues proporciona estrategias a las personas para que se hagan conscientes de que la alteración en su salud está bajo su control a través de la aplicación de las estrategias que explicamos en los anteriores párrafos como por ejemplo; tener actitudes positivas, no limitar los recursos personales sino potenciarlos y retroalimentarlos, etc.

Otra área en la que se utiliza la PNL es en psicoterapia, individual o familiar y con pareja, ya que las técnicas utilizadas para tener rapport y reunir información desarrolladas por la PNL, son herramientas efectivas que utilizan los terapeutas para atender a sus pacientes.

En el área de problemas psicosociales como el alcoholismo, drogadicción, e incluso en fobias se puede utilizar las herramientas de la P.N.L.

Como se ha mencionado anteriormente la Programación Neurolingüística puede ser utilizada en diversas áreas, de esta manera podemos determinar sus aplicaciones generales y estas pueden ser:⁴¹

- Establecer, mantener y mejorar las relaciones personales, mediante el entendimiento de las necesidades de la gente y de sus estilos de comunicación.

⁴¹ Bertolotto. G, op. cit., p. 19.

- Mejorar las habilidades de persuasión en contextos de ventas profesionales, servicio al cliente, negocios y en la comunicación personal en general.
- Mantener una actitud positiva en todo momento.
- Motivar al personal en las organizaciones para lograr los objetivos establecidos.
- Incrementar la autoestima.
- Evitar las consecuencias de eventos negativos del pasado.
- Determinar, clarificar y lograr objetivos, enfocando toda la energía en su consecución, identificando los obstáculos que se presentarán y la forma de superarlos.
- Lograr un desempeño sobresaliente en cualquier campo de acción humana.
- Controlar emociones y sentimientos.
- Eliminar o cambiar hábitos limitantes o indeseados.
- Enfrentar problemas que se presenten de manera creativa.
- Reconocer como otras personas usan el lenguaje para influenciar a los demás.
- Disfrutar actividades que provocan temor.
- Desarrollar habilidades admiradas en otras personas.
- Obtener más placer y disfrute en la vida.

3.7 IMPORTANCIA DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Uno de los usos de la Programación Neurolingüística consiste en modelar las conductas de excelencia en las personas y mejorar la comunicación en las organizaciones. Estas aplicaciones se pueden utilizar en diversas áreas de la empresa como pueden ser:

En el *área de ventas*, ya que todo vendedor debe estar conciente de que cada cliente tiene su modelo del mundo, y lo debe acompañar y empatizar con su modelo, ya que le ayudara a reunir información para saber lo que realmente desea y lograr con esto crear raptor. En *publicidad*, se pueden elaborar anclas para que sirvan de atracción a los consumidores; en el *área de reclutamiento y selección* cuando se desea reclutar a una persona, se diseñan estrategias de modelado ya sea que se busque un perfil parecido a un integrante que realice bien sus labores o que se determinen las estrategias que han funcionado y se trate de instalarlas en el candidato seleccionado, todo esto con el fin de que se seleccionen las personas indicadas para el puesto y se tenga éxito. En general en todas y cada una de nuestras actividades que se realizan en

la organización existe interacción con las personas, por lo que la P.N.L. es una herramienta útil para su aplicación y para la mejora de las relaciones laborales por lo que puede ser aplicada en todos los ámbitos de la empresa.⁴²

Otro campo de aplicación de la Programación Neurolingüística es la Educación y en este trabajo se pretende dar a conocer cómo la P.N.L. puede ser una herramienta muy valiosa para la enseñanza y capacitación en una organización. El trabajo del instructor es instalar estrategias efectivas de aprendizaje, al mismo tiempo que expande y desarrolla su conocimiento en los capacitados. La P.N.L. puede ayudar a mejorar la relación instructor- alumno, por lo que es recomendable igualar el material didáctico y la estrategia para el aprendizaje de los alumnos

⁴² Mariela Quevedo Rincón. Programación Neurolingüística: Fundamentos, Modelos y Aplicaciones, p. 120

CAPITULO IV

CAPACITACIÓN Y PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Resumen

Este capítulo tiene como finalidad presentar la propuesta de un programa de capacitación que integra un curso-taller con aplicación de Programación Neurolingüística para los docentes de la FCA.

Ya no se abordará la teoría de la programación Neurolingüística, sino nos centraremos más en los usos y las aplicaciones que la P.N.L. tiene en la docencia para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En capítulos anteriores hemos hecho referencia a la capacitación y al proceso que se lleva a cabo para efectuarla, vimos como la capacitación tiene una vital importancia tanto para la organización como para los individuos, ya que gracias a ella se obtiene crecimiento y progreso individual y en el ámbito de toda la empresa, lo que conlleva a una mejor rentabilidad. Debido a esto en las organizaciones se debe considerar a la capacitación como un proceso fundamental, por medio del cual logran hacer frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual recibe la motivación para poder colaborar eficientemente y es aquí donde las organizaciones necesitan herramientas o técnicas que le ayuden a mejorar el aprendizaje de los trabajadores y para ello, se puede utilizar la Programación Neurolingüística como un medio que ayudará a mejorar los procesos de aprendizaje de los empleados.

La capacitación proporciona a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar de manera eficiente su trabajo. Aunque el desarrollo de la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Por lo que es importante realizar una capacitación de calidad y se puede lograr con el apoyo de la motivación y con el uso de la PNL, para conseguir mejores resultados en los procesos de capacitación, este trabajo pretende lograrlo mediante un programa de capacitación que incluya Programación Neurolingüística

4.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO UTILIZANDO PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Las actividades de desarrollo ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras Independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

Las razones para brindar capacitación son muchas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario acerca de uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales "explosión del conocimiento"; signo de que el siglo XXI experimenta una serie inagotable de conocimientos.

