



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

***Programa de Capacitación por Competencias:
Un enfoque hacia la
Programación Neurolingüística***

Tesis

Juan Raúl Martínez Mora



México D.F.

2015



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Programa de Capacitación por Competencias:

***Un enfoque hacia la
Programación Neurolingüística***

Tesis

**Que para obtener el título de:
Licenciado en administración**

Presenta:

Juan Raúl Martínez Mora

Asesora:

Doctora María Elena Camarena Adame



México D.F.

2015

Dedicatorias.

A mis padres. Juan y Paty, con todo mi amor, respeto y agradecimiento.

A mi hermana. Adryy (La china).

A mi abuela Imelda, mis tías Lety, Alicia, Lourdes, Marisela, Fere, Aurora Mora, Aurora Orozco, Araceli, Guadalupe, María Auxilio, Carmen, Gaby y a mis primas Laura, Gaby, Jacqueline y Verónica.

A mi abuelo Juan, mis tíos Leopoldo, Jaime, Abel, Joel, Ricardo, Leonel, Javier y a mi primo Jesús.

In memoriam: mi papá Raúl, mi tío Agustín, mi madrina Cenaida y Doña Ju.

A mis grandes amigos: Sr. Rogelio de la Torre, Lorena, Dra. Angélica Riveros, Daniel y Omar Rugerio de la primaria, Luis y Karina de la secundaria, Ernesto e Itzel Águilar del medio superior, Leslie, Argenis, Daniel, Maribel, Itzel Ferrer, Cristina, Azury, Alan, Miguel, Gris, Mairim, Erick, Omar Macías, Tony y Gaby de la Licenciatura; y a Norma y Aida de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

A mis padrinos: Araceli y Víctor

A todas aquellas personas que han puesto un granito de arena en mi felicidad.

A Ruloman... mi superhéroe favorito.

Agradecimientos.

A Dios por la vida tan extraordinaria que me regaló.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por haber cambiado mi vida para siempre, darme una formación tan integral, pero sobre todo por haberme elegido para ser parte de ella. A la Facultad de Contaduría y Administración, por acogerme y ser mi segunda casa durante cinco años.

A mi asesora de tesis, la Dra. María Elena Camarena Adame, por confiar en mí y ser una guía extraordinaria en el camino; con mucho respeto, gracias. A mi amiga y diseñadora Claudia Lira, por sus ilustraciones.

A mis profesores: Elvia Guzmán, Angélica Chaparro, Virginia Mata, Amalia Navarro, Rocío Flores, Leticia Barragán, Román Hernández, Cora Narcia, Alfonso Álvarez, Raúl Ramírez, Erik López, Rodolfo Betancourt, Gloria Moreno, Mónica América, Claudia Palencia y Margarita del Rosario, por mencionar a los más significativos; un enorme agradecimiento a todos los que fueron parte de mi formación pues han sido superhéroes en mi camino.

A mi jefe el Lic. Octavio Salazar por su apoyo y facilidades para la realización de este trabajo y para mi formación profesional. A mi jefa la Lic. Norma López.

Agradecimientos.

A mis padres Juan y Paty, por su inmenso amor, su aliento y apoyo de siempre, sus atenciones, sus cuidados, enseñanzas, desvelos y por ser los mejores padres. A mi hermana Adryy (La china) por ser siempre una compañera en mi vida, aplaudir mis logros, por ser la mejor hermana.

A mi papá Raúl y mamá Imeldita por ser un apoyo trascendental en mi formación.

A mis enemigos, por siempre demostrarme mis capacidades.

A mi superhéroe favorito, ¡Ruloman! Por ser el mejor...

A todos ellos gracias, sin ellos esta vida no sería la misma...

Índice

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I Capacitación (Un Enfoque Basado en Competencias).....	5
1.1 Introducción.....	6
1.2 Antecedentes de la capacitación.....	6
1.3 Conceptualización de la capacitación.....	8
1.4 Objetivos de la capacitación.....	9
1.5 Áreas modificadas con la capacitación.....	11
1.6 Marco Legal de la capacitación.....	13
1.7 Importancia de la capacitación.....	15
1.8 Beneficios de la capacitación.....	16
1.9 Tipos de capacitación.....	17
1.10 Proceso de capacitación.....	21
1.11 Modelos de competencias.....	26
1.12 Capacitación por competencias.....	27
Capítulo II Competencias Laborales.....	31
2.1 Introducción.....	32
2.2 Origen de las competencias laborales.....	33
2.3 Definición de competencias laborales.....	35
2.4 Contexto competitivo en México.....	37
2.5 Características y elementos de las competencias laborales.....	38
2.6 Clasificación de competencias.....	39
2.7 Gestión por competencias.....	40
2.8 Diccionario de competencias.....	41

2.8.1 Conocimiento técnico específico de la función que se realiza.....	42
2.9 Normalización de competencias en México.....	49
2.9.1 CONOCER.....	49
2.9.2 Sistema Nacional de Competencias.....	49
2.9.3 Comités sectoriales de gestión por competencias.....	50
2.9.3.1 Instrumentos de transferencia de conocimiento al mercado laboral y de vinculación con el sector educativo	50
2.9.3.2 Estructura Nacional de Evaluación y Certificación.....	51
2.9.4 Comités de gestión por competencias.....	51
2.10 Beneficios de la gestión por competencias.....	52
2.11 Formación basada en competencias.....	54
Capítulo III Programación Neurolingüística.....	55
3.1 Introducción.....	56
3.2 Antecedentes de la Programación Neurolingüística.....	56
3.3 Conceptualización de PNL.....	59
3.4 Hemisferios cerebrales.....	62
3.5 Principios de la PNL.....	63
3.6 Estructura teórica de la PNL.....	66
3.7 Posiciones de percepción.....	67
3.8 Sistemas representacionales.....	68
3.9 Un lenguaje universal.....	70
3.10 Claves de acceso visuales.....	70
3.11 El metamodelo.....	72
3.12 Los niveles neurológicos.....	73
3.13 Estrategias de PNL.....	75
3.14 Aprendizaje basado en PNL.....	78
3.15 Capacitación con Programación Neurolingüística.....	83
Capítulo IV Programa de Capacitación por Competencias: Un Enfoque Hacia la Programación Neurolingüística.....	86

4.1 Manual de instrucción.....	87
4.1.1 Propósito.....	88
4.1.2 Introducción.....	88
4.1.3 Objetivo del manual.....	89
4.1.4 Recomendaciones de uso del manual.....	89
4.1.5 Guía de instrucción y recomendaciones para el desarrollo de las actividades de enseñanza aprendizaje.....	89
4.1.5.1 Nombre del curso.....	89
4.1.5.2 Introducción.....	90
4.1.5.3 Duración del curso.....	92
4.1.5.4 Número de participantes.....	92
4.1.5.5 Perfil del aspirante.....	92
4.1.5.6 Lugar del curso.....	92
4.1.5.7 Nombre del facilitador.....	92
4.1.5.8 Perfil del facilitador.....	93
4.1.5.9 Recomendaciones al facilitador.....	93
4.1.5.10 Objetivo general del curso.....	94
4.1.5.11 Fichas técnicas por sesión.....	95
4.1.5.11.1 Ficha técnica sesión 1.....	95
4.1.5.11.2 Ficha técnica sesión 2.....	96
4.1.5.11.3 Ficha técnica sesión 3.....	97
4.1.5.11.4 Ficha técnica sesión 4.....	98
4.1.5.11.5 Ficha técnica sesión 5.....	99
4.1.5.11.6 Ficha técnica sesión 6.....	100
4.1.5.11.7 Ficha técnica sesión 7.....	101
4.1.5.11.8 Ficha técnica sesión 8.....	102
4.1.5.11.9 Ficha técnica sesión 9.....	103
4.1.5.11.10 Ficha técnica sesión 10.....	104
4.1.5.12 Criterios de evaluación.....	105
4.1.5.13 Descripción de los requerimientos del lugar donde se impartirá la	

capacitación.....	105
4.1.5.14 Requerimiento de entrada para los participantes.....	106
4.1.5.15 Descripción del equipo requerido y sus recomendaciones de uso.....	106
4.1.5.16 Desarrollo de los temas y subtemas en los planes de sesión presentados a continuación.....	106
4.1.5.16.1 Plan de sesión 1.....	106
4.1.5.16.2 Plan de sesión 2.....	109
4.1.5.16.3 Plan de sesión 3.....	112
4.1.5.16.4 Plan de sesión 4.....	115
4.1.5.16.5 Plan de sesión 5.....	117
4.1.5.16.6 Plan de sesión 6.....	119
4.1.5.16.7 Plan de sesión 7.....	121
4.1.5.16.8 Plan de sesión 8.....	123
4.1.5.16.9 Plan de sesión 9.....	127
4.1.5.16.10 Plan de sesión 10.....	129
4.1.5.17 Materiales didácticos.....	130
4.1.5.18 Instrumentos de evaluación.....	130
4.1.5.18.1 Evaluación inicial de cada sesión.....	130
4.1.5.18.2 Evaluación final de cada sesión.....	131
4.1.5.18.3 Test de autoestima evaluación inicial y final.....	131
4.1.5.18.4 Evaluación de conocimientos evaluación final.....	132
4.1.5.18.5 Evaluación final de los participantes para el instructor.....	133
4.1.5.18.6 Evaluación final de los participantes para el curso.....	133
4.1.5.19 Lista de asistencia.....	134
4.1.5.20 Lista de verificación.....	134
Conclusiones.....	136
Referencias.....	141

Introducción

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”

Víctor Hugo

Hoy en día, en el área de la Administración de los Recursos Humanos conocida como “Administración del Talento Humano”, se da énfasis en los temas que inciden directamente no sólo en el desempeño de las organizaciones sino en el desarrollo del individuo, que encuentra en el trabajo una de las formas de crearse a sí mismo, pone en práctica diversos tipos de inteligencia y con ello obtiene ingresos para la reproducción de sus competencias y capacidades. A través de la gestión de recursos humanos la capacitación posibilita el desarrollo de competencias laborales para incrementar la efectividad de los trabajadores.

El presente trabajo de investigación se centra en la capacitación por competencias, reconociéndola como una de las herramientas más eficaces en el desarrollo del personal dentro de una organización.

En este orden de ideas es importante reconocer que en el entorno organizacional actual se exige la adaptación de las personas a los cambios impredecibles y a las exigencias del entorno de la globalización, por ello se requieren programas de formación por competencias que permitan a los empleados mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas para enfrentar estos retos. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social realizó un estudio en 2013, el cual planteó una gama de competencias laborales que son consideradas como necesarias para innovar y coadyuvar al desarrollo organizacional, dentro de las cuales sobresalen las siguientes:

el conocimiento técnico específico de la función que se realiza, el liderazgo, el análisis y solución de problemas, la capacidad de aprender, la comunicación, el liderazgo colaborativo, el pensamiento creativo, el pensamiento crítico, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la ética, la identificación e integración con la organización, la motivación, la proactividad y la responsabilidad social; mismas que esta institución ha agrupado en 3 rubros: conocimientos, habilidades y actitudes y valores; que sin duda, son un medio idóneo hacia las nuevas organizaciones globalizadas y productivas.

El campo de la capacitación cuenta con una gran cantidad de corrientes y estudios dentro de las organizaciones, entre ellas la Programación Neurolingüística (PNL),

considerada como una herramienta eficaz enfocada en el estudio de la conducta humana, con el fin de encaminarla y programarla hacia el éxito.

Actualmente, no se encuentra en México un programa de capacitación por competencias con base en la Programación Neurolingüística, por lo cual el propósito de esta investigación consiste en desarrollar un programa integral de capacitación por competencias para empleados de nivel operativo y mandos medios de las organizaciones gestoras del cambio en México, que podría ser replicado por los interesados en el tema.

Asimismo, se trata de resolver la pregunta de investigación ¿puede desarrollarse un programa de capacitación para operativos y mandos medios en las organizaciones con base en la Programación Neurolingüística en las organizaciones mexicanas?

Cabe destacar que este trabajo es una investigación monográfica, la cual consiste en un texto cuyo objetivo es sintetizar, estructurar y presentar información ya existente; presenta un interés científico porque permite un estudio más riguroso y profundo sobre temas muy concretos que frecuentemente no se han abordado antes, por lo que la probabilidad de conducir a nuevas aportaciones y reflexiones es elevada.

Para lograr una mejor comprensión del tema, la investigación se compone de cuatro capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el tema de la capacitación, con un enfoque basado en competencias, y se describen los antecedentes, el proceso, la planeación, los objetivos, tipos y aplicación de la capacitación, así como la normativa que rige en México, sus principios y beneficios; igualmente, se destaca la importancia de la capacitación por competencias.

En el segundo capítulo denominado Competencias Laborales, se conceptualizan las competencias laborales, sus antecedentes, sus características, su clasificación y su gestión; se describe el contexto competitivo en México y se plantea un diccionario de competencias útiles en el trabajo actual.

El tercer apartado corresponde a la Programación Neurolingüística, en el cual se define el concepto, sus antecedentes, sus fundamentos, sus herramientas y sus elementos; se identifica como una herramienta útil en la capacitación por competencias favoreciendo el aprendizaje.

Finalmente, se concluye con la propuesta de un programa de capacitación por competencias con un enfoque hacia la Programación Neurolingüística, que favorezca el aumento de la productividad en las organizaciones mexicanas.

Capítulo I
Capacitación
(Un enfoque basado en competencias)

“La meta final de la verdadera capacitación es no sólo hacer que la gente haga lo que es correcto, sino que disfrute haciéndolo.”

John Ruskin

1.1 Introducción

Actualmente, en el área de la administración de los recursos humanos, también denominado talento humano, surge una gran preocupación por mantener a los empleados capacitados de manera vanguardista, en especial en la preparación de agentes de cambio para generar competitividad ante la diversidad de empresas multiculturales que forman parte del entorno.

Al respecto, en un estudio realizado por Camarena & Hernández se menciona que

“los diferentes ámbitos sociales en donde se desenvuelve el ser humano imprimen un determinado sesgo a sus vidas, la influencia del medio social es tan grande que le condiciona, modifica e impulsa durante toda su existencia.

El cúmulo de capacidades que posea el personal de una organización determina las posibilidades de éxito a las que pueda aspirar en la competencia de mercado.

No podemos aspirar a un mayor nivel competitivo si nuestro equipo humano es deficiente con relación a la competencia, de ahí el carácter estratégico de capacitar y desarrollar al personal de una organización” (Camarena & Hernández, 2013: 232).

El presente capítulo aborda a la capacitación desde varios puntos, se mencionan sus inicios, su concepto y su importancia en la organización. Igualmente, se visualizará como un proceso integral en comparación con el proceso de comunicación. Además, se abordará la capacitación por competencias, la cual es muy empleada en las organizaciones, no solo por los tópicos que la misma abarca, sino por los resultados tan beneficiosos y positivos que genera en la organización.

1.2 Antecedentes de la Capacitación

La capacitación ha evolucionado de la mano con el desarrollo de las organizaciones, por lo que a continuación se señalan varios aspectos como sus

antecedentes, la forma que ha tomado la capacitación actualmente, así como la manera de reflejarse y trabajar en las organizaciones.

Los primeros tipos de entrenamiento se desarrollaron en la construcción de monumentos arquitectónicos que aún existen, tal es el caso de las pirámides en Egipto, en Teotihuacán o en Perú. Para la edificación de estos basamentos, se requirió de personas especializadas como albañiles, carpinteros, pintores, escultores y arquitectos.

Antiguamente, la alfabetización solo privilegiaba a algunos estratos sociales, por lo que los conocimientos eran transmitidos de una generación a otra, esto permitió la especialización por familias.

Posteriormente, se impulsó el aprendizaje en los gremios, mismos que estaban conformados por un maestro, aprendices y oficiales. Gracias a éstos, se estableció por primera vez la empresa, posteriormente, en el contexto socioeconómico previo a la Revolución Industrial, la capacitación toma esencia en trucos y secretos propios de los oficios con el propósito de proteger a los niveles sociales establecidos y a la economía.

Con la llegada de la Revolución Industrial, la capacitación sufrió una gran transformación en sus objetivos y en sus métodos. A medida que los empresarios notaron un crecimiento y desarrollo en sus empresas, dieron más importancia al entrenamiento de sus trabajadores, propiciaron la especialización y se logró la producción en serie. Actualmente, los objetivos y métodos implantados en la capacitación derivaron de la industrialización, ya que las nuevas máquinas exigían ser tratadas con mano de obra capacitada.

A partir de la Primera Guerra Mundial, se inició la capacitación en grupos, en donde la mujer adquiere un papel predominante, ya que los hombres habían partido a la guerra y las labores industriales se realizaron por parte de las féminas. En este periodo se creó en Estados Unidos de América el método Army-Beta, el cual fue la primera prueba de inteligencia utilizada que propició sustancialmente la eficiencia; esta herramienta derivó en un método de cuatro pasos: motivación, ejercitación, estímulos apropiados y reforzamiento.

Hay que señalar que la capacitación se benefició evolutivamente, pues pasó de la transmisión de secretos a la sistematización de la enseñanza. Desde 1920 a la

actualidad, la capacitación ha sido un constante resultado de cambios y adaptaciones a los recursos humanos en las empresas, reconociendo e impulsando los beneficios que de ella obtienen (Grados, 1999).

Según Siliceo

el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial – primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible (Siliceo, 1994:18).

En resumen se puede mencionar tres grandes aspectos en cuanto a la capacitación:

1. La capacitación es una herramienta muy importante en las organizaciones, con ella se ha beneficiado la productividad y el desarrollo de las mismas.
2. La capacitación crece y evoluciona al mismo tiempo que las organizaciones, de tal forma que ambas tienen una relación estrecha.
3. Los antecedentes encaminan en su totalidad a la tendencia de la capacitación por competencias.

1.3 Conceptualización de Capacitación

Existen varias definiciones de capacitación, por lo que se recurrió a varios autores. En la obra de Siliceo se afirma que “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 1994:25).

Por su parte Ivancevich considera que

la capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas... la capacitación y el desarrollo están

ideados para poder ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño.

La capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. La capacitación se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales. Cuenta con una inducción y ayuda a los empleados a dominar las competencias particulares que se requieren para tener éxito.

Un programa de capacitación formal es un esfuerzo de la empresa por dar oportunidades al empleado para que adquiera las habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con su trabajo (Ivancevich, 2005: 401-405).

Dessler & Varela la definen como “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (Dessler & Varela, 2011:185).

Mientras que Navarro conceptualiza a la capacitación como ser “más que el mero aprendizaje o desarrollo de habilidades. En los negocios, es la creación del capital intelectual a través de las competencias desarrolladas para tomar una ventaja competitiva” (Navarro.2009:12).