Se considera tres áreas que se benefician al capacitar a los empleados:

- Cómo beneficia la capacitación al empleado.
- Beneficios para el individuo que se reflejan en la organización.
- Beneficios en las relaciones interpersonales y adopción de políticas.

Por lo general en todas las empresas no se tiene una cultura laboral de capacitación debido a que se piensa que sólo causa gastos cuando en realidad es una inversión que trae consigo considerables ventajas, entre las cuales están el sentimiento de formar parte de la empresa que adquieren los trabajadores al ver que su empresa esta interesada en su formación y aprendizaje. Esto sin duda se retribuye en su satisfacción laboral y en el sentido de pertenencia de los trabajadores, la capacitación ayuda a evitar la rotación y forma parte del concepto de la nueva cultura laboral que busca mejorar las condiciones de vida del personal, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y participar activamente en la empresa.

Los programas de capacitación en general deben considerar las áreas de aprendizaje que afectan a la capacitación en un trabajador, ya que teniendo un conocimiento de las áreas (cognoscitivo, psicomotriz y afectivo) que se modifican en una persona al aprender un nuevo conocimiento se podrá determinar los tipos o métodos de enseñanza a utilizar para lograr un mejor aprovechamiento y aprendizaje. Es aquí

donde la Programación Neurolingüística será de gran ayuda metodológica para el desarrollo de los programas de capacitación en las organizaciones, mediante el uso de los sistemas representacionales (visual, auditivo, cinestésico o sensorial) y de los canales de comunicación en PNL, que ayudaran a comprender y captar mejor lo que se les desea comunicar o expresar a los miembros de una organización. Debido a que las personas eligen las palabras que utilizan espontáneamente, y esta forma de manifestar sus ideas y pensamientos nos permite conocer los sistemas de representación que utilizan estos pueden ser: visuales, usando imágenes; o auditivos, modulando su voz y utilizando un vocabulario que hace referencia al sentido del oído; o ser cinestésicos y guiarse más por las sensaciones, el gusto y el olfato. De esta manera al conocer los códigos de acceso que tienen las personas para construir sus patrones mentales podemos lograr una comunicación efectiva.

Así mismo se debe tomar en cuenta el establecimiento del rapport al entablar una conversación, esta habilidad crea un clima de confianza entre los capacitados y los capacitadores.

Se puede también hacer uso del anclaje en una sesión de capacitación, es decir, proporcionar estímulos que despierten en los trabajadores una respuesta que nosotros queremos, y enseñarles esta técnica para poder provocar un efecto que se desee sentir en una situación específica.

4.2 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LA EDUCACIÓN

Desde los inicios de la Programación Neurolingüística uno de sus propósitos fue lograr el mejoramiento de la calidad en el aprendizaje, así se puede decir que es posible con PNL aprender con placer y eficacia siempre y cuando nos programemos positivamente para tener éxito. Se han realizado grandes aportes a la educación a través de la PNL, como por ejemplo eliminar viejos modelos de creencias en donde únicamente se responsabilizaba a los estudiantes sobre sus dificultades de aprendizaje, y no se tomaba en cuenta la falta de recursos en la enseñanza por parte de los docentes.

Ayudados por la PNL, podemos reprogramar positivamente el tipo de enseñanza que los académicos imparten, es decir, emplear la visualización creativa para lograr las metas, en el caso de la capacitación, se puede ver el futuro hacia donde se desea llegar, además de esto si se utiliza el lenguaje se obtendrán mejores resultados lo que ayudará a mejorar el rendimiento académico; de esta manera sabemos que la PNL es un modelo de cambio y de excelencia personal, con el que se puede ayudar a los

estudiantes a ampliar su panorama y evitar sus prejuicios acerca de lo difícil de las materias, ayudándolos a que aprendan a resolver sus problemas.

Algunos principios básicos que la programación neurolingüística utiliza en la educación son:⁴³

4.2.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PNL EN LA EDUCACIÓN

1. El docente es capaz de generar en sus alumnos, estados mentales que les permitan una comunicación eficaz.
2. El docente aprende cada vez más a observar y a escuchar a sus alumnos, de manera que pueda entender el proceso de enseñanza peculiar de cada uno de ellos y así optimizar su trabajo.
3. El docente flexible, es decir, el que tenga más variedad de recursos, es el que puede llegar con más facilidad a sus alumnos.
4. El docente aprende que cuando no juzga ni valora negativamente a un alumno, independientemente de la conducta que observe en él y la opinión que pueda formarse acerca de ella, puede penetrar mejor en su "mapa" y entenderlo con más claridad. Es capaz de retroalimentar la actuación de cada uno de sus alumnos.
5. El docente que entiende los modelos del mundo de cada alumno, podrá también ser entendido, por lo tanto, la relación será fluida y el aprendizaje más eficiente.

A continuación se presentan algunos ejercicios que ayudarán a mejorar la capacidad de enseñanza que poseen los educadores, dándole mejores herramientas para ser un "Educador Estrella", los cuales pueden probar y enriquecer con su experiencia.

Alternativa Ilusoria⁴⁴

Es una forma de comunicación analógica que insinúa una elección entre dos alternativas que sólo es aparente, pues la estructura sintáctica lleva una decisión preparada de antemano.

Ejemplos:

Los profesores dicen la fecha del examen, (los alumnos se valen de muchos recursos para posponerlo). Al colocar la decisión así:

- ¿Ustedes quieren el examen el miércoles, o el viernes?

⁴³ J. Sambrano, op. cit., p. 109.

⁴⁴ Ibidem, p. 110.

Inicialmente deseaba que fuese el viernes.

- ¿Ustedes desean aprenderse el vocabulario hoy o en la próxima clase?

Ya está sobreentendido que se lo van a aprender, el meollo de la cuestión es cuándo.

- ¿Quieren estudiar esa lección ahora, o prefieren hacerlo en casa?

Se van a estudiar la lección, la cuestión es donde.

- ¿Quieren hacer la investigación en grupo o individualmente?

No se discute si se van a hacer o no la investigación.

Cuando se está ante un público, y en específico ante alumnos, es recomendable usar varios sistemas de representación, explicando los temas de diferentes maneras, de modo que todos puedan entender las ideas que se quieren expresar, algunas veces los docentes se quejan de que sus alumnos no los entienden pero probablemente puede ser que sean ellos los que no explican en forma clara lo que quieren dar a conocer, o alguna de las personas no están sintonizadas con los canales y sistemas que utilizan.

Empatía o rapport⁴⁵

La empatía (rapport) que nos lleva a sintonizar la onda del otro es la que nos da la maestría en la comunicación, y una de las bases es colocarse en el lugar del estudiante y así, desde su "mapa", llevarlo de la mente hacia la meta: el aprendizaje con agrado, con precisión y con rapidez.

¿Cómo hacer?

1. Sintonizar con los ritmos del cuerpo del otro: Respiración, velocidad, gestos, posturas, macro y microcomportamientos.
2. Estudiar sus palabras-clave, refranes, frases, predicados, giros idiomáticos.
3. Estudiar los tonos de voz, volumen, ritmo, fraseos.

Todo esto sin copiar a las personas ya que ello puede generar efectos contraproducentes.

⁴⁵ Ibidem, p. 114.

SUGERENCIAS PARA LOS DOCENTES

1. Utilizar metáforas, refranes, anécdotas, fábulas, cuentos, historias, historietas, dramatizaciones.
2. Sustituir el "pero", por el "y", Ejemplo: En lugar de decir. Yo escuché tu respuesta, pero le falta una parte, Decir: Yo escuché tu respuesta y le agregaría... Cada vez que decimos "si, pero...", el interlocutor se pone en guardia y se defiende porque siente que ha habido un ataque.
3. Ser flexible, hablar con el paréntesis abierto, respetando al ser humano que tenemos enfrente.
4. Tratar con las personas como son: únicas, escuchando sus preguntas con oídos nuevos y con la mente abierta.
5. buscar nuevos retos y creativos caminos.
6. Aplicar las estrategias que nos agradan, si funcionan, perfecto, si no, cambiarlas por otras más efectivas.
7. Compartir experiencias, sintiendo que los alumnos no son entes pasivos, sino todo lo contrario, y que por eso, también podemos enriquecer nuestro mundo con su vivencias.
8. Estar conscientes de que no lo podemos saber todo, cualquier momento de la vida es propicio para aprender.
9. Tener derecho a equivocarse libera las tensiones y permite aprender de los errores.

Considerar a los alumnos excelentes, pensar que sus intenciones son las de aprender lo más posible, tomar en cuenta que para ellos, el docente es una de las figuras más importantes de su vida, cuando reconozca esto, ellos serán también lo más importante para el docente y la relación se optimizará, al igual que el aprendizaje.

☐ Fuente: Sambrano, Jazmín. PNL, Programación Neurolingüística para todos, El Modelo de la Excelencia. Pág. 115

4.3 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE INTEGRA UN CURSO-TALLER UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Antes de diseñar cualquier programa de capacitación, es indispensable que se realice un estudio dentro de la organización, que nos muestre las necesidades de capacitación que se requieren, esto nos permitirá diseñar las estrategias y metas que queremos alcanzar, y dará los lineamientos generales, a partir de los cuales se corregirán las deficiencias que haya que modificar o superar. Esto se realiza haciendo uso del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el cual fue visto en el capítulo I de este trabajo.

Una vez finalizada la Detección de Necesidades de Capacitación se clasifica y codifica la información útil, se procede a validarla con los jefes de las áreas involucradas para así realizar los ajustes necesarios. Una vez validado el diagnóstico tentativo se elabora el definitivo; y la siguiente fase de este proceso será la elaboración de uno o varios programas de capacitación, que se realizarán específicamente para estas necesidades. Además se debe considerar motivar a las personas y crearles el deseo de capacitarse, para producir el cambio deseado en el comportamiento del personal es importante determinar la metodología de aprendizaje, las estrategias de PNL y los principios de la capacitación. Se necesitará también la cooperación de algunos factores personales, experimentales y ambientales para que produzcan cambios en el comportamiento y logren tener influencia para que el programa de capacitación sea eficaz.

El programa de capacitación con aplicación de PNL consiste en determinar las acciones y estrategias necesarias a realizar para poderlo elaborar y llevar a cabo. Contiene especificaciones de los recursos que se necesitan y el perfil de los instructores y participantes.

A continuación se describen los elementos que es importante tomar en consideración para la elaboración del programa de capacitación con aplicación de PNL.

Diseño Instruccional

El diseño instruccional es un modelo para la planeación didáctica del programa, participan el instructor y los capacitados de manera activa para desarrollar el contenido del aprendizaje, contempla los siguientes elementos.

a) Diagnóstico:

Se deberá realizar un diagnóstico como el presentado anteriormente en el proceso de capacitación.

b) Objetivo General:

Se deberá determinar el objetivo general y los específicos del programa.

El programa de capacitación con aplicación de PNL se desarrolla con el propósito de preparar a los participantes (profesores docentes) a contribuir al mejoramiento de la práctica docente haciendo uso de estrategias de Programación Neurolingüística que ayuden a reforzar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Objetivos Específicos

- Desarrollar habilidades estratégicas de PNL en cada participante para aplicarlas en el área docente.
- Instruir a los participantes (docentes) en la nueva teoría de la Programación Neurolingüística.
- Preparar a los participantes para la mejora de su proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Se proporcionaran los conocimientos y las estrategias de PNL para que los participantes las conozcan, identifiquen y desarrollen.

c) Beneficios:

Son las aportaciones y beneficios que se esperan obtener con la aplicación del programa.