Al respecto, Camarena & Hernández señalan que la “capacitación es el proceso de enseñanza de aprendizaje aplicado en la experiencia laboral, con el fin de dotar a un trabajador de los conocimientos que carece para desempeñar un puesto de manera adecuada” (Camarena & Hernández, 2013:235).

Al revisar los diferentes conceptos se concibe a la capacitación como un proceso planeado, que parte de las necesidades reales de una organización, con la finalidad de generar un cambio en los conocimientos, oportunidades, actualizaciones y aprendizaje del capital humano para la generación de ventajas competitivas.

1.4 Objetivos de la Capacitación

Según señala Navarro “el objetivo de la capacitación es que los empleados dominen el conocimiento, las habilidades y los comportamientos presentados en el programa o sesión de capacitación y que los aplique en el trabajo diario” (Navarro, 2009:12).

Siliceo considera que “los objetivos generales que se persiguen básicamente a través de la capacitación son generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización a través de la capacitación su continuo y sistemático desarrollo y con ello mejorar su desempeño.” (Siliceo, 1994:186)

Por otro lado Ivancevich identifica los siguientes:

- La validez de la capacitación (...)
- La validez de la transferencia (...)
- La validez dentro de la organización (...)
- La validez entre organizaciones (...) (Ivancevich, 2005:406).

Entre los objetivos de la capacitación mencionados por Siliceo se encuentran:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación (Siliceo, 1994: 29-32).

Hay que recalcar que la capacitación auxilia en el trabajo y no en la ausencia de este; ya que existen herramientas que sirven como medios de apoyo en el manejo a posteriori de un desligue laboral como el outplacement.

En otro sentido sólo se le podría considerar como un objetivo secundario para la capacitación tomando el contexto de los beneficios que se tendrían en una visión a futuro y en la generación de un plan de vida y carrera; resultados que ayudarían al crecimiento laboral del empleado y en consecuencia otorgarían un plus en la preparación para su jubilación.

Derivado del análisis de los objetivos citados, en suma se considera:
Objetivo general.

- Generar un cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes, información, competencias, oportunidades, actualizaciones y aprendizaje del capital humano en la organización.

Objetivos específicos.

- Desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes en todo el Capital humano de la organización.
- Reforzar y programar la cultura y valores de la organización en los colaboradores.
- Impulsar el Desarrollo Organizacional.
- Elevar el nivel de competencia laboral en los colaboradores.
- Preparar el personal para una oportunidad de mejora laboral.
- Mejorar la resolución de problemas y hacer más eficaces las decisiones tomadas.
- Inducir y orientar al nuevo personal de la empresa.

1.5 Áreas modificadas con la Capacitación

Grados (1999) participa en este tópico, menciona que el aprendizaje influye en el comportamiento de los seres humanos de distintas maneras, en específico en las áreas de aprendizaje que se modifican en el individuo al recibir la capacitación en las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

Área cognoscitiva

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

Enfatiza el desarrollo intelectual del capital humano; es un enfoque hacia el desarrollo profesional y competitivo organizacional. Al impartir cursos de capacitación, se modifica el área cognoscitiva y se traduce en 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. En esta área el autor se encamina hacia la operación de las organizaciones.

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

Respecto a la capacitación actual, hay que mencionar que en ella se planea la implementación de herramientas como el empoderamiento, la búsqueda de la excelencia y el desarrollo humano.

Es importante tener en consideración las áreas que se modifican en las personas cuando reciben capacitación, el trabajador puede realizar cambios y mejorar su aprendizaje.

En el momento de planear un programa de capacitación, el conocer las áreas que son modificables en los participantes, permitirá tener beneficios en los resultados de la capacitación de la siguiente manera:

- Establecimiento adecuado de los objetivos.
- Realización de actividades que favorezcan el aprendizaje deseado.
- Manejo total del programa de capacitación; ya sea en situaciones ordinarias o extraordinarias.
- Evaluación durante el proceso de capacitación, con la finalidad de verificar el cumplimiento de objetivos.

Finalmente, se debe lograr la mayor cantidad posible de resultados beneficiosos para el capital humano y la organización.

1.6 Marco Legal de la Capacitación

Como se ha señalado anteriormente, la capacitación es una pieza fundamental en el desarrollo de las organizaciones, es importante, genera resultados, conlleva objetivos específicos y áreas de aprendizaje que se modifican.

En cuanto a la legalidad de este proceso, actualmente y desde ya hace varias décadas, la Capacitación se ha tornado obligatoria por tener su normatividad en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), que en su Título Sexto, Del Trabajo y de la Previsión Social, artículo 123° relativo al trabajo, y apartado XIII refiere:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Dentro de esta misma directriz, se encuentra en el apartado XXI, inciso b) de las empresas que señala las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

El Estado Mexicano, tiene una Carta Magna denominada CPEUM la cual menciona la obligatoriedad de la capacitación. Otra herramienta legal sumamente importante para la regulación de la capacitación es la Ley Federal del Trabajo, considerada como Ley reglamentaria correspondiente por la CPEUM, esta refiere en su artículo 3° que:

Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deben generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

En el artículo 7° se hace mención de lo siguiente:

El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

En el artículo 25° referente a las condiciones de trabajo, en el apartado VIII se toca el siguiente punto:

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.

En el Título Cuarto, Capítulo I de las Obligaciones de los patrones, en el artículo 132° se da conocimiento de la obligación de los patrones de: Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

Finalmente en el Capítulo III Bis, De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores, artículo 153-A se norma lo siguiente:

Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación según el párrafo anterior, 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 la adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, 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 puesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

En el artículo 153-B se señala que la capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación al apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Cabe mencionar que en este capítulo se dan más referencias de las condiciones de capacitación, las cuales resultan irrelevantes para la presente investigación.

Una vez empatada la base legal de la capacitación con los programas a establecer en las organizaciones, se logrará el cumplimiento social, legal y sustantivo que el proceso de capacitar conlleva. Se tendrá un camino más acotado para lograr el éxito en la implementación de esta herramienta en las organizaciones.

1.7 Importancia de la Capacitación

La importancia de la capacitación surge desde el momento en que se considera como una inversión y no como una obligación dentro de las organizaciones. De otra manera la capacitación impulsa de forma integral el desarrollo organizacional.

Rodríguez (1999) destaca que la importancia de la capacitación radica en tres aspectos fundamentales:

- 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.

En este contexto, el autor menciona el deber de considerar a la capacitación como una herramienta que ayuda a la organización, pues la orienta a tener mejores resultados y mayor rentabilidad, lo que la dirige hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El individuo obtiene mejoras al estar 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.

Además, mejora las relaciones humanas entre los individuos que laboran en la organización, debido a que alienta 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 un buen clima organizacional y genera un entorno con mayor calidad para trabajar y vivir en ella.

Por último es pertinente considerar a la capacitación como una inversión que hace la organización en su personal, esta inversión otorga mejores ganancias al patrón, a la organización y a los trabajadores.

En resumen, la capacitación ayuda de forma dual, por un lado propicia el crecimiento de la organización y por el otro el desarrollo del capital humano.

1.8 Beneficios de la Capacitación

Una vez destacada la importancia de la capacitación, se abordará la literatura en relación a los beneficios que esta brinda, tanto para la organización como para el capital humano.

Armstrong refiere que los beneficios de la capacitación son:

- Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos reclutas alcancen el nivel de desempeño del trabajador experimentado y eficiente, tan rápida y económicamente como sea posible.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes.

- Ayudar a la gente a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad, desde dentro de la organización (Armstrong, 1990:201).

Alanís, Tello & López (2014) con base en un estudio de campo, concluyen que los beneficios de la capacitación en una organización son:

Reducción de rotación, reducción de ausentismo, mejora del ambiente laboral, reducción de tiempo extra total, eliminación de segundos turnos, eliminación de quejas de los clientes y la elevación de ventas por la conquista de nuevos mercados.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades. Si las empresas detectaran la importancia de la capacitación tendrían mejores oportunidades de éxito ya que permite detectar situaciones en la empresa y así trabajar en estas ya que si se capacita y motiva al Capital Humano es sinónimo de éxito en la organización.

Las conclusiones de la práctica de Alanís, Tello & López resultan certeras ya que en realidad los beneficios de la capacitación son integrativos y articulados en torno al éxito en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, debido a que incluyen al capital humano y a la organización en su totalidad.

Todas las acciones de capacitación que representen recursos económicos en la organización, deben brindar grandes beneficios en la productividad de la misma, de lo contrario sería una pérdida y no una inversión.

1.9 Tipos de Capacitación

La capacitación puede ser impartida mediante una diversidad de formas, a continuación abordaremos algunas de ellas; es importante comprender que para la elección de los tipos de capacitación que utilizaremos mediante el proceso de capacitar, es importante contar con una visión clara de los objetivos a lograr y las áreas modificables de aprendizaje en las que se desea incidir.

La capacitación en las aulas

Se refiere a que se imparte en un centro establecido a propósito, con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.

La capacitación en el trabajo

Se entiende como aquellas actividades que van directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

Entrenamiento o capacitación individual

El entrenamiento individual intenta trabajar con una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto.

Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

Capacitación externa

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener – pensamos que ésta no es autosuficiente – y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades (Siliceo, 1994:38-39).

Ivancevich (2005) refiere como tipos de capacitación los siguientes:

Capacitación en el Trabajo

Este es uno de los métodos más comunes de capacitación, se estima que más del 60% de las personas es capacitada en su lugar de trabajo. En esta capacitación el empleado se encuentra en alguna circunstancia laboral y el instructor proporciona las técnicas o formas de llevar exitosamente dicha situación.

Método de estudio de casos

En esta forma de capacitación, se proporciona una descripción por escrito de una situación laboral ocurrida en otra empresa, se estudia el caso por los participantes para identificar problemas, analizar su importancia, proponer soluciones, escoger la mejor e implantarla.

Representación de papeles

A cada participante se le asigna un papel de una situación laboral determinada, se le indica que debe representar dicho papel y reaccionar tal y como lo haría esa persona. El éxito de este tipo de capacitación, radica en la capacidad de los participantes en la representación, la cual se analiza posteriormente.

Técnica “in-basket” o charola de entrada

En esta técnica se otorgan materiales a los participantes con diversos asuntos reales laborales de una agenda o correo electrónico y se pide los valoricen y ordenen en un tiempo determinado.

Juegos de negocios

Se describen situaciones relacionadas principalmente con el área de operaciones mediante materiales didácticos y se toman decisiones con base en preguntas realizadas durante el juego; la mayoría de estos son softwares empresariales.

Modelado de la conducta

La clave de este tipo de capacitación es aprender mediante la observación o la imaginación. El siguiente ejemplo de un método se conforma con cuatro fases:

1. Modelar un comportamiento eficaz, muchas veces mediante el uso de películas.
2. Representación de papeles.
3. Reforzamiento social: participantes e instructores elogian las representaciones eficaces.
4. Transferencia de la capacitación al trabajo.

Programas al aire libre

Este tipo de capacitación es una de las más comunes, sus ejes vectores son: el liderazgo, el trabajo en equipo y los riesgos. Entre los programas empleados se encuentran los siguientes: descender por rápidos, trepar montañas, búsquedas

nocturnas, competencias de equipos, carreras de botes, escalar con cuerdas y ejercicios de solución de problemas, entre otros.

Por su parte Dessler & Varela mencionan otros aspectos respecto a la capacitación que es necesario considerar sin omitir los tipos de capacitación señalados con anterioridad.

- Capacitación en la diversidad y la globalización
- Con una fuerza laboral cada vez más diversa, un número creciente de organizaciones están implementando programas de capacitación en la diversidad. La capacitación en la diversidad se refiere a “las técnicas para crear mejor sensibilidad transcultural entre supervisores y no supervisores, con la finalidad de crear relaciones laborales más armoniosas entre los trabajadores de una empresa”.
- La capacitación en la diversidad no es la panacea, ya que un programa concebido deficientemente podría resultar contraproducente. Los resultados potenciales negativos incluyen “la posibilidad de incomodidad del participante después de la capacitación, el reforzamiento de estereotipos grupales, la percepción de privación de derechos o las reacciones violentas por parte de individuos caucásicos, e incluso juicios legales con base en la exposición a creencias en estereotipos que los gerentes hayan dicho involuntariamente durante sesiones para “despertar la conciencia”.
- Capacitación para equipos de trabajo y transferencia de la capacidad para decidir (empowerment)
- La mayoría de los trabajadores deben capacitarse para ser buenos miembros de equipos. (...)
- Algunas firmas usan capacitación en exteriores, como los programas Outward Bound para fomentar el trabajo en equipos. La capacitación en exteriores usualmente implica llevar al equipo gerencial de la firma a zonas montañosas accidentadas (Dessler & Varela, 2011:198-199).

Es importante mencionar que de los tipos de capacitación estudiados su utilizarán en la investigación la capacitación en el trabajo, la representación de papeles, el modelado de la conducta, los programas al aire libre, la capacitación en la diversidad y la globalización, la capacitación para equipos de trabajo y la Capacitación (Un enfoque basado en competencias)

transferencia de la capacidad para decidir; por generar los mejores resultados en este proceso.

1.10 Proceso de Capacitación

Siendo la presente investigación una base para el desarrollo profesional administrativo de las organizaciones, resulta necesario el abordaje de un proceso en especial del proceso administrativo.

Según Grados (1999) la capacitación se refiere a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia. De tal forma, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación deben concordar con el proceso correspondiente.

a) Planeación.

En planeación se determina que hacer y consta de tres elementos principales: Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas a través de la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse como se planeó.

En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

b) Organización.

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al qué hacer, la organización instrumenta el con qué hacerlo; en otras palabras se trata de disponer de

los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación.

- Estructuras y sistemas.
- Integración de personas.
- Integración de recursos materiales.
- Entrenamiento de instructores internos.

c) Ejecución.

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos siguientes:

- Materiales y apoyos de instrucción.
- Contratación de servicios.
- Coordinación de cursos.

d) Evaluación y seguimiento.

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

- Del sistema.
- Del proceso instruccional.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso (Grados, 1999:30-33).

Arias & Heredia refieren al respecto:

La función de Capacitación dentro de las empresas y organizaciones, para cumplir cabalmente con su misión, no consiste únicamente en proporcionar cursos y más cursos. Por el contrario, consiste en un proceso constante, compuesto por varias etapas.

Imagine al proceso como un collar de perlas: si se revienta el hilo que las conjunta, los elementos constitutivos pierden su arquitectura y se dispersan. También es un sistema: los cambios experimentados en una de las partes integrantes mostrará repercusiones en todas las demás. (...)

En términos generales, el proceso constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico-intervención-evaluación; es decir, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la manipulación de las posibles causas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a (o independientemente o a pesar de) las actividades emprendidas (Arias & Heredia, 2006:510).

Resalta la metáfora que Arias & Heredia realizan del proceso como un collar de perlas, ya que logra una ilación entre todas las partes del proceso; además de la generación de resultados positivos cuando todos los bloques del proceso son empleados consecutivamente.

En un mismo sentido Siliceo (1994) hace énfasis en lo siguiente:

Resulta natural que la Función de Capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización integración, dirección y control, por ello se presenta el siguiente Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación.

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el Sistema Receptor de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate.

Etapas del modelo

Primera etapa: Identificación del Sistema Receptor. (...)

Segunda etapa: Necesidades y requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. (...)

Tercera etapa: Establecimiento de la Misión del Sistema Productor en el problema a tratar. (...)

Cuarta etapa: Establecimiento de metas. (...)

Quinta etapa: Establecimiento de programas. (...) (Siliceo, 1994:95-97).

Siliceo plantea más el proceso de capacitar que el de comunicar, puesto que realiza un enfoque de recepción y producción, en efecto, porque en un sentido más completo mejora la forma en que Arias & Heredia lo plantean, sin ser su objetivo, puesto que el modelo fue construido con antelación.

El proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberá satisfacer las siguientes etapas:

- a) Detección de necesidades.
- b) Definición de objetivos.
- c) Elaboración y coordinación de programas.
- d) Ejecución de programas.
- e) Evaluaciones (Siliceo, 1994:166).

Los programas de capacitación y desarrollo constan de cinco pasos como se muestra a continuación:

1. Diagnóstico de necesidades

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades, todos estos específicos de los participantes.
- Establecer los objetivos de capacitación.

2. Diseño didáctico

- Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación.

Organizarlos en un plan de estudios.

- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales son aprendices, se complementen entre sí, estén descritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

3. Validación

- Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

4. Implementación

- Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. A continuación se implementa el programa de capacitación.

5. Evaluación

Además se considera la existencia de herramientas esenciales para descubrir las necesidades de capacitación en un puesto de trabajo, mismas que se enlistan a continuación:

1. Descripciones del puesto de trabajo
2. Especificaciones o análisis del puesto de trabajo
3. Estándares del desempeño
4. Desempeño en el puesto de trabajo
5. Revisión de muestras del trabajo realizado

6. Consulta de literatura concerniente al puesto de trabajo
 - a. Investigación en otras industrias
 - b. Revistas profesionales
 - c. Documentos relacionados
 - d. Fuentes gubernamentales
 - e. Tesis doctorales
7. Preguntas acerca del puesto de trabajo
 - a. Del titular del puesto
 - b. Del supervisor
 - c. De gerentes superiores
8. Comités o conferencias de capacitación
9. Análisis de problemas operativos
 - a. Reportes de períodos de inactividad
 - b. Desperdicio
 - c. Reparaciones
 - d. Entregas tardías
 - e. Control de calidad (Dessler & Varela, 2011)

De acuerdo a los tópicos abordados y de manera específica, es importante señalar las herramientas detectoras de necesidades de capacitación en una organización, ya que al conocer las áreas y los aspectos de la organización se esperan mejores resultados gracias a la capacitación.

Hasta este punto hemos aborda de manera muy completa las formas en que podemos establecer un programa de capacitación de manera adecuada; cómo se debe llevar una secuencia lógica, y mediante la articulación de estos temas se logrará establecer un programa de capacitación integral.

1.11 Modelos de competencias

Muchas compañías se han dedicado al desarrollo de modelos de competencias genéricos para puestos de trabajo estrechamente relacionados, mismos que se inician con las entrevistas a empleados mejor calificados para identificar

Capacitación (Un enfoque basado en competencias)

competencias que, en su conjunto, constituirán el modelo de competencia del puesto de trabajo. Posteriormente la capacitación y el desarrollo se enfocan en la mejora de dichas competencias.

Actualmente las competencias laborales son una forma de dirigir o administrar los recursos humanos, encausando una mejor relación entre el trabajo y la educación junto a la capacitación. En varios países del mundo y en especial en América Latina, las competencias se consideran una herramienta capaz de brindar una forma nueva de realizar una actividad con un lenguaje común (Dessler & Varela, 2011).

Los modelos de competencias, tienen su origen en la globalización y en la competitividad, en tanto que el entorno de la organización será muy necesario de visualizar y estudiar al momento de generar un modelo de estos, pues no tendría caso establecer uno con información únicamente de la organización, porque este no sería capaz de crear una ventaja competitiva para la misma en el mercado global.

1.12 Capacitación por competencias

Una vez que las organizaciones son capaces de establecer y reconocer un modelo de competencias, ahora pueden implementar la capacitación por competencias, la cual se abordará en este apartado.

Según Camarena & Hernández en los países de economía no desarrollada, el nivel de preparación para la competencia es muy modesto, la mayoría de nuestros recursos humanos podrían ser clasificados de manera deficiente en ese sentido, de ahí, que grandes cantidades de gente soliciten trabajo “de lo que sea”, pero también se plantea un problema muy importante, ¿cómo debe prepararse el ser humano desde las primeras instancias de su desarrollo, de manera que pueda tener acceso a un trabajo de características convenientes para él? Todos pensamos en una buena remuneración, pensamos en hacer algo que nos guste, pero, ¿nos habremos preparado oportunamente para ello?, ¿habremos cultivado las características convenientes para algún trabajo en particular? Además, esa preparación, ¿está vigente?, ¿cuándo terminamos de aprender? Nuestro esfuerzo laboral, ¿sigue una trayectoria planeada o se vive como se van presentando los acontecimientos? (Camarena & Hernández, 2013:233).

La capacitación en el trabajo se considera un proceso de formación y adquisición de competencias laborales (conocimientos, habilidades y actitudes) a través de un aprendizaje que se da en un curso en el cual participan los trabajadores de las empresas y que les permite cumplir con su desempeño laboral Navarro (2009:13). Junto a este concepto surge el de competencia laboral el cual guía y orienta al proceso de evaluación de la capacitación.

Cabe señalar que según investigaciones realizadas por David McClelland al empezar la utilización del concepto de competencia laboral en los años setentas del siglo veinte, se hicieron acercamientos con el fin de precisar, caracterizar y dar alcance a los elementos centrales del concepto de competencia laboral, pero hasta el momento no se tiene una definición homogénea que satisfaga a los estudiosos del tema.

La capacitación por competencias, es un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias en los empleados para obtener un crecimiento personal y laboral, es decir el desarrollo integral del capital humano más allá del proceso encaminado al puesto, a la organización y a la productividad.

Ramírez y García (2005) mencionan que los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado superior que se requiere alcanzar; esto implica la creación de nuevas habilidades para considerar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Mientras que Shwartzman (2000) refiere que la capacitación laboral basada en normas de competencia es un sistema para la capacitación de los recursos humanos, que a partir de sus experiencias y conocimientos previos, busca un desarrollo integral, con el fin de un desarrollo óptimo. Esta modalidad en capacitación es una metodología de enseñanza orientada a desarrollar los recursos necesarios (conocimientos, habilidades y actitudes) para desempeñar un puesto de trabajo con eficacia.

En el cuadro siguiente se muestran las diferencias que diversos autores manejan con base en la capacitación tradicional y por competencias.

Cuadro 1

Diferencias de la capacitación tradicional y por competencias

Capacitación tradicional	Capacitación por competencias
Se centra en el puesto de trabajo.	Se centra en la persona.
Se orienta hacia los contenidos del curso.	Se orienta hacia el desempeño del trabajo. - Hay énfasis en la calidad del aprendizaje.
Los contenidos de los programas son académicos, poco flexibles y altamente especializados. –Muchos de los contenidos en los aprendizajes se dan de manera fragmentada y aislada.	Los contenidos del programa de capacitación se establecen con base en un sistema normalizado de competencia (SNCL) y en las necesidades particulares de los trabajadores y las del contexto. –Los cursos son modulares y graduales, con el fin de adquirir competencias cada vez más avanzadas, esto facilita la integración de los contenidos al trabajo.
Se promueven pocas o ninguna situación de aprendizaje apegada a la realidad laboral.	Aprendizajes facilitados por las actividades acordes con las del puesto de trabajo.
No hay opciones ante la deserción.	Es una alternativa para las personas que no tienen acceso a una educación superior o desertaron, ofrece igualdad de oportunidades. Permite seleccionar tiempos con el fin de alternar estudio y trabajo, así como el poder interrumpir y reanudar la capacitación a largo tiempo.
Precede al trabajo o es independiente de él.	Acompaña al trabajo, se realiza en el transcurso del mismo y durante él. –El orden en el cual el trabajador adquiere las competencias debe de ser el que resulte eficaz para el capacitando y la empresa. –Se pone énfasis en la experiencia vivida aquí y ahora como elemento esencial del aprendizaje.
Hay tiempos definidos.	Cada trabajador va a su ritmo, sin tiempos definidos, proceso individualizado.
No se da la suficiente preparación para satisfacer necesidades requeridas por el sector productivo.	Busca que los capacitados se conecten de forma pertinente con el mundo del trabajo.
Pocas posibilidades de integrar actitudes, habilidades y conocimientos en el proceso educativo.	Hay un desarrollo integral ya que se capacita al personal para que ponga en práctica todos los recursos con los que cuenta para resolver situaciones particulares de su puesto con lo que aumenta la productividad.
En el diseño del programa de capacitación participan sólo gerentes o supervisores y expertos en capacitación.	En el diseño del programa de capacitación participan directivos, gerentes y supervisores, trabajadores experimentados y no experimentados y expertos en capacitación. – Se origina en los trabajadores una mayor conciencia en el trabajo desempeñado, una actitud de “bien hacer” en cuanto a buscar calidad y competitividad en el producto o servicio, al tener presente la actividad laboral

“Programa de Capacitación por competencias: Un enfoque hacia la Programación Neurolingüística”

	como una posibilidad de desarrollo personal y no exclusivamente como una actividad mecánica y al tener actitud de apertura a los cambios.
No hay una estandarización en los resultados de la capacitación. No se da reconocimiento a los aprendizajes realizados fuera del sistema productivo.	Evaluación y certificación de acuerdo a criterios de desempeño con referentes académicos, no académicos, prácticos y actitudinales demostrables, esto origina una estandarización.
Los certificados o diplomas no proporcionan información sobre las habilidades y conocimientos de los trabajadores.	Se da una certificación o acreditación a los conocimientos y habilidades adquiridos empíricamente, que ofrecen datos sobre su formación real.
No se reconoce al capacitando como capaz de organizar y dirigir su aprendizaje, su participación es poco activa en la mayoría de los casos.	La participación del capacitando es activa y se reconoce su potencial y capacidad para dirigir su propio aprendizaje.
	Los docentes son facilitadores y orientadores del aprendizaje grupal e individual.

Fuente: De Gante (2012)

Mediante este cuadro de referencias se logra una mejor visión de la capacitación por competencias, tomándola en principio como eje integral del desarrollo humano y como eje integral del laboral en consecuencia.

Capítulo II
Competencias Laborales

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo.”

Benjamín Franklin

2.1 Introducción

El entorno organizacional exige permanencia y adaptación a los impredecibles cambios generados en la búsqueda de alcanzar la globalización y la posición entre competidores que el nuevo sistema empresarial demanda.

En un mercado global tan competitivo y cambiante, las empresas son cada vez más exigentes para ofertar sus vacantes y han establecido perfiles para ocupar cargos dentro de las mismas. En tal sentido el contexto empresarial de cualquier país está obligado a hacer un seguimiento en cuanto a las competencias gerenciales que deben poseer quienes tengan bajo su responsabilidad la dirección de una empresa y aquellos que forman parte de la misma (Carrasco, Miquilema & Di Fiore, 2012: 1060).

Los cambios globales han significado una transformación respecto a las expectativas de las organizaciones sobre el papel de los trabajadores en la generación de valor agregado y como elemento estratégico de los procesos de innovación, con lo que se pone de manifiesto la necesidad de contar con una fuerza laboral con las competencias adecuadas, capaz de aprender continuamente y de anticiparse al entorno cambiante (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2013:4).

Es decir, a partir de entonces, se han dejado de valorar grados académicos, especializaciones, entre otros; y se comenzó a dar valor agregado por medio de conocer las competencias de un individuo y saber si será capaz de anticiparse y reaccionar frente a los cambios, teniendo conocimiento acerca de si es competente o no ante situaciones emergentes dentro de la organización.

Es necesario enfocarse en los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia, lo que definiría el puesto en función de los mismos.

Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, se facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. En consecuencia es fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir de manera objetiva los comportamientos observables requeridos.

En el momento de generar un conocimiento sobre el perfil del puesto, serán necesarias ciertas características como el tipo de disciplina requerida o la especialización, y al querer ingresar al puesto, el trabajador deberá cumplir con una serie de evaluaciones que le crearán un mejor perfil acerca de las competencias que él mismo tiene y saber si son las aptas para el puesto, si se puede cubrir otra vacante, o bien no empata con la organización.

En este orden de ideas es posible hablar de un cambio cultural porque participan los diferentes elementos de la organización, lo que facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Permite emplear diversas pruebas de evaluación (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo. (González, Olivares, González & Ramos, 2013: 47).

Este esquema se desarrolla desde hace tres décadas en países anglosajones y dos décadas en el resto de los países, por lo cual no es de extrañar que en México se tenga varios seguidores. A partir de este enfoque se desarrollará la base del sistema de competencias, su origen y la situación actual en México; para poder establecer una cierta cantidad de competencias de manera específica y generar un programa de capacitación que fortalezca esas competencias.

Martínez, Cegarra & Rubio mencionan que la formación por competencias pretende que las personas desarrollen capacidades amplias, que les permitan aprender y desaprender a lo largo de su vida, sabiendo adaptarse a situaciones cambiantes (Martínez, Cegarra & Rubio, 2001:377).

2.2 Origen de las competencias laborales

El enfoque de competencia laboral surge como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad, la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y la sociedad para elevar así el nivel de competitividad de las empresas (Martínez, 2010).

A continuación se menciona de manera general los hechos más destacados según mi punto de vista, los cuales han generado y aportado los elementos para crear el sistema de competencias actual, de forma metodológica y sistemática.

En la década de los 70's la Organización Internacional del Trabajo (OIT), emitió un proyecto de valoración del trabajo y la concesión de certificados a los trabajadores con buenos conocimientos empíricos, aún cuando carecieran de estudios académicos. Este antecedente tuvo mayor importancia para la búsqueda de metodologías de definición y medición de competencias.

En 1973, se aprobó la realización de un proyecto sobre el tema de medición y certificación de las calificaciones ocupacionales de los trabajadores de América Latina y el Caribe.

Según López (2014) durante los 70's, McClelland, describió por primera vez el concepto de competencias.

Cabe señalar que la gestión por competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso, ahora hay que asumirla en la disciplina de la Gestión de Recursos Humanos (Zúñiga, 2014).

Mientras que el concepto de competencia laboral surgió en los años 80 en algunos países desarrollados, en especial en aquellos donde existía una mayor disparidad entre las cualificaciones ofrecidas por el sistema educativo y las necesidades que demanda el sistema productivo. En especial en Estados Unidos la educación basada en competencias tuvo su origen.

Por otro lado en la Unión Europea, el interés creciente por las competencias educativas se originó por su utilización en el mercado laboral, específicamente en las evaluaciones realizadas por el IEA (Internacional Association for Educational Achievement) de Estados Unidos y de las evaluaciones PISA de la OCDE.

Respecto a la educación superior, en el marco del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior) se establece un sistema de competencias como lenguaje común para describir objetivos de los planes de estudio y se convirtió en la base fundamental del modelo de universidad.

Por tanto, la educación basada en competencias se está imponiendo en todos los niveles de los sistemas educativos europeos y se ha convertido en un reto actual para los profesores ya que implica cambios significativos con respecto al modelo tradicional educativo (Martínez, 2010).

A partir de entonces se ha expandido por todo el mundo esta nueva tendencia, la cual se vuelve útil y necesaria en las organizaciones a nivel mundial en el siglo XXI.

2.3 Definición de Competencias laborales

Las competencias son abordadas desde diversos enfoques pero con un mismo fin, es decir el aumento de la productividad del empleado; antes, la búsqueda no favorecía a este, ya que se pensaba de forma industrializada sin importar las afectaciones al mismo, actualmente la evolución organizacional enfatiza en el aspecto de favorecer al empleado y a su desarrollo para lograr mayor productividad y mejores resultados en la organización.

Diversos autores especialistas en el tema abordan el concepto de competencias laborales de diferentes formas. Así, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social menciona que

una competencia es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas apoyándose en y movilizandorecursos sicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular. (...)

Las competencias se definen como una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores adecuados al contexto. Las competencias clave para la innovación en el trabajo son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2013:4)

Cuesta conceptualiza a las competencias laborales de la siguiente manera: “Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional” (Cuesta, 2010:244).

Spencer y Spencer citado por Alles refiere al respecto: “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un

estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2002:20).

Díaz & Arancibia definen a competencia de la siguiente forma: “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un desempeño efectivo o superior en un trabajo” (Díaz & Arancibia, 2002:208).

Ruiz, Jaraba & Romero (2005) afirman que

Etimológicamente, el término competencia proviene del verbo latino *competere*, término que en el español se adujo al concepto de *competere* y *competere*, haciendo referencia a una competencia entre dos o más rivales. (...)

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (...)

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto evidencian la formación de los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. (...) las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio (Ruiz, Jaraba & Romero, 2005:74, 76, 81)

Cuadro 2

Definiciones sobre las competencias

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1992	Kane	Grado de utilización de los conocimientos, las habilidades y el buen juicio asociados a la profesión, en todas las situaciones que se pueden confrontar en el ejercicio de la práctica profesional.
1998	Stephenson y Yorke	Integración de conocimientos, habilidades, cualidades personales y comprensión, utilizadas adecuadamente y efectivamente tanto en contextos familiares como en circunstancias nuevas y cambiantes.
2001	Weinert	Habilidad respecto a un dominio básico pero, sobre todo, implica regulación, monitorización y capacidad de iniciativa en el uso y desarrollo de dicha habilidad.
2002	Roe	Habilidad aprendida para llevar a cabo una tarea, deber o rol

		adecuadamente. Tiene dos elementos distintivos: está relacionada con el trabajo específico en un contexto particular e integra diferentes tipos de conocimientos, habilidades y actitudes. Se adquiere mediante el learning-by-doing. A diferencia de los conocimientos, habilidades y actitudes, no se pueden evaluar independientemente. También hay que distinguir las competencias de rasgos de personalidad, que son características más estables del individuo.
2004	Perrenoud	Aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizand o a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro-competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.
2007	Collis	Integración de conocimientos, habilidades y actitudes de forma que nos capacita para actuar de manera efectiva y eficiente.
2008	Prieto	Ser capaz, estar capacitado o ser diestro en algo. Las competencias tienden a transmitir el significado de lo que la persona es capaz de o es competente para ejecutar, el grado de preparación, suficiencia o responsabilidad para ciertas tareas.
2010	Tobón et al	Actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas con idoneidad y compromiso ético, movilizand o los diferentes saberes: ser, hacer y conocer.

Fuente: (Martínez et al., 2012:378).

Gracias al análisis de las definiciones anteriores se puede realizar una definición propia de las competencias laborales la cual considera que las características subyacentes en un individuo, integradas mediante conocimientos, habilidades, actitudes y valores construidos a partir de aprendizajes significativos, experiencia y capacitación; capaces de generar resultados efectivos que contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

2.4 Contexto Competitivo en México

De acuerdo al Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial (Latinoamérica), México ocupa el lugar 61 durante 2014, mientras que en 2013 ocupó el lugar 55, lo que refleja una disminución en competitividad; además de otros rubros como educación y entrenamiento del lugar 85 al 87 y en el mercado laboral del lugar 113 al 121, frente a lo cual hay que poner atención para aumentar la competitividad en México.

Como se mencionó en la introducción de este capítulo, la creación de estrategias realmente efectivas, es lo que nos permitirá lograr la permanencia y

adaptación ante el mercado mundial, por lo que este referente del contexto en México, debe servir para tomar conciencia y trabajar de manera inmediata, a fin de generar resultados de forma eficaz en la competitividad mundial.

Sin embargo, si se hace una comparación con las 10 economías más competitivas del mundo, los resultados se pueden fortalecer para México en materia de indicadores del capital humano en referencia a la calidad educativa se observa un porcentaje de logro de México del 54%, en entrenamiento de los mandos directivos, medios y fuerza laboral de 76% y en tecnología de 63%, con lo que se aprecia cifras por arriba de la media (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2014).

Cabe observar que a pesar del aspecto positivista implantado en el modelo de competencia en México, no se puede descansar y pensar que todo se está haciendo bien en las organizaciones de este país. Y continuar con el aspecto mediocre de trabajar solo en lo ordinario, debemos ser capaces de crear empresas extraordinarias de las cuales el plus está en ese extra, en el empleado y en el desarrollo de sus competencias.

2.5 Características y elementos de las Competencias laborales

A continuación se desarrollarán los puntos esenciales de las competencias, la existencia de una gran cantidad de ellas, por lo que se rescataron las más representativas e integrales.

Cano distingue tres elementos que caracterizan a las competencias:

- a. Articulan conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal, y... van más allá. Ser competente implica, de todo el conjunto de conocimiento al que puede acceder, seleccionar el que resulta pertinente en ese momento, para poder resolver el problema o reto que enfrentamos.
- b. Se vinculan a rasgos de personalidad, y... se aprenden. Las competencias deben desarrollarse con formación inicial, con formación permanente y con experiencia a lo largo de la vida. Nunca se “es” competente para siempre.

- c. Toman sentido en la acción... con reflexión: El hecho de tener una dimensión aplicativa (en tanto que suponen transferir conocimientos a situaciones prácticas para resolverlas eficientemente) no implica la repetición mecánica e irreflexiva de ciertas pautas de actuación. Al contrario, para ser competente es imprescindible la reflexión, que nos aleja de la estandarización del comportamiento. La reflexión sobre el procedimiento seguido y los resultados obtenidos, previstos y no previstos, nos permite reorientar la siguiente acción (Martínez et al., 2012: 378-379).

2.6 Clasificación de competencias

Las competencias poseen cierta característica que las distingue de las otras, por lo tanto no se debe contratar a cualquier persona; sino que se debe conocer la situación a la que se enfrenta para llevar a cabo un discernimiento y aplicar una o más competencias que sean útiles para la generación de resultados, benéficos con la circunstancia laboral.

Según Solanes et al. (2008) las competencias se clasifican en específicas y genéricas

Las específicas son aquellas que se relacionan de forma concreta con el puesto de trabajo, mientras que las genéricas se refieren a las competencias transferibles a multitud de funciones y tareas (competencias transversales). Es decir, las competencias transversales son aquellas comunes a la mayoría de profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos, por lo que se requieren en diversas áreas ocupacionales o con transferibles entre distintas actividades de un sector y organización (Gómez et al., 2006).