El programa de capacitación con aplicación de PNL proporcionará a la Facultad de Contaduría y Administración, al finalizar el proceso de capacitación docentes familiarizados con la técnica de PNL que podrá utilizar para el proceso de enseñanza-aprendizaje para el apoyo en la impartición de su cátedra.

d) Estrategias Generales de Aprendizaje:

La metodología a utilizar se basará en el desarrollo de la teoría de la PNL, resolución de ejercicios prácticos y de trabajo en equipo.

- Explicación teórica
- Ejercidos prácticos
- Retroalimentación entre instructor y participantes, que ayuden a reforzar las fortalezas y orienten al docente-participante en su mejora de habilidades.

e) Técnicas de Enseñanza:

Son los instrumentos que se utilizan para la mejor asimilación de los conocimientos por parte de los participantes. Se utilizarán las ya conocidas como son: Discusión en grupos, técnica de exposición, dramatización, lluvia de ideas, pero además se emplearan las estrategias de PNL como son, reencuadre, modelado, anclaje y rapport.

f) Materiales Didácticos de apoyo

Para lograr un mejor desarrollo de los contenidos del curso y de los objetivos establecidos, hay que contar como complemento con las herramientas de apoyo que ayudarán a los participantes en el proceso de aprendizaje.

- Pizarrón y acetatos
- Presentación en diapositivas
- Proyector
- Música
- Películas

g) Evaluación del Aprendizaje

Se debe seguir el siguiente proceso para realizar la evaluación del curso-taller.

- Normas de Evaluación
- Examen anterior al taller o programas (pretest)
- Evaluación durante el proceso
- Examen posterior al taller (Postest)
- Seguimiento

Normas de Evaluación

Se deben establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Estas normas pueden basarse en parámetros establecidos en los pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación.

Examen anterior al taller o programas (pretest)

Se debe administrar, a los docentes a un examen anterior a la capacitación, para determinar el desempeño de su enseñanza este puede ser un pretest, su finalidad radica en diagnosticar el nivel del docente, y de esta manera el Instructor podrá realizar cambios en su instrucción acordes a las necesidades de los docentes. Este pretest práctico se puede obtener a través de la evaluación de una simulación de clases y complementarlo con un examen en donde se le formulen preguntas acerca de su método de enseñanza.

Evaluación durante el proceso

Otra evaluación puede ser durante el proceso de capacitación, detectará también los conocimientos adquiridos durante el taller y permitirá ajustar contenidos temáticos y mejorar el clima del taller.

Examen posterior al taller (Postest)

Finalmente un examen al finalizar la capacitación (postest) y con los resultados obtenidos de éste, realizar una comparación entre lo que se obtuvo antes de iniciar el curso con la aplicación del pretest y lo que se genero en la evaluación final (postest), esto permitirá verificar los alcances del programa. Si se ha detectado una mejora considerable se establecerá que se han logrado los objetivos del curso-taller o capacitación. Otra forma de verificar si el programa ha logrado sus objetivos será comprobar si se cumplen las normas de evaluación.

También se puede llevar a cabo una simulación de una clase una vez tomado el taller, esto consiste en evaluar al académico a la hora de impartir su clase, sin que él este enterado de que se le está evaluando, sería una especie de estudiante- evaluador.

Se emplean criterios que evalúan la efectividad de la capacitación estos se basan en los resultados del proceso: los conocimientos adquiridos durante el curso, los cambios en los comportamientos de los que tomaron la capacitación, mejor enseñanza-

aprendizaje, las reacciones que han tenido los capacitados en cuanto al contenido del programa y al proceso general de la capacitación entre otras.

El éxito del programa de capacitación con aplicación de PNL se puede medir a través del seguimiento del mismo y de verificar los cambios efectivos que se produzcan en el desempeño de los docentes de la FCA. Este dependerá de la eficacia con que se realice la capacitación.

El presente Programa de Capacitación con aplicación de la Programación Neurolingüística, muestra las herramientas o técnicas de la detección de necesidades, el desarrollo del curso-taller " Estrategias metodológicas y didácticas con base en la PNL, que facilitan el aprendizaje". Así como también el contenido de dicho curso-taller y la metodología a seguir aplicando PNL y algunos apoyos didácticos que sirven de base para poder facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje en los alumnos.

Este programa tiene como propósito contribuir al mejoramiento de la práctica docente haciendo uso de estrategias de Programación Neurolingüística.

DIRIGIDO A:

Este programa de capacitación con aplicación de PNL está orientado al personal docente de la FCA.

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES:

Los participantes deben ser profesores ordinarios de asignatura interino Nivel "C" que busquen mejorar la impartición de su cátedra.

OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)

La UNAM promoverá y estimulará la superación académica de su personal académico a través del fortalecimiento de los planes y programas que al efecto se formulen,

tendientes a elevar su nivel académico, mejorar la actividad actual y perfeccionar sus conocimientos y habilidades. Además, la Institución se obliga a realizar acciones a efecto de promover la incorporación a estos planes y programas, del mayor número posible de personal académico.

La UNAM fortalecerá sus planes y programas de intercambio académico con universidades y centros nacionales y extranjeros, para estimular al personal académico, Independientemente de su edad y promover su permanente actualización y superación.

OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN (FCA)

El objetivo general de la capacitación en la Facultad es promover la superación de su personal académico, realizando planes y programas de capacitación que ayuden a mejorar la impartición de su cátedra.

OBJETIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON APLICACIÓN DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

El objetivo del presente Programa de capacitación con PNL es contribuir al mejoramiento de la práctica docente haciendo uso de estrategias de Programación Neurolingüística que ayuden a reforzar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

DETECCIÓN DE NECESIDADES

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), permitirá conocer los problemas actuales en el ámbito docente de la Facultad de Contaduría y Administración que serán necesarios solucionar, indicando cuáles son los docentes que necesitan capacitación, la profundidad y la cantidad de conocimientos que se requiere, cuándo y en qué orden serán capacitados según prioridades y recursos de la FCA.