Las competencias laborales pueden ser generales o específicas. Las primeras son las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin importar el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, pues tienen el carácter de ser transferibles y genéricas (Bruner, s/f).

Actualmente existen varias competencias generales como el orientarse hacia los resultados, identificar y emplear métodos creativos e innovadores para la solución de problemas, contar con una visión científico-tecnológica para abordar

situaciones propias del trabajo, coordinar y gestionar recursos de diversos tipos y relacionarse con otros para obtener resultados asociados a objetivos colectivos.

Según Díaz (2005), existen varias clasificaciones de Competencias laborales:

Básicas: “Son las que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad mínimo para ingresar a un trabajo, se adquieren en la formación básica y giran en torno a saber leer comprensivamente, saber escribir un mensaje, saber plantear una opinión, etc.”.

Genéricas: “Son competencias que se ubican en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc.”.

Específicas: “Sin las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo, por ejemplo, operación de maquinaria, tecnología, finanzas” (Ruiz et al., 2005:82).

Hay que destacar que las competencias se deben distinguir por su forma, ambigüedad y en especial por cómo se emplean en el momento de buscar la satisfacción en la productividad deseada.

2.7 Gestión por competencias

Una vez abordadas las competencias como un factor del entorno, del medio organizacional y del desarrollo global, se llega al cuestionamiento sobre cómo aplicarlas o en qué forma se deben ejecutar, de la cual surgirá una respuesta sistemática. Hay que aclarar que al tratar en primera instancia el desarrollo humano, se habla de los Recursos Humanos, y dentro de esta área se debe tener dar un trato especial pues se concibe como una necesidad de la organización; por lo que se adquiere una gestión por competencias.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un

conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

(Cuesta, 2010:243-244).

La gestión del conocimiento busca incrementar la productividad del trabajo el cual se relaciona con actividades de la Gestión de Recursos Humanos como la selección de personal, la evaluación del desempeño, la evaluación del potencial humano y la formación.

Por lo anterior la gestión por competencias, no sólo abarca el talento humano o los recursos humanos, sino que es un modelo que se implementa de forma integral en toda la organización, y afecta desde la cultura organizacional hasta el ambiente de trabajo; generando los mejores resultados.

Martínez, et al. (2012) afirman que el modelo de competencias es una herramienta que permite generar un cambio cultural, orientado hacia la mejora de la productividad.

La ecuación básica acerca de este modelo es la siguiente:

Empoderamiento + Mejora salarial + Competencias = Mejora de la competitividad

Este planteamiento se puede expresar de diferentes maneras, se habla de una trilogía virtuosa, ya que si el personal tiene las competencias que necesita, deberá tener las responsabilidades necesarias a sus funciones, y, por tanto, su mejora salarial será pertinente a sus competencias y preparación. Martínez, et al. (2012:46)

2.8 Diccionario de Competencias

Existe una infinidad de competencias planteadas, definidas en diversas fuentes desde diccionarios por competencias hasta catálogos de fortalecimiento de las mismas.

El listado siguiente presenta las competencias que debe poseer el talento humano para innovar; dichas competencias son un extracto de una investigación realizada por diversos autores extranjeros y de forma multidisciplinaria en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Utilizaron como referencia una enorme muestra compuesta por grandes, medianas y pequeñas empresas, lo que les

permitió considerar diferentes variables útiles para la generación de resultados más cercanos a la realidad.

De lo anterior se realizó un análisis de las competencias propuestas por la STPS, y se seleccionaron 15 competencias por considerarlas útiles en el trabajo y que favorecen el positivismo de sus resultados cuando son trabajadas mediante la Programación Neurolingüística. Igualmente, derivado de la experiencia propia es posible plantear las herramientas que de forma idónea favorecerán la creación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en el talento humano, a fin de impulsar el desarrollo de los mismos hacia la competitividad.

2.8.1. Conocimiento Técnico específico de la función que se realiza

I Conocimientos

- Conocimiento técnico específico de la función que se realiza

Definición.

Capacidad e inquietud por ampliar y poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión relativos a una función.

Descripción.

Poseer y mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

- Liderazgo

Definición.

Capacidad de asumir el papel de dirigente de un grupo o equipo de trabajo, deseando guiar a los demás implicándolos en el desarrollo de las metas y objetivos, al jugar un papel activo en el desarrollo de la empresa y el equipo.

Descripción.

Poseer una inteligencia un tanto superior a la de los subordinados, mostrar madurez en el aspecto emocional y una amplia gama de intereses, estar orientado a

resultados, tener motivación para alcanzar metas y, una vez alcanzadas, buscar nuevas, presentar integridad, influir en otros, tomar decisiones difíciles.

II Habilidades.

- Análisis y solución de problemas

Definición.

Es la capacidad del trabajador para aplicar metodologías que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico-profesional y de relaciones intrapersonales. Esto lleva implícito el análisis de escenarios para llevar a la mesa de alternativas una serie de posibilidades para resolver de manera favorable las actividades laborales que impactan en la productividad y competitividad. La dinámica de esta competencia favorece el desarrollo del rumbo a la innovación en el trabajo, cuando permite al trabajador articular soluciones para el beneficio de la empresa.

Descripción.

Transferencia de conocimiento, habilidades y/o experiencia acumulada de los trabajadores en la identificación, análisis y solución de una problemática o en el mejoramiento o innovación de un proceso, servicio, producto o en la organización interna de la empresa; así como en las áreas de oportunidad, implementar acciones preventivas correctivas permanentes, manejar hechos y datos, analizar escenarios.

- Capacidad de aprender

Definición.

Capacidad de aprender es la habilidad para iniciar el aprendizaje y persistir en él. Las personas deben ser capaces de organizar su propio aprendizaje y de gestionar el tiempo y la información eficazmente, ya sea de manera individual o en grupos. Esto conlleva ser consciente del propio proceso de aprendizaje y de las necesidades de aprendizaje de cada uno, determinar las oportunidades disponibles y ser capaz de superar los obstáculos con el fin de culminar el aprendizaje con éxito. Significa

adquirir, procesar y asimilar nuevos conocimientos y capacidades, así como buscar orientaciones hacia el uso de ellas.

Descripción.

Reflexionar sobre las áreas del conocimiento de interés prioritario en el contexto laboral; reconocer los conocimientos y habilidades que se requieren adquirir, actualizar o mejorar, identificar brechas que puedan existir entre las propias competencias y las que se requieren para ejercer un trabajo, acercamiento a los medios de información que proveen el conocimiento y percibir el aprendizaje como un proceso a lo largo de toda la vida. Actualizar de manera continua conocimientos y habilidades, relacionar los conocimientos previos con los nuevos para construir uno nuevo.

- **Comunicación**

Definición.

Constituye una herramienta indispensable para “compartir información” y lograr una gerencia abierta, basada en la generación de relaciones de confianza que permitan reforzar el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Como competencia, ésta constituye la habilidad para seleccionar un comportamiento comunicativo que sea tanto apropiado como efectivo para cada situación. Su finalidad es el desarrollo de la competencia para transmitir un mensaje a partir de la claridad, precisión, pertinencia en el contexto y el objetivo (informar o persuadir).

Se comunica con eficacia, al utilizar ambos tipos de comunicación: formal e informal, y proporciona datos específicos para respaldar sus observaciones y sus conclusiones.

Descripción.

Es el proceso de transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias (valores), actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generan una respuesta. El manejo de la comunicación incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones, retroalimentar

de manera constructiva a otras personas, al igual que participar en la escucha activa.

- Liderazgo colaborativo

Definición.

Habilidad para la creación de entornos que estimulen la iniciativa, el aprendizaje y el desarrollo del talento, a través del trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

Descripción.

Dirigir y participar en el proceso de establecer metas claras de desempeño para el equipo, precisar responsabilidades y tareas, demostrar un sentido de rendición de cuentas mutua y personal para el logro de las metas del equipo, solucionar los conflictos personales y los relacionados con las tareas que existan, evaluar el desempeño propio y del equipo en relación con las metas.

- Pensamiento creativo

Definición.

Es la capacidad que permite hallar relaciones y soluciones novedosas, a partir de informaciones ya conocidas y que abarca no sólo la posibilidad de solucionar un problema ya conocido, sino también implica la posibilidad de descubrir una oportunidad allí donde sólo se vislumbraban dificultades. Es una competencia que fomenta la empleabilidad en aras de hacer más eficiente su desempeño laboral. Constituye una herramienta psicológica y pedagógica para colaborar en la solución de problemas, al fomentar los modos de actuar y conducirse dentro de un ámbito laboral.

Descripción.

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o con los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

- Pensamiento crítico

Definición.

Capacidad para analizar y evaluar ideas establecidas, cuestionar cuando se considera necesario y proponer alternativas basándose en experiencia, investigación y razonamiento.

Descripción.

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

- Toma de decisiones

Definición.

Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, analizar datos relevantes, diagnosticar posibles causas, aportar soluciones apropiadas y medidas de manera oportuna.

Descripción.

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto con el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizaciones. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

- Trabajo en equipo

Definición.

Trabajar de manera complementaria, al unir esfuerzos y disponer de las propias habilidades y conocimientos en torno al logro de un objetivo común, para representar un conjunto de valores que fomenta el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconocimiento de sus intereses y logros. Tales valores ayudan a los equipos a desempeñarse y también promueven el desempeño individual, así como el desempeño de toda una organización.

Descripción.

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

III Actitudes y Valores.

- **Ética**

Definición.

Políticas, normas y valores de la empresa que determinan la actuación y comportamiento íntegro de las personas ante el mercado, el Estado y la sociedad.

Descripción.

Identificar y describir los principios de la toma de decisiones y de una conducta ética, evaluar los aspectos éticos al considerar cursos alternos de la acción, aplicar las disposiciones y regulaciones gubernamentales, así como las reglas de conductas del patrón, tomar decisiones y emprender acciones dentro del nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, demostrar dignidad y respeto para otros en relaciones de trabajo, así como emprender acciones en contra de prácticas discriminatorias, en la medida que esto sea factible, en lo individual y en términos del puesto de la persona, demostrar honestidad y apertura en comunicación, limitada sólo por consideraciones legales, de privacidad y competitivas.

- **Identificación e integración con la organización**

Definición.

Capacidad para demostrar adhesión a las normas y valores de la empresa, entender y seguir los procedimientos y políticas de la misma, y manifestar una actitud positiva hacia su puesto, la empresa en su conjunto y los clientes, para ser capaces de representarla en el exterior.

Descripción.

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para

apoyar e instrumentar decisiones para el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

- Motivación

Definición.

Proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que genera en los individuos reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales en que se desempeñan los ejecutivos.

Descripción.

Se manifiesta una conducta que destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logro en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales y los de su cargo u organización, dando como resultado mayor efectividad y eficiencia organizacional.

- Proactividad

Definición.

Capacidad de mostrar y asumir la responsabilidad del pleno control sobre su conducta vital en modo activo, lo que implica la toma de decisión en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, con el fin de hacer prevalecer la libertad de elección sobre circunstancias laborales.

Descripción.

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

- Responsabilidad social

Definición.

Manera de encaminar a la organización para participar no sólo en el desarrollo económico, sino también en el social, al atender los intereses de todos los miembros involucrados.

Descripción.

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo las propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

2.9 Normalización de competencias en México

En México se cuenta con diversas herramientas que tienen la función de normas el manejo de competencias de sus ciudadanos laboralmente activos, por lo que en este apartado se conocerán los principales organismos y medios para utilizar las competencias en las organizaciones mexicanas.

2.9.1 CONOCER

El CONOCER es una entidad paraestatal del Gobierno Federal de México, con un órgano de gobierno de alta relevancia y con participación tripartita, constituido por el sector gobierno con nueve consejeros propietarios, el sector empresarial con tres consejeros propietarios y el sector laboral con tres consejeros propietarios.

Esta Entidad es responsable, de promover, coordinar y consolidar un Sistema Nacional de Competencias de las Personas para lograr un mayor nivel de competitividad económica, desarrollo educativo y progreso social, con base en el capital humano de México (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2014).

2.9.2 Sistema Nacional de Competencias

El Sistema Nacional de Competencias (SNC) es el conjunto de los Comités Sectoriales de gestión pos competencias, encargado de los Instrumentos de transferencia de conocimiento al mercado laboral y de la vinculación con el sector educativo, así como de la Estructura Nacional de Evaluación y Certificación

(Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2014).

2.9.3 Comités Sectoriales de gestión por competencias

2. Deben ser representativos, y con miembros de alto nivel e influencia en la toma de decisiones del sector.
3. Están empoderados para definir la agenda de capital humano para la competitividad de su sector.
4. Integran grupos técnicos para desarrollar los estándares de competencia de personas relevantes para la competitividad de su sector. Conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2014).

2.9.3.1 Instrumentos de transferencia de conocimiento al mercado laboral y de vinculación con el sector educativo

- Registro Nacional de Estándares de Competencias (RNEC).

Los Estándares de Competencia son las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para que una persona realice cualquier actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores.

Para desarrollar un Estándar de Competencia, el Comité de Gestión por Competencias se apoya en grupos técnicos de expertos, quienes son capacitados por el CONOCER en el proceso de elaboración del Estándar.

Son atribuciones del RNEC el establecer referentes nacionales sobre competencias de personas, que son certificables por la autoridad educativa; promover e impulsar la estandarización y calidad de ejecución de funciones laborales, en los sectores productivos, social y de gobierno, a lo largo de todo el país; y generar señales de mercado claras al sector educativo, para que con

base en los estándares de competencia, el sector educativo, desarrolle y valide estructuras de aprendizaje curriculares.

- Registro Nacional de Personas con competencias certificadas.
- Registro Nacional de Cursos de Capacitación, alineados a estándares de competencia (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2014).

2.9.3.2.1 Estructura Nacional de Evaluación y Certificación

- Oferta amplia de soluciones de evaluación y certificación de competencias.
- Participan, sector empresarial, laboral y académico.
- Genera credibilidad y certidumbre.
- Se sostiene en prestigio de instituciones, regulación y supervisión del CONOCER.
- Mecanismos intrínsecos de regulación de mercado, a través de los comités sectoriales de gestión por competencias, que son usuarios y aseguran calidad en los servicios que contratan (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2014).

2.9.4 Comités de Gestión por Competencias

Los Comités de Gestión por Competencias, son los foros estratégicos desde donde:

- Se define la agenda de capital humano para la competitividad de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno.
- Se definen y proponen las soluciones de evaluación y certificación pertinentes para los diferentes Estándares de Competencia relevantes para el sector que representa es decir definen las instituciones que sean responsables de la evaluación y certificación de los trabajadores del sector.

El Comité de Gestión por Competencias, es un grupo de personas, empresas y organizaciones representativas de un sector productivo, social o de gobierno, que por su número de trabajadores, por su participación en el mercado laboral y/o por

el reconocimiento de alcance nacional en el sector, validado por el CONOCER, funge como la instancia responsable para promover el modelo de Gestión por Competencias en las organizaciones del sector que representan (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2014).

2.9. Beneficios de la Gestión por competencias

A continuación se abordarán los beneficios del buen manejo de la gestión de competencias las cuales resultan acaparadoras, pero sobre todo funcionales para el posicionamiento de la organización dentro de la competencia.

La formación en competencias supone un cambio de mentalidad, un trabajar para aprender de forma aplicada y cooperativa. Supone caminar hacia una formación que llegue hasta nuestro quehacer cotidiano. Implica avanzar de un concepto de crédito basado en el trabajo docente a una idea de crédito basado en el esfuerzo y trabajo del estudiante, pasar de un currículum basado en el contenido a un currículum basado en la competencia. El diseño y desarrollo del currículum por competencias implica ser conscientes de la tarea docente y supone un importante giro hacia los resultados del aprendizaje, a partir de las evidencias de los estudiantes. Trabajar en competencias supone focalizar el proceso en el aprendizaje del estudiante. El profesor se convierte así en un facilitador de esa andadura (Martínez et al., 2012: 383)

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a los individuos a desarrollar y demostrar los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

Actualmente las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y otorgar a sus empleados los conocimientos, las habilidades y las destrezas que les permitan

permanecer en el mercado de trabajo y desarrollar competentemente sus procesos productivos. Rahman, Molina, Parra et al. (2006) mencionan que dichos procesos son cada vez más exigentes y demandan una mayor creatividad para generar un mejor nivel competitivo.

Páez (2006) indica que el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado; traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal. Este panorama ha orientado a las empresas familiares a formular estrategias que les ayuden a consolidar un grupo de colaboradores adaptable a las exigencias del ambiente (Chávez, 2012:144).

Diversos autores señalan los beneficios de trabajar con el enfoque de competencias como las siguientes:

- Favorecer procesos de aprendizaje y formación continuos
- Favorece la implementación de programas de capacitación pertinentes, flexibles y de calidad, y
- Permitir una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y productivos. (Dutram en Mertens, 1996).
- Facilitar a los empleados conocer lo que se espera de ellos y contribuyan a las metas organizacionales (OIT, 2000).
- Reconocer competencias del trabajador por capacidades demostradas, adquiridas a través de sus prácticas laborales por lo que aumenta la contratación. OIT (2000).
- Mejorar la precisión al determinar el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos (Wood, & Paine, 1998).

Por último hay que aclarar que el desarrollo humano dentro de la organización, no es un gasto, sino una inversión dual, ya que ayuda al individuo de forma integral y mejora la productividad a nivel organizacional.

2.10. Formación basada en competencias

La formación basada en competencias, consiste en diseñar una malla curricular de cursos que tomó el trabajador para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo y también para desarrollar y reforzar las competencias necesarias para fortalecerse.

En cuanto a la formación basada en normas de competencia laboral se puede mencionar que es un modelo de capacitación con el fin de formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño; su estructura curricular se construye a partir de la información y criterios establecidos en las normas.

Una de las características esenciales de este modelo es la flexibilidad de métodos y tiempos de aprendizaje, así como su ajuste a las necesidades del trabajador.

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tienen relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades) las cuales son parte integral de la malla curricular.

En suma se propone no temer ni construir barreras ante la gestión por competencias, sino por el contrario apoyar este sistema todos los días.

Capítulo III
Programación Neurolingüística

“Tus creencias no están hechas de realidades, sino más bien es tu realidad la que está hecha de tus creencias.”

Richard Bandler

3.1 Introducción

Actualmente existe en el entorno empresarial una gran cantidad de corrientes y estudios que favorecen la gestión del cambio organizacional. La Programación Neurolingüística es una de ellas y se enfoca en el estudio de la conducta humana para encaminarla y programarla hacia el éxito.

Según Álvarez (2000) la P.N.L. surgió en California en los años setenta cuando el estudiante de Psicología Richard Bandler y el lingüista y profesor John Grinder de la universidad de Santa Cruz estudian las pautas de actuación de los tres más eminentes psicoterapeutas de la época.

En este capítulo se integra de manera extractiva la conceptualización de la PNL, sus antecedentes, principios, características más esenciales y herramientas.

Por otro lado, se pretende que el tópico incluido en la presente investigación, funja como referencia en la importancia de la PNL dentro de la capacitación por competencias; además de plantearla como un medio idóneo en el aprendizaje.

3.2 Antecedentes de la Programación Neurolingüística

A principios de la década de los setenta, Richard Bandler, John Grinder, Robert Dilts, Leslie Cameron-Bandler y Judith DeLozier empezaron a desarrollar la programación neurolingüística (PNL).

La PNL tiene sus raíces en la práctica psicoterapéutica y al principio se desarrollaron los modelos de intervención y las técnicas de la PNL. Con el tiempo aumentó el número, la complejidad y la variedad de sus técnicas, por lo que en la actualidad la PNL se considera una forma terapéutica independiente.

Richard Bandler, terapeuta guesáltico y estudiante de matemáticas e informática, y John Grinder, profesor de lingüística, empezaron estos hallazgos con el intento de averiguar que hacía tan eficaces a los psicoterapeutas más famosos del mundo, a saber, Fritz Perls (terapeuta de la Gestalt), Milton H. Erickson (terapeuta hipnótico y padre de la terapia moderna de la comunicación) y Virginia Satir (terapeuta familiar), en el trato directo con sus pacientes. Querían saber que rasgos de la conducta de estos psicólogos eran necesarios para lograr una modificación del comportamiento del paciente y qué

elementos eran irrelevantes para la eficacia de su procedimiento y constituían más bien la expresión de su estilo personal.

Bandler y Grinder: intentaron descubrir la estructura de ese proceso intuitivo creando modelos de su propio comportamiento. En este proceso de creación de modelos (modelling), no sólo aprendieron los formalismos básicos y las estructuras de la conducta terapéutica de los <<maestros>> (las actuales técnicas de la PNL), sino que además descubrieron patrones y estructuras de gran interés sobre el modo en que las personas organizan su experiencia interna y sobre cómo esta organización se hace visible a los demás (Stahl, (2000:13-14).

Sus creadores están persuadidos de que todo puede aprenderse mediante su sistema: superar el miedo a los exámenes, dejar el hábito de fumar, automotivarse, cobrar confianza en uno mismo, alcanzar el éxito profesional, tener relaciones amorosas, placenteras, etc. Su gran eficacia se pone de relieve igualmente en el reducido período de tiempo que requiere su aprendizaje. En ocasiones puede bastar un solo ejercicio para lograr el objetivo. Un tratamiento aplicado por un terapeuta formado en las técnicas de la PNL logra en pocas sesiones lo que otros sistemas sólo consiguen al cabo de largos años.

La experiencia subjetiva persuade más fácilmente la eficiencia de la PNL que cualquier explicación racional por lo que esta estrategia de aprendizaje se impuso en primer lugar, en el ambiente profesional. En un principio los cursos de PNL se realizaron para formar a profesionales de la pedagogía y la psicología, pero tuvo mayor éxito en el mundo económico, especialmente en la formación y el perfeccionamiento de directivos.

Mientras que el sector académico mantiene una actitud escéptica, ya que hasta el momento no existe ninguna teoría de la PNL. Sus estrategias prácticas de aprendizaje no son más que modelos, las explicaciones que se ofrecen acerca de su funcionamiento no son más que hipótesis de carácter pragmático (Mohl, 2010:14-15).

En este escenario, la PNL plantea que no existen fracasos sino resultados de la aplicación de una estrategia determinada para lograr una meta; nos enseña a trazar objetivos, a modelar conductas para entonces obtener cada vez más competencia en las áreas de nuestro desempeño (Sambrano, 2000:10).

El modelo de la PLN se amplió con herramientas de otras disciplinas como la cibernética, la filosofía, la psicología cognitiva, los estudios del inconsciente y la neurología.

En la actualidad, la PNL se desarrolla en institutos en todo el mundo y se han aplicado en campos como la medicina, la salud, la terapia, el bienestar psicológico, la empresa, la educación, el deporte, el derecho y la religión, entre otros.

De este modo, paso a paso, el modelo de la PNL nos enseña cómo lograr la excelencia. ¿Desea mejorar su habilidad para comunicarse? La PNL le proporciona un modelo para lograr la excelencia en la comunicación. ¿Le gustaría saber cómo crear y mantener una buena relación con los demás? La PNL divide estas habilidades en formatos susceptibles de ser enseñados. La PNL le ofrece un modelo de comportamiento eficaz para negociar con otros y afrontar asuntos complicados (Bodenhamer & Hall, 2000:14-15).

Por lo anterior, aumentó el número de profesionales ajenos a la psicología que aprenden las técnicas de la PNL, como: médicos, trabajadores sociales, mediadores en conflictos, profesores, educadores en técnicas de perfeccionamiento, encargados de organización, consultores de empresas, ejecutivos o vendedores Stahl (2000).

Gracias a las líneas anteriores, es posible observar que no somos capaces de visualizar una sola herramienta mágica, sino de plasmar un panorama muy amplio en su aplicación y resultados.

Finalmente es posible mencionar que con base en todos los estudios realizados en torno a la PLN, la considero una herramienta muy útil en la búsqueda de la excelencia humana, haciendo hincapié en su amplio fundamento metodológico, sus estudios de casos, sus teorías, así como la generación de resultados y un gran campo de aplicación; sin olvidar que por su concepción no es una teoría o ciencia y no puede dársele el trato como tal en una investigación o trabajo documental.

3.3 Conceptualización de PNL

Existen varios conceptos de Programación Neurolingüística, para lo cual se mencionan algunas. En primer lugar se considera la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta de trabajo para todas las personas que trabajan con o para las personas. Consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal, (Sambrano, 2000:9).

Según lo señalado por Álvarez se trata de un conjunto de recomendaciones para que podamos sacar el mayor partido posible de nuestra interacción con el mundo físico, con cuantos nos rodean y con nosotros mismos (Álvarez, 2000:19).

Stahl (2000) afirma:

La palabra programación remite a las posibilidades que ofrece este método para ayudar a la persona a liberarse de los programas que se ejecutan automáticamente en su interior y que son causantes de problemas.

El prefijo neuro hace referencia al supuesto de que los modelos encontrados tienen lugar en un estrato neurológico; es decir, hay una correspondencia directa con el nivel funcional del sistema nervioso.

El sufijo lingüística se refiere a que estos modelos se manifiestan y se pueden influir en ellos a través del lenguaje.

Aparte de la palabra programación, la PNL tiene otros muchos términos y conceptos extraídos del mundo de la informática y la cibernética. Se trata de paralelismos (metáforas) que ayudan a ilustrar lo que se supone que ocurre en el interior de la persona y que, no cabe duda, son tan discutibles como lo pueden ser los de otras terapias psicológicas (Stahl, 2000:12-13).

Según Cudicio el concepto utiliza la palabra <<programación>> porque trata de un conjunto sistemático de operaciones que persiguen un objetivo; <<neuro>> porque estudia los procesos que ocurren en el sistema nervioso, y <<lingüística>> porque para ello usamos el lenguaje, expresado en forma verbal, corporal y otros, para organizar la conducta y el pensamiento, y así lograr una comunicación eficiente con los demás y consigo mismo (Cudicio, 2010:24).

Es decir actuamos de acuerdo con nuestro mapa personal de la realidad y no por el territorio que representa, lo cual explica la complejidad de la comunicación humana, pues cada persona es diferente y desarrolla su propio mapa.

En cuanto a su etimología Bodenhamer & Hall (2000) señalan la palabra Neuro como referencia a nuestro sistema nervioso/mente, a cómo procesa la información y la codifica en forma de memoria dentro de nuestro propio cuerpo/neurología. Se refieren a la experiencia que se introduce, se procesa y se ordena por medio de mecanismos y procesos neurológicos de cada individuo.

Mientras que Lingüística indica que los procesos naturales de la mente vienen codificados, ordenados y con un significado dado a través del lenguaje, los sistemas de comunicación y varios sistemas simbólicos (gramática, matemáticas, música, iconos) (Bodenhamer & Hall, 2000:20-21).

En la PNL se señalan dos sistemas de lenguaje, en primer lugar la mente procesa la información por medio de imágenes, sonidos, sensaciones, gustos y olores (información basada en lo sensorial) es decir por sistemas figurativos. En segundo lugar la mente procesa la información por medio del sistema del lenguaje secundario de símbolos, palabras, metáforas y otros.

La PNL ofrece técnicas para provocar cambios eficaces y duraderos, por lo cual adquirió fama. Cuenta con una técnica desarrollada por Richard Bandler denominada cura rápida de fobias, la cual puede curar una fobia en un lapso de diez a quince minutos. Con esta técnica se pueden tratar fobias al agua, a las abejas, a los ascensores, a hablar en público, a los lugares pequeños, a los aviones y otras.

Otro concepto es desarrollado por Bandler quien considera a la PNL como una actitud y una metodología que deja tras de sí una estela de técnicas. La actitud de la PNL supone una actitud de curiosidad intensa y apasionada. Implica el deseo de saber lo que sucede entre bastidores. Con esta clase de actitud curiosa, queremos saber qué es lo que hace funcionar la mente humana (Bandler citado por Bodenhamer & Hall, 2000:20-21).

Mientras que Grinder & Deloizer (2000) comentan que la Programación Neurolingüística es una epistemología, y no se le permite tomar decisiones importantes, ni conceder el consuelo del camino correcto.

Dilts (2008) describió a la PNL como una ciencia de la conducta que comprende:

1. Una epistemología: un sistema de conocimiento y de valores.
2. Una metodología: procesos y procedimientos para aplicar los conocimientos y los valores.

3. Una tecnología: instrumentos de apoyo para aplicar conocimientos y valores.

Se basa en un conjunto relativamente sencillo de patrones y distinciones lingüísticos, neurológicos y de comportamiento formales que, en algún sentido, son más fundamentales y libres de contenidos que otros modelos de pensamiento e interacción humanos (Dilts, 2008:23).

Por otro lado, Emerick (2002) refiere que la Programación Neurolingüística tiene que ver con las conductas específicas que los humanos emplean cuando están pensando, hablando y comportándose para provocar resultados específicos.

En cuanto a Knight se encuentra a la Programación Neurolingüística (PNL) como el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia y nos permite obtener de manera consistente los resultados que deseamos en nuestra vida, trabajo o empresa (Knight, 2005:11).

Finalmente Mohl (2010) refiere de manera acertada la PNL como una herramienta idónea para fomentar el crecimiento personal e individual, lo que no podrá ser ignorado ni siquiera por aquellos representantes del gremio académico que consideran imprescindible que la investigación y las enseñanzas universitarias sean independientes de los restantes sectores sociales (Mohl, 2010:14-16).

Este autor menciona que la PNL permite dar un paso adelante en el camino de la libertad humana, considera a la historia del ser humano como la historia de la lucha por la libertad, ya que cada individuo intenta convertirse en un ser independiente. Además, permite al ser humano convertirse en lo que desea ser, de esta forma se pueden transformar las situaciones que impactaron profundamente la identidad del individuo, como en la etapa de la infancia o la juventud. Es posible registrar un proceso de cambio en el cerebro humano, al igual que un ordenador procesa, almacena y actualiza datos.

La PNL parte de una experiencia sensorial específica almacenada en el cerebro. Lo importante para trabajar con ella, es conocer la estructura y las condiciones en las que se procesó y almacenó la experiencia (Mohl, 2010:14-16).

En resumen, la Programación Neurolingüística es una herramienta de la conducta humana que estudia mediante epistemologías, metodologías y tecnologías el lenguaje, tanto verbal como gestual y corporal, con la finalidad de analizar,

codificar y modificar programas de esta conducta humana; además de contener principios y submodalidades que la identifican. Hablando metafóricamente, la PNL no sólo detecta una enfermedad, sino que proporciona el tratamiento completo; no sólo abarca una necesidad, sino que busca de manera integral lograr la excelencia humana.

En suma la PNL es el estudio de cómo las personas alcanzan la excelencia en cualquier terreno; de cómo enseñar estas pautas a otros individuos para que también puedan alcanzar los mismos resultados, a este proceso se le da el nombre de modelar.

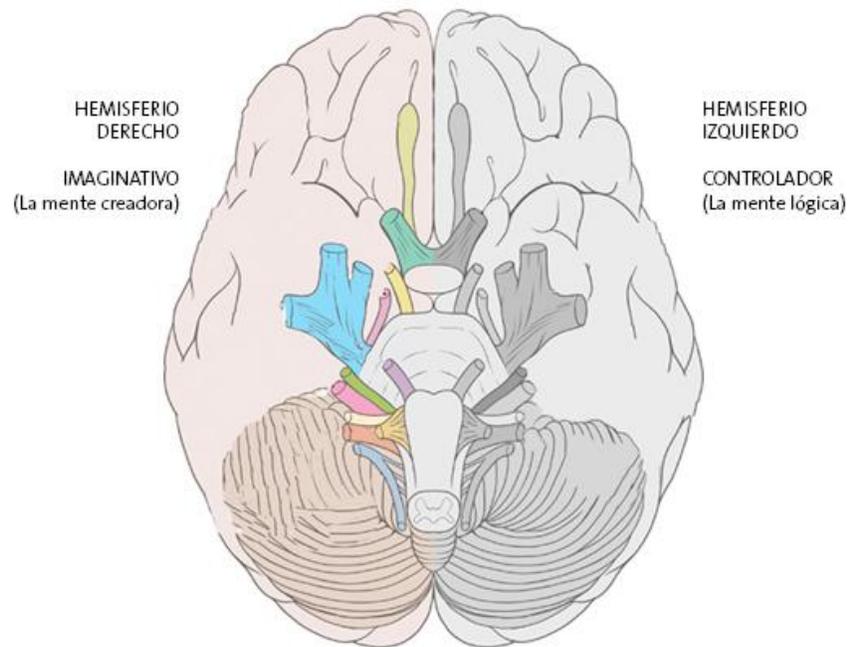
3.4 Hemisferios cerebrales

En este apartado se retomará el vocablo “neuro” y se profundizará en las dos grandes habitaciones con las que cuenta nuestro cerebro, el hemisferio derecho y el hemisferio izquierdo.

Fisiológicamente existen diferentes “partes” de la personalidad. Entre ellas se encuentra la estructura cerebral compuesta por dos lóbulos con funciones relativamente independientes pero conectadas entre sí. Gracias a varias investigaciones se demostró que el área verbal se encontraba en el hemisferio cerebral izquierdo, mientras que en el hemisferio derecho se ubicaban funciones motrices.

El hemisferio cerebral izquierdo se encarga de la elaboración y recepción de la comunicación consciente –tanto verbal como gestual- mientras que el derecho es receptor del lenguaje inconsciente y está a cargo de convertir nuestros estados emocionales en analogías fisiológicas, así como de traducir los microcomportamientos que a veces captamos inadvertidamente en nuestros interlocutores (Álvarez, 2000).

Dos hemisferios, un cerebro.



Amos hemisferios están unidos por el cuerpo caloso, que es donde se encuentran las fibras nerviosas que los unen

Es por eso que nuestra mente tiene almacenados una infinita cantidad de programas creados en la historia de nuestra vida.

Imagine por un momento todo el archivo histórico de una nación. Ahora imagine un software con tecnología de punta y el buscador más eficiente que hayamos conocido, en el que sólo colocamos una palabra, imagen o recuerdo e inmediatamente arroja ese archivo, ¿pareciera imposible verdad?, es real, es el software más perfecto de la historia: el cerebro. El cuál necesita de un mínimo aliciente para actuar. PNL enseña cómo utilizar el cerebro, el software.

3.5 Principios de la PNL

Existen varios principios de la PNL desarrollados por diversos autores, los cuales se desarrollan a continuación.

Stahl (2000) afirma que los supuestos básicos de la PNL son:

- Las personas reaccionan ante su propia reproducción de la realidad y no ante la realidad misma.

- Cuerpo y mente forman parte de un mismo sistema cibernético e influyen el uno sobre el otro.
- El significado de la comunicación es la relación que se obtiene.
- Sólo se puede hablar de resistencia en el caso del terapeuta y no en el del paciente.
- No hay errores ni descuidos, sólo feedback (retroalimentación).
- Es importante tener un repertorio de conductas posibles (requisite variety) porque, dentro de un sistema, el elemento controlador será aquel que disponga de la máxima flexibilidad. Por ello, es mejor poder elegir que no tener elección.
- Las personas funcionan perfectamente. Nadie está fuera de servicio, ni tiene ningún defecto ni está estropeado.
- Las personas escogen siempre la mejor opción que pueden y con la correspondiente información disponible en cada momento.
- Detrás de cada conducta hay una intención positiva.
- Todas las conductas son útiles. Siempre hay por lo menos un contexto en el que la conducta es útil.
- Si una persona puede aprender a hacer algo determinado, en principio, todas las personas podrán hacerlo.
- Las personas disponen de todos los recursos necesarios (capacidades interiores y capacidades hacia el exterior) para conseguir la transformación deseada.
- El comunicador profesional tiene la obligación y la responsabilidad de procurar que su interlocutor se encuentre (física y mentalmente) en el estado adecuado para que pueda hacer lo que quiere que haga (Stahl, 2000:17-21).

Dilts (2008) refiere que los principios son:

- El mapa no es el territorio
- La vida y la mente son sistemas
- La ley de la variedad requerida (Dilts, 2008:28-29).

Álvarez (2006) hace hincapié en los principios de la PNL siguientes:

- Continuamente se elaboran mapas mentales de la realidad.
- El mapa no es el territorio.
- No es el territorio lo que limita a las personas, sino los recursos que se reflejan en sus mapas mentales.
- No existen fracasos ni errores; sólo resultados.
- El comportamiento es una cosa; la identidad es otra.
- Cada persona funciona de la mejor manera posible en el contexto en que se halla, y siempre escoge del repertorio de conductas la opción más adecuada.
- Cada uno de los seres humanos se constituye por diferentes “partes”
- La comunicación es la actividad humana por excelencia.
- La comunicación tiene lugar a través de canales conscientes e inconscientes.
- La comunicación es la respuesta que se obtiene de los interlocutores (respuesta tanto verbal como no verbal) (Álvarez, 2006:19-26)

Bodenhamer & Hall (2008) describen que los principios de la PNL son:

- El mapa no es el territorio (la carta del menú no es la comida).
- Las personas reaccionan según sus mapas internos.
- El significado funciona de forma dependiente del contexto.
- La mente y el cuerpo se afectan mutuamente de forma inevitable.
- Las destrezas individuales funcionan mediante el desarrollo y el orden secuencial de los sistemas de representación (Bodenhamer & Hall, 2008:103-111)

Por su parte Knight ha empleado como principios los siguientes:

- La PNL empieza contigo.
- La mente inconsciente es considerablemente más potente que la consciente.
- El secreto del éxito personal está en mostrar congruencia entre lo que se es, se cree y se hace.