Se necesita la evaluación de necesidades en el ámbito docente, ya que esto será un parámetro que permitirá a la Facultad de Contaduría y Administración medir aspectos específicos y proporcionar una orientación a la Universidad. La eficiencia con la que se realice la detección de necesidades es primordial, ya que si se tiene fallas en este proceso, todo el trabajo que se ha realizado será ineficiente. Básicamente depende de esta detección el éxito o fracaso del Programa de Capacitación con aplicación de

Programación Neurolingüística. En cambio si el DNC es realizado debidamente se ahorrará tiempo y dinero al dirigir esfuerzos adecuadamente y las actividades de capacitación se harán con bases sólidas.

El diagnóstico de necesidades contempla tres niveles de análisis.

- Análisis organizacional: se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la Facultad de Contaduría y Administración, sus recursos y la localización de estos y su relación que tiene con los objetivos.
- Análisis de funciones: Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del docente. Determina lo que debe hacer el docente en sus actividades.
- Análisis de Personas: Examina el conocimiento, las aptitudes y las habilidades del docente que ocupa cada puesto, y las que debe adquirir, así como las modificaciones que debe hacer a su comportamiento.

TÉCNICAS O HERRAMIENTAS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

Se sugiere que el responsable de la aplicación del estudio del DNC sea el Departamento de Personal Docente de la Facultad de Contaduría y Administración apoyado por Coordinadores o Jefes de División de las Licenciaturas.

Para realizar el DNC se requiere de técnicas o herramientas que nos permitan determinar el diagnóstico, los indispensables son: la observación, la entrevista y los cuestionarios. Lo ideal es combinar estas para no caer en errores. En específico se debe realizar algunas acciones como son:

- Examinar estándares de aprendizaje en los alumnos.
- Realizar entrevistas individuales con personal docente o coordinadores u otras personas relacionadas con la docencia.
- Analizar los grupos mediante evaluaciones diagnósticas que permitan conocer el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos.

- Consultar con la Comisión Mixta para el Estudio de las Actividades de Capacitación y Superación del Personal Académico, qué es lo que se puede hacer para optimizar el rendimiento del docente.
- Escuchar opiniones de alumnos inconformes sobre la enseñanza del docente en el que manifiestan sus puntos de vista sobre la manera en que imparte su cátedra los docentes.
- Que el docente solicite un curso de capacitación en los puntos que él considere para su mejor desarrollo en la impartición de su cátedra.

El programa de Capacitación Incluye a la Programación Neurolingüística como una herramienta alternativa de gran ayuda para modelar la conducta del personal académico de la FCA, con objeto de mejorar su impartición de cátedra y ayudarle dándole herramientas que pueden utilizar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Este Programa de capacitación con aplicaciones de Programación Neurolingüística hace referencia a la comprensión que tenemos los seres humanos de los sentidos que poseemos y a su función en los hemisferios del cerebro.

El Programa de capacitación con el uso de PNL que presentamos es un posible método que ayudara a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de una manera innovadora en las organizaciones.

El programa de capacitación consta de 2 etapas en la primera se incluye el diseño de un curso-taller con aplicación de PNL teniendo como objetivo desarrollar en los docentes habilidades que facilitan la construcción de aprendizajes. La segunda etapa esta integrada por la impartición de los cursos y la evaluación de los resultados. A continuación presentamos el ejemplo del diseño de un curso-taller con aplicación de PNL que integra la primera fase o etapa del programa de capacitación.



**CURSO-TALLER DE CAPACITACIÓN CON APLICACIÓN
DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**



Nombre del curso-taller: **Estrategias metodológicas y didácticas con base en la PNL que favorecen el aprendizaje.**

Objetivo:

Que los docentes puedan discutir, analizar, reflexionar y diseñar las estrategias metodológicas y didácticas con base en la PNL, que podrán utilizar para facilitar el aprendizaje.

Tipo de evento de la capacitación:

Fecha:

Capacitación para la profesionalización

Del 05 de marzo al 30 de abril de 2005

Dirigido a:

Horario:

Personal Docente de la Facultad de
Contaduría y Administración

A determinar

Duración

45 horas

5 hrs. por sesión

Expositor:

A determinar

Métodos de aprendizaje con PNL

Anclaje

Reencuadre

Modelado

Rapport

CONTENIDO DEL CURSO-TALLER

TEMA	SESIONES (HORAS SUGERIDAS)
<p>TEMA I</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Al finalizar esta unidad el docente sabrá distinguir las áreas de aprendizaje que se modifican en las personas al recibir instrucción o capacitación.</p> <p>1. Áreas de aprendizaje Área cognoscitiva Área psicomotriz Área afectiva</p>	<p>1 Sesión (5 hrs. Sugeridas)</p>
<p>TEMA II</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Al finalizar esta unidad el docente conocerá qué es Programación Neurolingüística y sabrá distinguir los canales de comunicación que utilizan las personas, con la finalidad de que las pueda detectar en los alumnos y las utilice en beneficio de su aprendizaje.</p> <p>2. Programación Neurolingüística 2.1 Concepto 2.2 Tres canales de la PNL 2.2.1 Cinestésicos 2.2.1.1 Haciendo 2.2.1.2 Experiencia 2.2.1.3 Practica 2.2.2 Visuales 2.2.2.1 Mapas Mentales 2.2.2.2 Diapositivas 2.2.2.3 Diagramas 2.2.2.4 Gráficos 2.2.3 Auditivos 2.2.3.1 Repitiendo 2.2.3.2 Escuchando 2.2.3.3 Música (Vivaldi, Bach, Mozart, Beethoven, etc)</p>	<p>2 Sesiones (10 hrs. Sugeridas)</p>