Los principios mencionados anteriormente son de carácter homogéneo por lo que no se detecta algún campo de oportunidad en los mismos; estos se han elaborado y propuesto de manera integral más no limitativa; por lo que se han citado de manera enunciativa.

En resumen los principios más importantes son:

- El mapa no es el territorio, pues lo que se piensa, no es la realidad, sólo es una reproducción de la realidad propia.
- La mente y el cuerpo los cuales son un mismo sistema; debido a que el cerebro sólo envía una señal al cuerpo ante la cual el lenguaje tanto verbal, como gestual y corporal, actúan inmediatamente.
- La ley de la variedad requerida; señala que no se puede tener ropa clara porque no se podría asistir a un funeral, o sólo oscura porque se evitaría salir a la calle en épocas de calor. Por eso se debe tener una amplia gama de conductas para poder elegir.

3.6 Estructura Teórica de la PNL

Bandler y Grinder postulan que en la estructura de la Programación Neurolingüística, el movimiento va desde la estructura profunda a la estructura superficial; abarca necesariamente el proceso de generalización, eliminación y distorsión:

La generalización es el proceso por el que los elementos o fragmentos del modelo de una persona se desprenden de su experiencia original y llega a representar toda la categoría, de la cual la experiencia es un ejemplo. Nuestra capacidad de generalizar es esencial para lidiar con el mundo (...) El mismo proceso de generalización puede conducir a un ser humano a establecer una regla como <<no expreses tus sentimientos>> (Bandler & Grinder, citados por Dilts, 2008:32-33).

Es decir, cuando hacemos uso de todo, nada, nunca o siempre estamos generalizando.

La eliminación es un proceso por el que, selectivamente, prestamos atención a ciertas dimensiones de nuestra experiencia y excluimos otras. Por ejemplo, la capacidad de las personas de filtrar o excluir todos los sonidos

de una habitación llena de gente hablando para escuchar la voz de una sola persona (...) La eliminación reduce el mundo a proporciones que nos sentimos capaces de manejar. Puede ser útil en algunos contextos y, por el contrario, una fuente de conflicto en otros.

La distorsión es el proceso que nos permite realizar cambios en nuestra experiencia de los datos sensoriales. Por ejemplo, la fantasía nos permite prepararnos para ciertas experiencias antes de que sucedan (...) Es el proceso que ha hecho posible todas las creaciones artísticas que el ser humano ha producido (...) De la misma manera, todas las grandes novelas y los grandes descubrimientos revolucionarios de las ciencias hacen uso de la capacidad para distorsionar y tergiversar la realidad (Bandler & Grinder, citados por Dilts, 2008:32-33)

Ciertamente, los elementos de condicionamiento humano están presentes en el individuo y es tarea de los programas adquiridos con la experiencia seleccionar el enfoque que se dé a los mismos y llegar al éxito o al fracaso.

3.7 Posiciones de Percepción

El arte de ver los acontecimientos a través de los ojos de los demás se resume en PNL en lo que denominamos posiciones perceptivas (Mcdermott & O’connor, 1999:66).

El darse cuenta de que los humanos funcionan a partir de tres modos básicos de observación de la experiencia ofrece un enorme potencial para controlar los estados y para mejorar la comunicación. Estos modos se conocen como la primera, la segunda y la tercera posición de percepción.

La primera posición se presenta cuando el ser humano se asocia dentro de su propio cuerpo, y le permite examinar el mundo desde su propio punto de vista.

La segunda posición toma en consideración como una comunicación o un suceso se vería, se sentiría o sonaría desde el punto de vista de otra persona.

La tercera posición ofrece una forma de disociación de todo el acontecimiento o conversación. En esta posición nos convertimos en un observador

independiente y nos permite operar desde la posición de la objetividad (Bodenhamer & Hall, 2008:89-90).

Dilts especificó la cuarta posición de percepción en su manual *Visionary Leadership Skills* (Habilidades de liderazgo visionario). Definía la cuarta posición como nosotros: desde la perspectiva del sistema (Dilts citado por Bodenhamer & Hall, 2008:90).

Atkinson propone la quinta percepción en un original sin publicar titulado *Five Central Ideas* (Cinco ideas fundamentales), a la cual define como una posición de percepción universal. Esta percepción sería el resultado de aplicar los cuantificadores universales (todo, siempre) a nuestra perspectiva (Atkinson, citado por Bodenhamer & Hall, 2008:90).

3.8 Sistemas Representacionales

La información procedente del mundo exterior es percibida simultáneamente por todos nuestros sentidos, esto sucede a un nivel inconsciente, mientras que conscientemente sólo percibimos una sola información por vez.

Diversos factores se conjuntan para que el ser humano utilice de modo dominante uno de sus sentidos y represente la realidad.

La PNL define tres sistemas principales de representación sensorial:

- El sistema visual;
- El sistema auditivo y
- El sistema kinestésico que se refiere a las sensaciones táctiles, gustativas, olfativas y emocionales.

Todos tenemos un sistema de representación sensorial dominante o primario, no siempre tenemos conciencia de eso y con mayor razón ignoramos a menudo que nuestros interlocutores emplean un sistema sensorial diferente del nuestro (Cudicio, 2010:25-26).

Cada persona estructura su pensamiento en forma diferente, y según estudios realizados con miles de seres humanos a lo largo y ancho de todo el planeta, los neurolingüistas han encontrado que el sistema de representación que cada uno usa la mayor parte de las veces, puede ser tipificado como predominantemente VISUAL (si usa la vista), AUDITIVO (si usa los oídos), KINESTÉSICO (si usa las sensaciones corporales) y por

último, OLFATIVO Y GUSTATIVO. Esto significa que los órganos de los sentidos son los responsables de la comunicación interna y externa de la experiencia y que la percepción que tenemos del mundo se puede registrar en los distintos sistemas de forma diferente. Todos los procesos de la mente son aspectos diversos de esta actividad sensorial (Sambrano, 2000:32).

Por las razones anteriores es posible entender porqué la comunicación no siempre es exitosa, pues no se analiza la inclinación de la persona con quien se trata para saber de qué forma dirigirse a ella. Estos sistemas permiten mejorar la comunicación, pero sobre todo entender los resultados de la misma.

En la siguiente figura se observa cuales son los comportamientos generales en cada uno de los tres sistemas de representación sensorial.

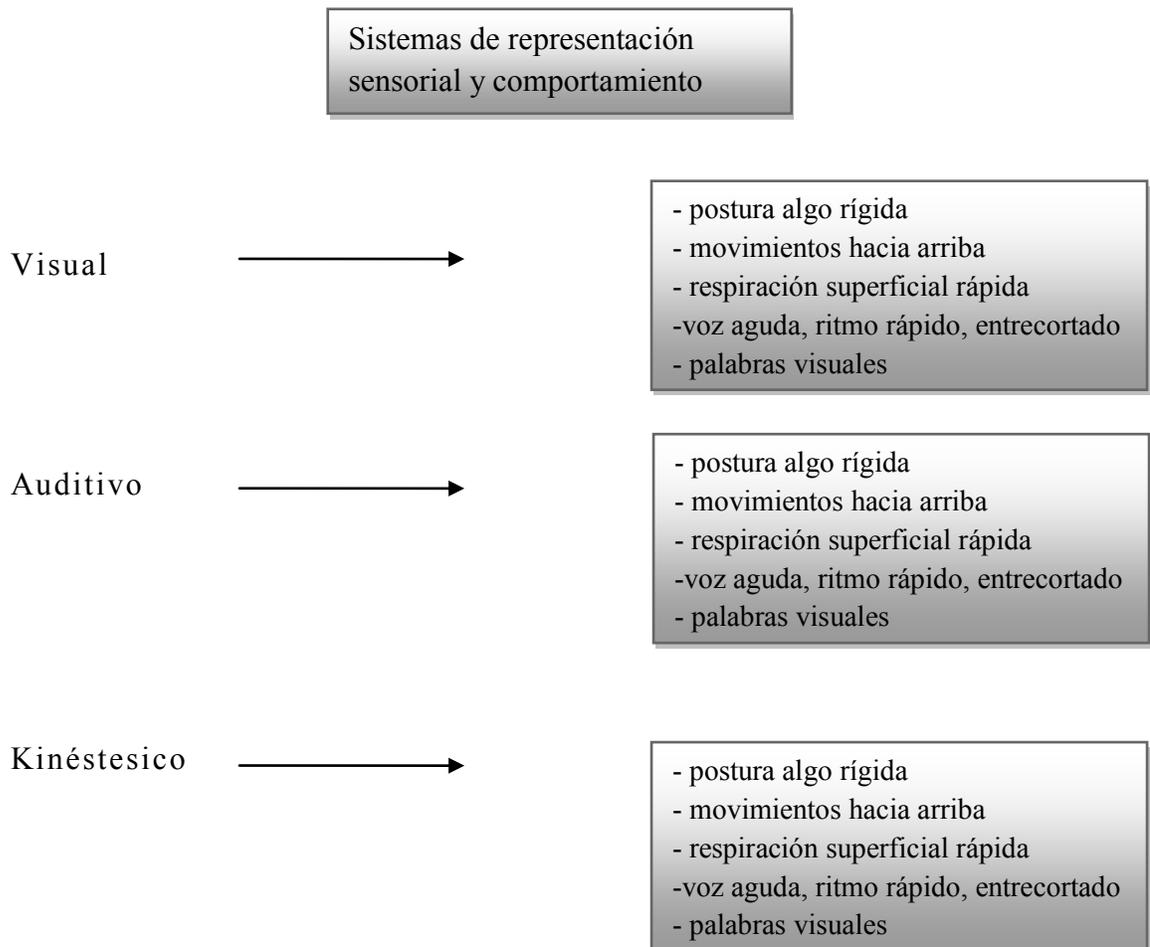


Figura 1.1 Comportamientos en los sistemas de representación sensorial

Fuente: Cudicio, 2010:27

3.9 Un lenguaje Universal

El lenguaje es la representación simbólica de la experiencia, este sistema sólo puede representar a todos los otros sistemas y a sí mismo, las palabras en varias ocasiones funcionan como etiquetas y permiten al ser humano separarse de su experiencia y analizarla. En efecto es una herramienta poderosa y puede servir para aumentar o disminuir la capacidad de percepción.

Una vez que a un símbolo lingüístico se le asigna una experiencia específica, se convierte en un elemento para manipular el ambiente y la experiencia misma (Sambrano, 2000:43).

Anteriormente se mencionó al cerebro como un gran software de procesamiento de información; es la manifestación de programas adquiridos por medio de la experiencia. Es decir una vez que el cerebro ha sido estimulado para actuar, usará el lenguaje como los movimientos corporales, gestuales, oculares, etc. para representarse.

El lenguaje es importante para la comunicación efectiva, la cual puede llegar a provocar confusiones entre el modelo con la realidad, se corre el peligro de empequeñecer o sobrevalorar las alternativas y mantener una actitud de confusión e incongruencia, lo cual bloquea el crecimiento y disminuye las probabilidades de disfrutar y de cambiar.

3.10 Claves de acceso visuales

Uno de los más sorprendentes descubrimientos de la P.N.L. se refiere al momento en que el ser humano efectúa normalmente movimientos oculares en determinadas direcciones según la modalidad sensorial a la que esté accediendo. Estos movimientos se denominan claves de acceso ocular y son conscientes para cada sujeto (Álvarez, 2000)

Gracias a la observación de los movimientos involuntarios de los ojos se puede conocer los procesos del pensamiento; si la mirada de la persona se desplaza hacia lo alto y hacia la derecha, esto quiere decir que se acuerda de las imágenes; si mira hacia lo alto y hacia la izquierda construye imágenes; si la mirada es fija indica que la persona siempre reflexiona por medio de imágenes.

Cuando la mirada se dirige lateralmente a la derecha, eso quiere decir que la persona se acuerda de los sonidos como conversaciones, música o ruidos; si la mirada se dirige a la izquierda crea sonidos, y cuando mira hacia abajo y hacia la derecha significa

que está en diálogo interior, reflexiona bajo la forma de una conversación consigo misma.

Cuando la persona dirige la mirada hacia abajo y hacia la izquierda quiere decir que funciona según un modo kinestésico, es decir, que atiende a las sensaciones: emociones o sensaciones táctiles, o incluso gustativas y olfativas.

CLAVES DE ACCESO VISUALES SEGÚN CUDICIO 2010

Se está viendo a la persona de frente



VISUAL CONSTRUÍDO
Arriba a la derecha



VISUAL RECORDADO
Arriba a la izquierda



AUDITIVO CONSTRUÍDO
Horizontal a la derecha



VISUAL AL FRENTE
desenfocado



AUDITIVO RECORDADO
Horizontal a la izquierda



KINESTÉSICO
Abajo a la derecha



DIÁLOGO INTERNO
Abajo a la izquierda

Las palabras utilizadas por la persona para describir su experiencia subjetiva reflejan cual es el sistema sensorial dominante.

Por otro lado, Woodsmall citado por Bodenhamer & Hall (2008) realizó investigaciones sobre las bases científicas del acceso ocular y encontró que los científicos descubrieron un mecanismo básico y antiguo en el cerebro que relaciona fisiológicamente los movimientos oculares con la recuperación de la memoria sensorial.

Los nervios que controlan los movimientos oculares, se componen con tres nervios el oculomotor, el troclear y el abducente y se originan en el paraca de formación reticular. Este denso manojito de nervios sirve de filtro sensorial para el

cerebro, decide cuales mensajes son significativos para ser enviados a la mente y les preste atención.

Es decir, con base en los estudios se detectó la manifestación de los programas almacenados en la mente, la cual se convierte en una herramienta más para el control de la comunicación.

3.11 El Metamodelo

A continuación se desarrollará el metamodelo compuesto por una serie de estrategias que en la PNL se sugiere utilizar como las omisiones, las generalizaciones y las distorsiones. Estos últimos son componentes de la estructura superficial analizada en el apartado de la teoría de PLN.

Según Álvarez (2000) el “metamodelo” de la Programación Neurolingüística contiene una herramienta de precisión, la cual permite examinar detalladamente los mensajes que el individuo recibe de los demás y los que dirige a sus interlocutores, o las comunicaciones internas es decir el autodiálogo.

Consiste en una serie de preguntas cuya finalidad es reexaminar el mapa mental del que procede un enunciado para determinar si se han omitido elementos importantes de la estructura profunda o si hay que adecuar el mapa mental a los requerimientos de la realidad objetiva.

A. Estrategia frente a las omisiones:

- 1 Escuchar la frase (estructura superficial) comunicada por el interlocutor.
- 2 Identificar los verbos, las acciones de dicha frase.
- 3 Determinar si tales acciones pueden suceder en un contexto más pleno.
- 4 Formular las preguntas pertinentes para completar la estructura de la frase: ¿Quién? ¿Qué? ¿Para quién? ¿De qué? ¿A quién? ¿Comparado con qué? ¿De qué manera específica?...

B. Estrategia Frente a las generalizaciones

- 1 Escuchar la frase del interlocutor.
- 2 Comprobar si los sustantivos empleados pueden evocar imágenes concretas y específicas
- 3 Comprobar si los verbos, las acciones indicadas en la frase son lo suficientemente específicos.

4 Formular preguntas para completar la estructura:

a Específicamente ¿quién?, específicamente ¿qué?, específicamente ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo? ...

b ¿Nunca? ¿Nadie? ¿Nada? ¿Siempre? ...

c ¿Qué te lo impide? ¿Qué te ocurriría si... (lo hicieras o no lo hicieras)?

C. Estrategias frente a las distorsiones

Las distorsiones, como hemos indicado, pueden ser de muy diverso tipo y generalmente implican violaciones del metamodelo incluibles en los apartados correspondientes a generalizaciones u omisiones. (Álvarez, 2000:121-122)

3.12 Los niveles neurológicos

Dilts considera diferentes niveles neurológicos los cuales se relacionan con distintas partes de la neurología o de la corporeidad de la persona en constante transformación. Cuanto más alto sea el nivel sobre el que se realice el trabajo de transformación, más intensa será la implicación de la fisiología del afectado.

Espiritualidad: ¿Para qué hago eso?

Identidad: ¿Quién soy?

Creencia: ¿Qué pienso? ¿Por qué esto es así?

Capacidades: ¿Cómo quiero hacer eso?

Conducta: ¿Qué haré para hacer eso?

(Entorno: ¿Cuándo y dónde será? (...))

Cada nivel determina las transformaciones que se pueden realizar en los niveles inferiores. (Dilts citado por Bodenhamer & Hall, 2008: 46-47).



PIRÁMIDE DE NIVELES NEUROLÓGICOS
SEGÚN ROBERT DILTS CITADO POR
BODENHAMER & HALL, 2008.

Por lo general, la PNL trabaja con los niveles superiores. Muchos de sus modelos para el cambio se centran en las creencias y la identidad. La PNL no se basa realmente en el aprendizaje de técnicas, sino que hace más hincapié en las aptitudes, tales como la sensibilidad o la flexibilidad, ya que éstas son las encargadas de que las técnicas funcionen. (Knight, 2005:209)

Cabe recalcar que en el enfoque integral de la PNL con las herramientas propuestas por Dilts, además de buscar una renovación de manera superficial, se busca una reprogramación que trabajará las situaciones desde su origen. De tal forma que para lograr un cambio, hay que trabajar desde la raíz, es decir desde el nivel más alto. Una introspección será un medio ideal de arranque.

3.13 Estrategias de PNL

A continuación se conocerán una serie de estrategias que la PNL ha propuesto para su exitosa aplicación. Estas estrategias en su conjunto sugieren un radical cambio de programas en el cerebro de las personas, quienes tienen distintas estrategias para aprender.

Sambrano (2000) las clasifica de la siguiente manera:

- Anclaje

Es un proceso mediante 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, originando nuevos estados mentales que disparan automáticamente procesos cerebrales.

Un ancla puede ser una palabra, un gesto, un olor, un color, un gusto que nos lleva a un estado mental determinado porque se estableció así alguna vez en el pasado, al ejercitarlo en forma consciente se convierte en un gran recurso potenciador de estados mentales positivos y de éxito.

- Reencuadre

Consiste en modificar el marco de referencia en el cual una persona percibe los hechos para cambiar su significado. Cuando el significado varía, también cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas. El reencuadre aparece mucho en todos los chistes y anécdotas y en todas las situaciones de la vida cotidiana en la que aparecen hechos inesperados que transforman por completo el marco de referencia.