<p>TEMA III</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Al finalizar la unidad el docente identificará las técnicas de enseñanza aprendizaje con PNL que puede utilizar para poder modelar aprendizajes significativos.</p> <p>3. Técnicas de enseñanza-aprendizaje con PNL</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Andaje 3.3 Reencuadre 3.4 Modelado 3.5 Rapport 	<p>2 Sesiones (10 hrs. Sugeridas)</p>
<p>TEMA IV</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Al finalizar la unidad el docente identificará los diferentes apoyos didácticos que existen y sabrá distinguir cual de todos utilizar en determinadas sesiones, al impartir su clase.</p> <p>4. Apoyos didácticos</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Pizarrón 4.2 Pintaron 4.3 Rotafolio 4.4 Proyector de acetatos 4.5 Audiocasetes 4.6 Cañón 4.7 Videocasetera 4.8 Material gráfico 4.9 Ventajas de los apoyos didácticos 4.10 Desventajas de los apoyos didácticos 	<p>2 Sesiones (10 hrs. Sugeridas)</p>
<p>TEMA V</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Al finalizar la unidad el docente conocerá a través de ejercicios prácticos diferentes estrategias pedagógicas que se utiliza en la PNL y sabrá determinar cual de ellas utilizar en las diferentes situaciones que se presenten al impartir su cátedra.</p> <p>5. PNL y las estrategias pedagógicas</p> <p>5.1 Gimnasia cerebral</p> <p>5.1.1 Ejercicios prácticos</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1.1.1 Tensor y Dispensar 5.1.1.2 Cuatro ejercicios para los ojos 5.1.1.3 Ochitos acostados 5.1.1.4 El Peter Pan 5.1.1.5 El pinocho 5.1.1.6 La tarántula 5.1.1.7 El bostezo energético 5.1.1.8 El perrito 5.1.1.9 El ¿Cómo sí? Y el ¿Qué sí? 5.1.1.10 Sonríe, Canta y Baila 	<p>2 Sesiones (10 hrs. Sugeridas)</p>

METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL TEMARIO DEL CURSO-TALLER

Para poder realizar el siguiente temario con aplicación de la Programación Neurolingüística sería recomendable seguir los siguientes pasos:

En nuestra primera sesión de 5 horas realizaremos la presentación del Instructor y de los capacitados, abarcaremos el tema I; enseñaremos las áreas de aprendizaje que se modifican en los capacitados al recibir instrucción, para lo cual podremos hacer uso de diversos recursos visuales como son el proyector, cañón y pizarrón.

En nuestra segunda y tercera sesión (10 horas), se presentara el tema II la teoría de la Programación Neurolingüística, se enseñaran los tres canales de percepción más usados por las personas de acuerdo a la PNL (Cinestésicos, Visuales, Auditivos), y se realizaran ejercicios prácticos en donde se tratara de identificar que canal de comunicación utilizan sus compañeros para representar la realidad.

- Ejercicio para identificar el canal de comunicación:
 1. Se forman equipos de 3 personas.
 2. Se pide a un integrante que cuente una experiencia que haya tenido en su vida.
 3. Los otros dos integrantes del equipo, escucharán a su compañero con atención y tratarán de determinar que canal de comunicación utiliza más o si mezcla los canales.
 4. Así cada integrante del equipo contará su experiencia y los otros dos escucharán y determinarán el canal de comunicación que utilizan.
 5. Finalmente se retroalimentarán entre ellos para darles a conocer a los integrantes cual es el canal que más utilizan y los beneficios que se obtiene en la comunicación y en el aprendizaje cuando se emplean de manera más eficiente los tres canales de comunicación.

En la cuarta y quinta sesión que abarcara 10 horas, se presenta el tema III Técnicas de enseñanza- aprendizaje con PNL, en donde se explicará en que consiste el modelado, anclaje y el rapport y como por medio de ella nos podemos auxiliar para mejorar nuestra comunicación y el proceso de enseñanza- aprendizaje.

En la sesión sexta y séptima que también tendrá una duración de 10 horas, se dará a conocer el tema IV Apoyos Didácticos que nos ayudarán a mejorar las técnicas para el aprendizaje.

Y finalmente en las dos últimas sesiones octava y novena con duración de 10 horas, se presentarán ejercicios prácticos de gimnasia cerebral* que se utilizan en la PNL y que nos preparan para usar todas nuestras capacidades.

A continuación se dan a conocer algunos ejercicios de gimnasia cerebral sugeridos:

Tensar y Dispensar⁴⁶

Los pasos son:

1. Practicar el ejercicio de preferencia en una silla, en una postura cómoda, con la columna recta y sin cruzar las piernas.
2. Tensa los músculos de los pies, junta los talones, luego las pantorrillas, las rodillas, tensa la parte superior de las piernas.
3. Tensa los glúteos, el estómago, el pecho, los hombros.
4. Aprieta los puños, tensa tus manos, tus brazos, crúzalos.
5. Tensa los músculos del cuello, aprieta tus mandíbulas, tensa el rostro, cerrando tus ojos, frunciendo tu ceño, hasta el cuero cabelludo.
6. Una vez que esté todo tu cuerpo en tensión, toma aire, retenlo diez segundos y mientras cuentas tensa hasta el máximo todo el cuerpo.
7. Después de diez segundos exhala el aire aflojando totalmente el cuerpo.

Los beneficios que trae este ejercicio son:

- Logra la atención cerebral
- Provoca una alerta en todo el sistema nervioso.
- Maneja el estrés.
- Mayor concentración.