- Submodalidades

Son aquellas variantes de los modelos de los sistemas de representación y determinan su cualidad, es decir, son las maneras como nuestro cerebro clasifica y codifica la experiencia. Son excelentes recursos para modificar las experiencias pasadas, utilizando la imaginación y la fantasía se puede modificar un pasado infeliz, restándole brillo, color o tamaño a las imágenes que nos llegan a la película mental.

- **Relajación**

La relajación es una técnica milenaria que en especial la han empleado los yoguis en el Radja-yoga o yoga mental, el cual tiene como finalidad, realizar un completo dominio sobre nuestra mente para lograr las metas que nos proponemos.

- **Calibración**

Significa aprender a conocer en forma precisa, el estado mental de las personas, es una habilidad que todos poseemos y que empleamos en nuestra vida cotidiana, y que cuando se desarrolla y se optimiza, se logra la excelencia y la maestría en comunicación.

- **Modelaje**

Es una técnica que consiste en estudiar los cuatro ejes fundamentales sobre los que se basa la conducta humana: el comportamiento observable, las estrategias, los sistemas de creencias y las características del lenguaje. Para ello, el modelo ejecutara las acciones y el observador está atento a todos los procedimientos que usa el modelo para luego adoptarlos a su propia experiencia.

- **Inducción**

Describe el proceso de conducir a alguien a un estado de conciencia determinado. Mediante palabras, ademanes, tonalidades en la voz, etcétera, tenemos tendencia a llevar a las personas a un estado de ánimo particular, siempre y cuando la persona se deje guiar.

- **Sincronización**

Es el procedimiento mediante el cual se puede producir una vinculación profunda entre los niveles consciente e inconsciente de un interlocutor. La calidad del proceso de comunicación depende, básicamente, de factores inconscientes y muchas veces, las meras palabras no son suficientes para darle riqueza y precisión a dicho proceso. Si un amigo nos está contando algo que lo ha entristecido y nosotros lo escuchamos con los brazos cruzados y con una expresión ausente, lo más probable es que no se sienta totalmente comprendido y si es muy íntimo, demandará la atención de su interlocutor.

- Desincronización

Es exactamente lo opuesto a la sincronización, y consiste en modificar los parámetros que estamos sincronizando en un momento determinado de la conversación.

- Deslizamiento Psicológico

Derivado de la inducción, nos encontramos ante una poderosa estrategia; el deslizamiento psicológico consiste en guiar al interlocutor desde un modo de pensamiento a otro, permitiéndonos liderar el proceso de comunicación.

- Autoprogramación

Es aprender a establecer metas, operando nuestro pensamiento de manera eficiente para generar conductas de responsabilidad y como se dice: apagar el piloto automático y tomar las riendas de nuestra propia vida. La razón por la cual algunas personas se dejan manejar por las demás, es que no tienen idea de cómo hacerlo ellas mismas, entonces es más cómodo entregarle al otro la responsabilidad para eludir posteriores sentimientos de culpa y para justificar los fracasos.

- Flexibilidad

Según uno de los principios de la cibernética, el elemento más flexible de un sistema, es el que toma el control. La condición ideal para que un líder tenga poder, es que tenga la suficiente elasticidad para comprender a los demás, colocarse en su lugar y desde allí, propiciar los cambios en las personas que están a su cargo.

- Congruencia

Es aquel estado mental en el cual hay coherencia entre pensamiento (creencia), sentimiento (emoción) y acción (conducta), el ser congruente se percibe como unificado y sincero, esto ocurre porque todos los aspectos de la persona van dirigidos hacia un mismo objetivo. Cuando hay congruencia no existen conflictos internos.

- Fisiología de la excelencia

Una de las maneras de lograr cambios positivos en la conducta, puede ser cambiando la fisiología habitual por una que se identifique y nos induzca a estados mentales de poder, de éxito y de gran disposición de energía vital.

Ya sabemos que los gestos, posturas, ademanes, la manera como ocupamos el espacio, los colores que usamos al vestir, etcétera, dependen en gran parte de nuestros estados internos y que estos, a su vez, generan la producción de hormonas en nuestro organismo que van a consolidarlos.

- Rapport

Palabra cuyo origen es del idioma inglés y que significa armonía, concordancia, simpatía, en Psicología se ha adoptado por ser un término que expresa eso y mucho más. Habilidad para colocarse en el lugar del otro, sintonizando con los sentimientos para enriquecer el carácter de las relaciones que establecemos con los semejantes y mejorar la calidad del proceso de la comunicación. (Sambrano, 2000:53-84)

3.14 Aprendizaje basado en PNL

Cabe recordar que la presente investigación tiene como objetivo el establecimiento de un programa de capacitación por competencias, para el cual se propone a la PNL como un medio para la aplicación exitosa en una organización privada gestionaora del cambio.

Entre los propósitos fundamentales que se planteó la PNL originalmente, fue el mejoramiento de la calidad del aprendizaje y surge la idea sobre la posibilidad de aprender con placer y con eficacia cuando se aprende a programarse positivamente para el éxito.

Los aportes de la PNL, ayudan a los docentes a eliminar viejos modelos frustrantes basados en generalizaciones erróneas generando en los alumnos miedos, bloqueos y limitaciones, porque los bajos niveles de su actuación en el aprendizaje, les producían dificultades de aprendizaje, que en realidad eran dificultades de enseñanza de los docentes.

La PNL ha reencuadrado el proceso de aprendizaje, haciendo que el docente vuelva a mirarse desde la perspectiva del alumno, ha enseñado que el alumno no es el que SIEMPRE tiene problemas de aprendizaje, también, ALGUNAS VECES, los profesores pueden tener problemas de enseñanza. Sobre todo, los educadores han empezado a considerar alternativas creativas para la resolución de los problemas cotidianos del salón de clase y están comenzando a conversar con TODO EL CEREBRO con sus alumnos. (Sambrano, 2000:107-109)

Las aplicaciones de la PNL a la educación tienen muchas posibilidades, como ejercicios para disléxicos y personas con dificultades de aprendizaje en general, o el trabajo con el miedo escénico, la ortografía, la hiperactividad, los trastornos de atención, y en especial, enseña a los docentes técnicas efectivas para lograr cambios rápidos en el rendimiento y en la motivación de los alumnos.

El superaprendizaje por medio de la técnica del reencuadre hace que los alumnos cambien de nombre al entrar a una nueva clase. De esta forma los <<nuevos>> alumnos, no tienen los problemas que tienen los <<viejos>> alumnos, el cambio simbólico de nombre es capaz de realizar la magia.

Otro rubro importante de la PNL se encuentra en la utilización de la visualización creativa para el logro de metas, reprogramando positivamente a los interesados.

Sambrano (2000) menciona algunos 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 (Sambrano, 2000:109)

Cuando los fundadores de la PNL observaron a comunicadores profesionales de diferentes campos, descubrieron que los que tenían éxito poseían tres cualidades, las cuales se pueden aprender y convertir al comunicador en comunicadores excepcionales.

- Identifican resultados explícitos y alcanzables. Los comunicadores de éxito saben desde el principio cuál es la dirección y el propósito de su comunicación.
- Utilizan la conciencia sensorial para observar las reacciones. Estas habilidades les permiten vivir el presente, vivir con conciencia sensorial, y les proporcionan las respuestas necesarias sobre el progreso hacia los resultados que desean.
- Modifican su comportamiento de forma flexible para lograr los resultados. Los comunicadores de éxito desarrollan la flexibilidad de comportamiento para cambiar y ajustar su comunicación con el fin de lograr los resultados.

Cuando se aprende se utiliza la atención consciente, aunque se manifiestan mejor las habilidades cuando se actúa de manera inconsciente; por eso resulta difícil explicar de manera consciente cómo hacer bien las cosas. Una de las cualidades de tener la capacidad de hacer bien las cosas, es porque precisamente no pensamos en ello.

La PNL es el eslabón que falta en la creación de una organización en aprendizaje. La formación tradicional tiende a dar primero los conceptos. Se habla sobre las habilidades y la experiencia y después se realiza un ejercicio para poner en práctica las habilidades. Finalmente, se efectúa la integración.

El enfoque alternativo basado en la PNL, funciona en sentido contrario: primero proporciona la experiencia basada en los sentidos, bajo la forma de ejercicios. Una vez que los alumnos han tenido la experiencia, disponen de algo de que hablar. Sin experiencia, los conceptos tendrán muy poco sentido.

Una de las diferencias esenciales en el enfoque basado en PNL es dar prioridad al estado de aprendizaje de los alumnos.

En un nivel profundo, todos compartimos algunas cualidades comunes, todos tenemos una parte física, una emocional, una intelectual y una espiritual. Cuanto más afecte la formación a la persona entera, más duradero y generativo será el aprendizaje. Las personas aprenden mejor cuando están involucradas con todo su ser en el proceso. La formación debe de ser creativa y divertida, por lo que los monitores deben centrar los medios en que así sea.

La PNL sugiere utilizar el “trance” y la “visualización” como métodos de enseñanza.

La PNL propone a los monitores, utilizar actividades como: interpretación de papeles, conferencias, estudios de casos, brainstorming, trances, debate, tratamiento y metáforas.

Los ejercicios de formación se formulan en cuatro niveles: todo el grupo, entre grupos, interpersonales dentro de un grupo e intrapersonales.

En la capacitación se trabaja con la mente consciente y con la inconsciente. Se deben utilizar los verbos en un tiempo activo para mayor inclusión de las personas.

La Programación Neurolingüística posee los conocimientos necesarios para “modelar” habilidades complejas. En el mundo de la formación, la mera competencia no es suficiente, por lo anterior se aconseja tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Prestar atención a su propio estado emocional, cuanto mejor sea éste, mejor será la formación.
- Tomar como objetivo principal mantener a los alumnos en buen estado de aprendizaje, esto es más importante que cualquier enseñanza que vaya a darles.
- Enseñar tanto a la mente consciente como a la mente inconsciente de los alumnos, dicho de otro modo, haga que abandonen la sala de formación sabiendo más y teniendo más habilidades de las que ellos saben que tienen.

La formación puede ser una de las maneras más eficaces y rentables económicamente de transmitir habilidades, y una fuerza poderosa para el desarrollo de las organizaciones.

Para que alguien aprenda nuevas habilidades, con independencia de su papel en la organización, han de cumplirse ciertas condiciones. En primer lugar, la persona debe querer aprender las habilidades. Deben considerarlas significativas y valiosas por ellas mismas. El aprendizaje exige motivación. Mandar a alguien a que siga un curso para adquirir habilidades que otro individuo cree que necesitaría aprender es algo que no da resultado. Es mejor ofrecer al capital humano una gama de cursos a elegir y beneficios claros por asistir a ellos.

El objetivo de la formación es aquello que los formadores quieren que los alumnos sepan y hagan; el objetivo del aprendizaje es aquello que los alumnos quieren aprender y hacer. La formación, en la práctica, será una combinación y un ajuste de estos dos objetivos con el propósito de aprender.

El aprendizaje de habilidades tiende a seguir las siguientes cuatro etapas:

- La primera etapa recibe el nombre de “Incompetencia Inconsciente” no sólo ignora usted lo que ha de hacer, sino que tampoco tiene ninguna experiencia de ello. Esta es la etapa de la “ignorancia dichosa”. Para un niño, la conducción de un vehículo es un misterio.
- La segunda etapa es la de la “Incompetencia Consciente”. Ha empezado usted a hacerlo y no tardan en surgir los problemas. Esta etapa exige toda su atención consciente, es la más incómoda, pero también es la etapa en que adquiere experiencia. Puesto que es incómoda, resulta importante que los formadores apoyen plenamente a los alumnos y les expliquen que esa incomodidad es señal de que están aprendiendo, si esa etapa se hace demasiado larga o demasiado incómoda, los alumnos pueden desalentarse y por eso es importante dividir la habilidad de fragmentos manejables.
- La tercera etapa es la de “Competencia Consciente”, en la que es usted capaz de hacerlo, pero aplicando atención y concentración.
- Por último, está la etapa de “Competencia Inconsciente”. La habilidad se convierte en una serie de hábitos automáticos y su mente consciente

queda en libertad para escuchar la radio, mirar el paisaje o mantener una conversación mientras usted conduce.

3.15 Capacitación con Programación Neurolingüística

En este apartado, se resaltan elementos que la PNL brinda a la capacitación para la generación de mejores resultados.

Como ya lo hemos venido abordando, la programación neurolingüística trabaja por medio de la reprogramación y modificación de cuestiones que el cerebro adquirió a lo largo de su vida y que le limita a no tener el desempeño que desea.

Por otro lado es una herramienta facilitadora de establecer comunicación con el “yo interno” es decir el inconsciente, además a través de la comunicación se pueden establecer series de respuestas que benefician a los individuos de forma integral.

En la capacitación, el facilitador al emplear la PNL, deberá preparar su sesión provocando un estado agradable de aceptación, estimulante y positivo, para que los capacitados logren un estado fisiológico adecuado para la participación y el aprendizaje. El facilitador debe promover eliminar de su propio lenguaje y del de los participantes, expresiones como: “lo voy a intentar”, “trataré de hacerlo”, ya que estos mensajes no son generadores de resultados, por el contrario el emplear afirmaciones como ¡Lo haré! ¡Lo lograré! logra que la mente obedezca y crea un compromiso del individuo por alcanzar una meta, por otro lado establece un sistema de creencias en la mente, respecto a lo que son capaces de realizar.

Una herramienta que también puede ser muy útil en la capacitación es implementar la creencia de los triunfadores, misma que hace referencia a trabajar con modelos de personas exitosas, ya que por medio de sus modelos se imitan las cualidades que los llevaron al triunfo y trabajan para obtener los mismos resultados positivos.

Una herramienta importante de la capacitación es el uso de la respiración al inicio de las sesiones o de las dinámicas, ya que permite la concentración, la reflexión, la emisión de conclusiones muy importantes y lleva a cabo compromisos.

El tipo de respiración recomendado para estos propósitos es la respiración profunda, la cual se lleva a cabo tomando aire expandiendo el abdomen en una serie de 3 a 5 veces, antes de comenzar la actividad.

Resulta relevante fomentar en los capacitados una visión futura de corto, mediano y largo plazo; por lo que se debe mencionar en la capacitación los objetivos que se desean alcanzar para ubicar a los participantes en un contexto de aprendizaje que generará resultados.

Por último, como facilitadores, debemos estimular al auditorio a repetir frases positivas, alentadoras y afirmativas para que programen a nuestro cerebro, que como ya fue mencionado, este obedece a nuestros programas adquiridos a lo largo de nuestra vida (Chávez, 2004).

Armstrong (1990) considera que el entrenamiento funciona mejor si se basa en la apreciación de la forma en que la gente aprende y señala las diez condiciones que se requieren para un aprendizaje exitoso son:

1. El individuo tiene que estar motivado para aprender, y lo estará si piensa que ello le va a reportar algún beneficio personal.
2. El alumno debe obtener satisfacciones por el aprendizaje.
3. Deben establecerse los patrones y las metas de desempeño para el alumno.
4. El alumno necesita guía en términos de un sentido de dirección y retroalimentación con respecto a su progreso.
5. El aprendizaje es un proceso activo, no pasivo. La gente aprende mejor haciendo y participando que limitándose a atender.
6. Las técnicas de entrenamiento deben utilizarse discriminadamente, para ajustarse a los objetivos del programa de entrenamiento y a las necesidades del individuo.
7. Los métodos de aprendizaje deben variarse para mantener el interés.
8. Se debe dar un margen de tiempo para asimilar el aprendizaje. En la planeación de cursos y en la revisión del progreso debe recordarse siempre la existencia de la curva de aprendizaje, la cual representa el tiempo necesario para adquirir capacidades.
9. El alumno necesita que se le refuerce la conducta correcta. En otras palabras, necesita saber cuándo lo está haciendo bien, para asegurar que obtenga buenos hábitos y capacidades y lo estimule a aprender más.

10. Como proceso, el aprendizaje puede operar a diferentes niveles de complejidad, dependiendo del cargo. Consecuentemente, los programas y las técnicas de entrenamiento tienen que ajustarse en cada caso (Armstrong, 1990:201-202).

Capítulo IV
Programa de Capacitación por Competencias, un enfoque hacia la
Programación Neurolingüística

**“La Capacitación no cambia el mundo: cambia a las personas que van a
cambiar el mundo.”**

Paulo Freire

MANUAL
DE
INSTRUCCIÓN.
PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN
POR COMPETENCIAS:
UN ENFOQUE HACIA
LA
PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA

3.1.1 Propósito

El propósito del presente manual es servir de guía a un facilitador en el desarrollo del curso denominado Capacitación por competencias, un enfoque hacia la Programación Neurolingüística; por tal motivo se consideran todos los elementos necesarios para realizar el inicio, el desarrollo y el cierre del mismo. Todos los materiales didácticos para la realización de cada una de las técnicas aquí expuestas se incluyen en el mismo.

El presente manual está dirigido a los gerentes de las organizaciones de nivel medio y facilitadores interesados en él.

3.1.2 Introducción

Derivado de la teoría abordada durante la presente investigación, se hace referencia a los siguientes puntos:

- La capacitación debe ser vista como una inversión y no como un gasto para la organización.
- La capacitación por competencias, se diferencia principalmente de la capacitación clásica en el grado de flexibilidad, ya que la primera de estas, tiene un grado muy alto que permite enfocar de mejor manera el desarrollo del empleado en todos los ámbitos.
- La Programación Neurolingüística (PNL) es un modelo de comunicación interpersonal que se ocupa fundamentalmente de la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas, en especial, modelos de pensamiento subyacentes. La PNL se ocupa de la influencia que el lenguaje tiene sobre la programación mental y demás funciones del sistema nervioso, como también los patrones lingüísticos que emplea el ser humano.

Al ser la Programación Neurolingüística una técnica y arte de la excelencia del ser humano, en este curso, se aplicará como un plus al sistema ya conocido, es decir la capacitación por competencias; brindando mejores resultados, que sin duda se verán reflejados en la productividad de la organización.

3.1.3 Objetivo del manual

El manual describirá los elementos y herramientas necesarios para el desarrollo del curso, mismo que permitirá cumplir con el 100% de los objetivos y contenido temático del curso.

3.1.4 Recomendaciones de uso del manual

- Tenerlo a la mano impreso en todas las sesiones del curso.
- Estudiarlo antes de cada sesión.
- Preparar el material que se utilizará en el desarrollo de cada sesión de forma previa.
- Actualizar constantemente la información de cada tema, de forma que se propongan cambios y actualizaciones.
- Consultar el índice para mejor búsqueda de algún tema o material en el presente, tanto de la investigación como de las actividades.
- Recordar que todo el contenido de este manual es propositivo, no limitativo; motivo por el que se determina un grado muy alto de flexibilidad en el mismo, es decir, será modificable conforme se vaya desarrollando el curso, lo importante es cumplir con el objetivo del mismo.