Otro ejercicio que se puede aplicar para mejorar la audición de los capacitados es:

⁴⁶ Ibarra Luz María. Aprende Mejor con Gimnasia Cerebral. Pág. 72

* La gimnasia cerebral ayuda a la PNL acelerando el aprendizaje y preparándonos para utilizar todas nuestras capacidades.

El Peter Pan⁴⁷

Los pasos son:

1. Toma ambas orejas por las puntas
2. Tira hacia arriba y un poco hacia atrás
3. Mantenlas así por espacio de veinte segundos.
4. Descansa brevemente
5. Repite el ejercicio tres veces.

Los beneficios que tiene este ejercicio son:

- Despierta todo el mecanismo de la audición
- Asiste a la memoria.
- Enlaza el lóbulo temporal del cerebro (por donde escuchamos)
- Si necesita recordar algo, haz este ejercicio y notará el resultado, en algunas personas es inmediato, en otras la información saltará a la mente en cuestión de segundos.

El bostezo energético⁴⁸

Este es otro ejercicio que se puede realizar para relajar, los pasos son:

1. Ambas manos tocan las juntas de la mandíbula
2. Bosteza profundamente
3. Mientras, con tus dedos masajea suavemente, hacia delante y hacia atrás, las juntas de tu mandíbula.

Los beneficios que obtenemos son:

- Oxigena el cerebro de una manera profunda
- Relaja toda el área facial disponiéndola para recibir información sensorial con mayor eficiencia.
- Estimula y activa los grandes nervios craneales localizados en las juntas de la mandíbula.
- Activa todos los músculos de la cara, ojos y boca, ayudando a una mejor masticación y vocalización.
- Activa la verbalización y comunicación.

⁴⁷ Ibidem, Pág. 90

⁴⁸ Ibidem, Pág. 98

- Ayuda a la lectura.
- Mejora las funciones nerviosas hacia y desde los ojos, los músculos faciales y la boca.

ELEMENTOS DE EVALUACIÓN

Participación en clase	50%
Aplicación de ejercicios prácticos a la función docente	20%
Entrega de un trabajo final	30%

La evaluación que se realizará a los participantes está integrada por los elementos antes mencionados. En lo que concierne a la participación en clase y a la aplicación de los ejercicios prácticos a la docencia es importante resaltar que ésta es la parte más relevante del curso-taller, ya que constituye el elemento medular del cambio.

PERFIL PROFESIOGRÁFICO DEL DOCENTE-CAPACITADOR

ESTUDIOS REQUERIDOS:

Licenciatura en Administración o áreas afines.

EXPERIENCIA PROFESIONAL DESEABLE:

Tener experiencia en impartición de cátedra, Instituciones de educación superior públicas y privadas.

OTROS REQUERIMIENTOS:

Tener conocimiento en la teoría y práctica de Programación Neurolingüística.

Haber impartido este tipo de cursos en otras Instituciones.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA SUGERIDA PARA EL CURSO-TALLER "ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y DIDÁCTICAS CON BASE EN LA PNL QUE FAVORECEN EL APRENDIZAJE" :

- ▣ Grados Jaime A. Capacitación y Desarrollo de Personal. México, Trillas
- ▣ Knight Sue. La Programación Neurolingüística en el Trabajo, España, Sirio, 1999.
- ▣ Knight Sue. Soluciones Programación Neurolingüística, España, Paidós, 2001.
- ▣ Quevedo Rincón Mariela. Programación Neurolingüística: Fundamentos, Modelos y Aplicaciones, Puebla, 1991
- ▣ Sambrano, Jazmín. PNL. Programación Neurolingüística para todos, El Modelo de la Excelencia, México, 2000, Alfaomega.
- ▣ Ibarra Luz María. Aprende Mejor con Gimnasia Cerebral. México, 1999, Gamik Ediciones.

CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación representa desde mi punto de vista una aportación, en donde se resalta la importancia que tiene la Programación Neurolingüística en la enseñanza como un elemento que puede enriquecer la práctica docente, ya que los modelos de la PNL ofrecen herramientas útiles que pueden contribuir al desarrollo personal y profesional de las individuos.

De esta tesis se deriva que cualquier profesional que maneje relaciones interpersonales, puede hacer uso de los modelos de la PNL, ya que le ofrece una base para mejorar su interacción y enriquecer sus relaciones pudiendo así lograr los resultados que se proponga. En específico en el área de la docencia se les ofrece a los profesores algunas estrategias de la PNL, que les permite tener una mejor comunicación con sus alumnos, y ayudarles a desarrollar habilidades que le facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Andaje, reencuadre, modelado y rapport son algunas de las estrategias que se sugieren para mejorar los programas de capacitación en la educación.

Aún cuando el objetivo del presente trabajo de Investigación constituye la propuesta de un programa de capacitación con aplicación de PNL para docentes de la FCA, este puede ser trasladado a las empresas mexicanas, adecuándolo a las necesidades de cada organización, con la finalidad de validarlo en su cultura organizacional y determinar su eficacia; siempre y cuando no se generalice su aplicación, ya que hacerlo equivaldría a no obtener el resultado o cambio que se pretenda lograr.

Es importante tomar en consideración que al llevar a cabo el programa de capacitación con aplicación de PNL, se tiene la posibilidad de generar una nueva cultura de desarrollo en el área de capacitación, por esta razón se sugiere que se involucre al personal de toda la empresa, ya que la formación es un elemento clave en el desarrollo profesional en el que gana tanto la empresa como las personas.

En lo que se refiere a la aplicación del programa de capacitación utilizando a la PNL sería conveniente que los docentes-capactadores de la FCA estén concientes de que manejan aspectos internos de las personas como son: el modelar sus conductas, el tratar de

establecer rapport en la comunicación, entre otras estrategias que utiliza la PNL, por lo que deberán manejar el programa como una herramienta delicada la cual deben abordar con cautela, ya que esto podría afectarle a sus capacitados y ocasionarles problemas.

Los docentes-capacitadores que se dediquen a la aplicación de este tipo de programas de capacitación, deben ser profesionales en esta área o en su caso entrenarse y capacitarse para estar preparados y lograr tener un dominio de la PNL y así evitar con esto cometer errores que nos lleven a fracasar en el proceso de capacitación.

Con el fin de poder verificar el éxito del programa de capacitación con aplicación de PNL, los docentes-capacitadores a cargo deben insistir en la evaluación para poder determinar la eficiencia o ineficiencia del proceso de capacitación, por lo que es indispensable considerar que la capacitación de los docentes-participantes no concluye cuando se termina el curso-taller de capacitación, sino que es necesario establecer herramientas que ayuden evaluar la calidad del mismo, estas deben formar parte integral del proceso de capacitación, es decir, deben estar en todo momento del proceso, desde que se planea, en su desarrollo y desde luego en la verificación de lo realizado. Debido a que esta es la última etapa del proceso, se debe tomar en cuenta que a través de ella se podrá tener una retroalimentación para poder corregir y solucionar errores encontrados e incluso para tratar de eliminarlos en posteriores procesos de capacitación.

En el caso de los docentes-participantes el programa de capacitación con aplicación de Programación Neurolingüística, podrá ser una herramienta que mejore el aprendizaje de sus alumnos mediante el uso de estrategias de PNL como: andaje, reencuadre, modelado y rapport, obteniendo con ello aprendizajes más efectivos y por ende mejores procesos de capacitación en las organizaciones.

Para la PNL el trabajo del maestro consiste en utilizar e instalar estrategias efectivas de aprendizaje, así como expandir y desarrollar los sistemas representacionales que maneja el estudiante, por lo que las estrategias aquí propuestas pueden tener gran aplicación en el ámbito educativo, ya favorecen las relaciones entre maestro-alumno, esta relación se vera beneficiada si se identifican los pasos a través de los cuales el estudiante incorpora

información y conductas nuevas; es decir, sus estrategias de aprendizaje, y las acompaña igualando el material didáctico lo que facilitara el aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA:

- ☐ Amstrong Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá Colombia, 1991, Fondo editorial Legis.
- ☐ Arlas Gaficia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, 1994, Trillas.
- ☐ Bertolotto. G. Programación Neurolingüística Desarrollo Personal. México, 1996, Diana.
- ☐ Bolander. Administración de Recursos Humanos. México, 2001, Thomson Learning
- ☐ Calderón Córdoba. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. México, Limusa.
- ☐ Catherine Cudfido. Como Comprender la Programación Neurolingüística.
- ☐ Chlavenato Idalberto. Administración de los Nuevos Tiempos, Colombia,2002, Mc Graw-Hill
- ☐ Gibson James L. Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Chile, 2001, Mc Graw-Hill
- ☐ Grados Jaime A. Capacitación y Desarrollo de Personal. México, 1999,Trillas.
- ☐ Harris. Administración de Recursos Humanos. México, 1990, Noriega.
- ☐ Ibarra Luz María. Aprende Mejor con Gimnasia Cerebral. México, 1999, Gamik Ediciones.
- ☐ Knight Sue. La Programación Neurolingüística en el Trabajo. España, 1999, Sirio.
- ☐ Knight Sue. Soluciones Programación Neurolingüística. España, 2001, Paidós.
- ☐ Loyd L. Byars. Administración Teoría y Práctica. México, 1994, Alfa Omega.

- ⊞ Milkovich George T. Dirección y Administración de Recursos Humanos. 1994. Addison Wesley Iberoamericana.
- ⊞ Quevedo Rincón Mariela. Programación Neurolingüística: Fundamentos, Modelos y Aplicaciones, Puebla, 1991
- ⊞ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. México, 1999, Ecafsa.
- ⊞ Sambrano, Jazmín. PNL, Programación Neurolingüística para todos, El Modelo de la Excelencia. México, 2000, Alfaomega.
- ⊞ Aguilar Alfonso Siliceo. Capacitación y Desarrollo de Personal, México, 1999.
- ⊞ Sikula Andrew F.. Administración de Personal. México, 1979, Limusa.
- ⊞ Stan kossen. Recursos Humanos en las Organizaciones. México, 1995, Harla.
- ⊞ Strauss, George. Et al. Personal Problemas Humanos en la Administración. México, 1981, Prentice Hall.
- ⊞ Tyson Shaun. Administración de Personal. México, 1995, Trillas.
- ⊞ Wendell L. French. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. México, 1993, Limusa.
- ⊞ Werther William B. Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, 2000, Mc Graw-Hill

LEYES

- Ley Federal del Trabajo. Agenda Laboral 2003. México, Ediciones Fiscales ISEF
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, 2004, Porrúa.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México, 2004

ANEXO

ANEXO

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Artículo 3

El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 7

En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. **El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.** Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos.

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

Artículo 25

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;

- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago del salario;

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y

Artículo 132

Son obligaciones de los patrones:

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley.

Artículo 153

Las empresas tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, las acciones que les correspondan en contra de los trabajadores por incumplimiento de las obligaciones que les impone este capítulo.

CAPITULO III BIS

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

Artículo 153-A

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama Industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o Instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q

Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que,

aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento Impuesta en este Capítulo.

Artículo 180

Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:
IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley; y,

Artículo 391

El contrato colectivo contendrá:

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Artículo 412

El contrato-ley contendrá:

V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate; y,

Artículo 537

El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

LEY ORGANICA DE LA ADMINITRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Artículo 40. A la secretaria del Trabajo y Previsión Social le corresponde el despacho de los siguientes asuntos.

Fracción VI. Promover el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar sus investigaciones, prestar servicios de asesorías e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, que requieren los sectores productivos del país y en coordinación con la Secretaría de Educación Pública