3.1.5 Guía de instrucción y recomendaciones para el desarrollo de las actividades de enseñanza aprendizaje

GUIA DE INSTRUCCIÓN

3.1.5.1. Nombre del curso:

“Programa de Capacitación por competencias: Un enfoque hacia la Programación Neurolingüística”.

Cabe destacar que el nombre del curso queda en atribución del facilitador, por lo que se recomienda el uso de nombres rimbombantes o impactantes, con la finalidad de que el alumno se programe con tan sólo escuchar o leer el nombre del mismo.

3.1.5.1 Introducción:

La Programación Neurolingüística (PNL) es un modelo de comunicación interpersonal encargado fundamentalmente de la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas, en especial en los modelos de pensamiento subyacentes. También constituye un sistema de terapia alternativa que pretende educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional. La PNL se ocupa de la influencia que el lenguaje tiene sobre la programación mental y demás funciones del sistema nervioso y de los patrones lingüísticos que emplea el ser humano.

Al ser la programación neurolingüística una técnica y arte de la excelencia del ser humano, en este curso se empleará en un sistema de capacitación por competencias; derivado de la investigación realizada, hay que partir de la generación de un programa de capacitación por competencias; el plus que se da en este caso es para la obtención de resultados más benéficos por medio del uso de técnicas y herramientas de PNL durante el desarrollo de las sesiones.

En una constante lucha por mejorar el desarrollo del talento humano en las organizaciones, en el presente se brinda un esquema de un programa de capacitación por competencias basado en PNL, dentro del cual se encuentran los medios idóneos para el fortalecimiento de las 15 competencias siguientes:

- Conocimiento técnico específico de la función que se realiza.
- Liderazgo.
- Análisis y solución de problemas.
- Capacidad de aprender.
- Comunicación.
- Liderazgo colaborativo.
- Pensamiento creativo.
- Pensamiento crítico.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.

- Ética.
- Identificación e integración con la organización.
- Motivación.
- Proactividad.
- Responsabilidad Social.

Además, utilizaremos principalmente las siguientes técnicas y herramientas de PNL:

- Posiciones de percepción.
- Sistemas representacionales.
- Claves de acceso visuales.
- Niveles Neurológicos.
- Anclaje.
- Reencuadre.
- Relajación.
- Calibración.
- Modelaje.
- Inducción.
- Sincronización.
- Desincronización.
- Deslizamiento Psicológico.
- Autoprogramación.
- Flexibilidad.
- Congruencia.
- Rapport.

Por último, haremos referencia, a los tipos de capacitación que llevaremos a cabo:

- Capacitación por competencias.
- Capacitación en el trabajo.
- Capacitación individual y grupal.
- Representación de papeles.
- Modelado de la conducta.
- Programas al aire libre.
- Capacitación en la diversidad y la globalización.

- Capacitación para equipos de trabajo y transferencia de la capacidad para decidir (empowerment).

Se colocaron en negrillas los elementos mencionados con antelación considerados como los más importantes en el desarrollo del presente y en los que hay que poner mayor atención y cuidado al momento de emplearlos; sin embargo no se puede restar importancia o minimizar a los restantes.

3.1.5.2 Duración del Curso

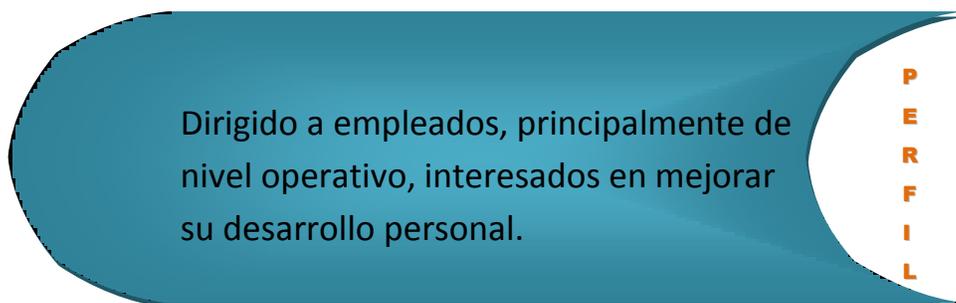
30 horas.

10 Sesiones

4.1.5.4 Número de participantes.

Mínimo 5 personas y máximo 20 personas.

4.1.5.5 Perfil del participante:



4.1.5.6 Lugar del curso:

Aula de aproximadamente 6M X 6M, con pupitres acomodados de forma circular, de modo que facilite la interacción de los participantes, estimule sus intervenciones, y sobre todo un lugar que evite distracciones; además de un lugar al aire libre, para el desarrollo de una de las 10 sesiones.

4.1.5.7 Nombre del facilitador:

4.1.5.8 Perfil del facilitador:

- Lic. en Psicología o bien de carreras afines con especialidad en Capacitación y estudios sobre PNL y Competencias Laborales.

4.1.5.9 Recomendaciones al facilitador:

- Manejo de los conceptos relacionados con la capacitación, competencias laborales y programación neurolingüística, así como temas sobresalientes y de interés sobre los tópicos mencionados.
- Conocer actividades que puedan servir de ejemplos en la enseñanza de técnicas relacionadas al tema.
- Identificar el nivel de conocimiento y desarrollo de los asistentes, a fin de empatarlos con el desarrollo del curso.
- Verificar si se cuenta con todos los elementos para el excelente desarrollo del curso por parte de los participantes.
- Contar con ejercicios que interactúen y ayuden a la comprensión del tema.
- Manejar de forma adecuada las técnicas y herramientas de PNL que serán utilizadas.
- Tener un adecuado control de grupo.
- Representar un papel de inspiración frente al grupo.
- Estimular la participación de todos los asistentes.
- Estudiar y explicar de forma creativa, diferente y concreta, los tópicos que se aborden durante el curso.

4.1.5.10

**OBJETIVO GENERAL
DEL CURSO:**

- El participante, reconocerá, aplicará y desarrollará 15 competencias laborales clave para su desarrollo personal, mediante el uso de técnicas y herramientas con Programación Neurolingüística, propiciando el aumento en la productividad de la organización.

4.1.5.10

Fichas técnicas por sesión:

4.1.5.11.1 FICHA TÉCNICA SESIÓN 1			
ÁREA INFORMATIVA			
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos	
<i>Tema o competencia laboral a desarrollar:</i>		<i>Subtemas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura del curso • Competencias Laborales • Programación Neurolingüística 		* Presentación del facilitador y de los participantes * Temario * Encuadre * Objetivos * Expectativas * Beneficios *Programación Neurolingüística * Competencias Laborales	
<i>Objetivos particulares:</i>		<i>Objetivos específicos:</i>	
Los participantes, se presentarán y darán a conocer sus expectativas acerca del curso, además conocerán los detalles y características del mismo, así como la forma de evaluación que determinará la aprobación del curso.		Los participantes y el facilitador se conocerán y los primeros comprenderán en esta sesión del curso; los objetivos, temas, encuadre, calendario de sesiones, forma de evaluación y beneficios del curso, mediante una explicación del facilitador.	
Los participantes definirán conceptos relacionados a la Programación Neurolingüística y a las competencias laborales, con las bases que obtendrán del curso, haciendo suyos los conceptos.		Los participantes conocerán la definición de la Programación Neurolingüística y las competencias laborales, así como sus orígenes y principales conceptos relacionados, para su aplicación diaria y el favorecimiento de la mejora continua en su desempeño laboral.	
ÁREA DE DESARROLLO			
<i>Materiales Didácticos:</i>	<i>Actividades de los participantes:</i>	<i>Criterios e instrumentos de evaluación:</i>	<i>Duración de las actividades:</i>
Temario	Pasarela de modas como presentación	<i>Criterios:</i>	3 Horas
Encuadre		Observación	<i>Técnicas didácticas seleccionadas:</i>
Formato de evaluación inicial y final de sesión	Dialogo en parejas sobre expectativas del curso y plenario.	Desenvolvimiento frente al grupo	
Presentación de power point		Interacción con los compañeros	
Hojas de notas	Preguntar dudas al instructor	<i>Instrumentos de evaluación:</i>	
Proyector			Expositiva
Lap Top	Tomar notas	"Evaluación inicial"	Escrita
Plumas		"Evaluación final"	Foro
Accesorios como: sombreros, corbatas, moños, etc. (De fiesta o batucada)	Participación en la elaboración del encuadre	Test de autoestima	
<i>Lugar dónde se llevará a cabo la sesión:</i> Salón de aproximadamente 6M x 6M			

4.1.5.11.2 FICHA TÉCNICA SESIÓN 2				
ÁREA INFORMATIVA				
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos		
<i>Tema o competencia laboral a desarrollar:</i>		<i>Subtemas:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico específico de la función que se realiza. • Liderazgo. 		* Sistemas representacionales * Reencuadre * Calibración * Modelaje * Autoprogramación * Anclaje * Congruencia		
<i>Objetivos particulares:</i>		<i>Objetivos específicos:</i>		
Los participantes identificarán el conocimiento técnico específico de la función que realizan y el liderazgo, con la finalidad de desarrollarlos y tomar en cuenta sus oportunidades de mejora continua para contribuir al incremento productivo de la organización.		Los participantes identificarán y utilizarán de una gama de sistemas el que funciona como un medio idóneo en su personalidad para el fortalecimiento del conocimiento técnico específico de la función que se realiza.		
		Los participantes generarán un liderazgo propio, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral.		
ÁREA DE DESARROLLO				
<i>Materiales Didácticos:</i>	<i>Actividades de los participantes:</i>	<i>Criterios e instrumentos de evaluación:</i>	<i>Duración de las actividades:</i>	
Lap Top	Crear un superhéroe propio	Criterios:	3 Horas	
Plumas		Observación	Técnicas didácticas seleccionadas:	
Formato de evaluación inicial y final de sesión	Reconocimiento de objetos o alimentos, según su olor, textura, sabor, visualización y sonido	Desarrollo frente al grupo		
Presentación de power point		Interacción con los compañeros		Tu sistema representacional
Hojas de notas				Tu superhéroe
Proyector Colores	Preguntar dudas al instructor	Instrumentos de evaluación:	Expositiva	
Objetos o alimentos que permitan distinguir olores, texturas, sabores, visualizaciones y sonidos.	Tomar notas	"Evaluación inicial"	Escrita	
	Elaborar un dibujo del superhéroe	"Evaluación final"	Charla de sobremesa	
Lugar dónde se llevará a cabo la sesión: Salón de aproximadamente 6M x 6M				

“Programa de Capacitación por competencias: Un enfoque hacia la Programación Neurolingüística”

4.1.5.11.3 FICHA TÉCNICA SESIÓN 3			
ÁREA INFORMATIVA			
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos	
<i>Tema o competencia laboral a desarrollar:</i>		<i>Subtemas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y solución de problemas • Capacidad de aprender 		* Flexibilidad * Sincronización * Posiciones de percepción * Autoprogramación * Deslizamiento psicológico * Programas * Anclaje * Relajación	
<i>Objetivos particulares:</i>		<i>Objetivos específicos:</i>	
Los participantes conocerán el análisis y la solución de problemas, además de la capacidad de aprender, con la finalidad de desarrollarlos e identificar sus oportunidades de mejora continua para contribuir al incremento productivo de la organización.		Los participantes identificarán las diferentes posiciones de percepción que se dan en cualquier situación, además de que conocerán su aplicación en el análisis y solución de problemas.	
		Los participantes generarán capacidad de aprendizaje con la finalidad de mejorar continuamente en la organización.	
ÁREA DE DESARROLLO			
<i>Materiales Didácticos:</i>	<i>Actividades de los participantes:</i>	<i>Criterios e instrumentos de evaluación:</i>	<i>Duración de las actividades:</i>
Lap Top	Participación en la representación situacional	Criterios:	3 Horas
Plumas		Observación	Técnicas didácticas seleccionadas:
Formato de evaluación inicial y final de sesión	Participación en las actividades relacionadas	Desenvolvimiento frente al grupo	
Presentación de power point		Interacción con los compañeros	
Hojas de notas	Preguntar dudas al instructor	Apertura del participante	Abriendo tu mente
Proyector		Instrumentos de evaluación:	Expositiva
Bocinas	Tomar notas	"Evaluación inicial"	Escrita
	Preguntar dudas al conferencista	"Evaluación final"	Conferencia
Lugar dónde se llevará a cabo la sesión: Salón de aproximadamente 6M x 6M			

4.1.5.11.4 FICHA TÉCNICA SESIÓN 4			
ÁREA INFORMATIVA			
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos	
<i>Tema o competencia laboral a desarrollar:</i>		<i>Subtemas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo Colaborativo. 		* Programas * Sincronización * Calibración * Flexibilidad * Posiciones de percepción * Sistemas representacionales * Deslizamiento psicológico * Claves de acceso visual	
<i>Objetivos particulares:</i>		<i>Objetivos específicos:</i>	
Los participantes conocerán la comunicación y el liderazgo colaborativo, con la finalidad de desarrollarlos e identificar sus oportunidades de mejora continua para contribuir al incremento productivo de la organización.		Los participantes identificarán algunas barreras de comunicación y como se pueden solucionar problemas al momento de llevar a cabo este proceso.	
		Los participantes generarán un liderazgo colaborativo organizacional, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral y relaciones.	
ÁREA DE DESARROLLO			
<i>Materiales Didácticos:</i>	<i>Actividades de los participantes:</i>	<i>Criterios e instrumentos de evaluación:</i>	<i>Duración de las actividades:</i>
Lap Top	Actividades relacionadas	Criterios:	3 Horas
Plumas		Observación	Técnicas didácticas seleccionadas:
Formato de evaluación inicial y final de sesión	Interacción con los participantes	Desarrollo frente al grupo	
Presentación de power point		Interacción con los compañeros	
Hojas de notas	Preguntar dudas al instructor	Criterio propio	Debate
Proyector Hojas de colores		Instrumentos de evaluación:	Expositiva
1 espejo por cada participante		Tomar notas	"Evaluación inicial"
	"Evaluación final"		Conociendo a los demás, trabajamos mejor
Lugar dónde se llevará a cabo la sesión: Salón de aproximadamente 6M x 6M			

4.1.5.11.5 FICHA TÉCNICA SESIÓN 5			
ÁREA INFORMATIVA			
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos	
<i>Tema o competencia laboral a desarrollar:</i>		<i>Subtemas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento creativo • Pensamiento crítico 		* Hemisferios cerebrales * Autoprogramación * Deslizamiento psicológico * Flexibilidad * Posiciones de percepción	
<i>Objetivos particulares:</i>		<i>Objetivos específicos:</i>	
Los participantes conocerán el pensamiento creativo y el crítico, con la finalidad de desarrollarlos e identificar sus oportunidades de mejora continua para contribuir al incremento productivo de la organización.		Los participantes generarán un pensamiento creativo en ellos mismos, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral.	
		Los participantes generarán un pensamiento crítico en ellos mismos, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral.	
ÁREA DE DESARROLLO			
<i>Materiales Didácticos:</i>	<i>Actividades de los participantes:</i>	<i>Criterios e instrumentos de evaluación:</i>	<i>Duración de las actividades:</i>
Lap Top	Participación en debate	Criterios:	3 Horas
Plumas		Observación	Técnicas didácticas seleccionadas:
Formato de evaluación inicial y final de sesión	Participación en actividades relacionadas al reconocimiento de los hemisferios cerebrales.	Desarrollo frente al grupo	
Presentación de power point		Interacción con los compañeros	
Hojas de notas	Preguntar dudas al instructor	Criterio propio	Cine-Debate
Proyector		Instrumentos de evaluación:	Expositiva
Música que estimule el hemisferio cerebral creativo	Tomar notas	"Evaluación inicial"	Escrita
	Opiniones constructivas	"Evaluación final"	Más visiones que la tuya
Lugar dónde se llevará a cabo la sesión: Salón de aproximadamente 6M x 6M			

4.1.5.11.6 FICHA TÉCNICA SESIÓN 6			
ÁREA INFORMATIVA			
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos	
Tema o competencia laboral a desarrollar:		Subtemas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Trabajo en equipo 		* Congruencia * Flexibilidad * Sistemas representacionales * Visualización * Calibración * Posiciones de percepción * Programas	
Objetivos particulares:		Objetivos específicos:	
Los participantes conocerán la toma de decisiones y el trabajo en equipo, con la finalidad de desarrollarlos e identificar sus oportunidades de mejora continua para contribuir al incremento productivo de la organización.		Los participantes identificarán la forma en que se pueden evaluar escenarios al momento de tomar decisiones, con el fin de mejorar la toma de decisiones organizacional.	
		Los participantes generarán un trabajo en equipo más eficaz, con la finalidad de incrementar el nivel productivo en la organización.	
ÁREA DE DESARROLLO			
Materiales Didácticos:	Actividades de los participantes:	Criterios e instrumentos de evaluación:	Duración de las actividades:
Lap Top	Participación en el foro	Criterios:	3 Horas
Plumas		Observación	Técnicas didácticas seleccionadas:
Formato de evaluación inicial y final de sesión	Participación en la dinámica grupal	Desenvolvimiento frente al grupo	
Presentación de power point		Interacción con los compañeros	
Hojas de notas	Preguntar dudas al instructor	Punto de vista	Foro
Proyector Colores		Instrumentos de evaluación:	Expositiva
Objetos o alimentos que permitan distinguir olores, texturas, sabores, visualizaciones y sonidos.	Tomar notas	"Evaluación inicial"	Escrita
	Participación activa en actividades propias	"Evaluación final"	Todos ponemos diferentes ingredientes
Lugar dónde se llevará a cabo la sesión: Salón de aproximadamente 6M x 6M			

4.1.5.11.7 FICHA TÉCNICA SESIÓN 7			
ÁREA INFORMATIVA			
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos	
<i>Tema o competencia laboral a desarrollar:</i>		<i>Subtemas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Identificación e integración con la organización 		* Autoprogramación * Reencuadre * Programas * Anclaje * Sincronización * Calibración * Congruencia	
<i>Objetivos particulares:</i>		<i>Objetivos específicos:</i>	
Los participantes conocerán la ética y la forma de identificarse e integrarse con la organización, con la finalidad de desarrollarlos e identificar sus oportunidades de mejora continua para contribuir al incremento productivo de la organización.		Los participantes generarán ética, con la finalidad de mejorar su imagen laboral y social.	
		Los participantes aprenderán formas de identificarse e integrarse con la organización, con el fin de generar un sentido de identidad más sólido en la organización.	
ÁREA DE DESARROLLO			
<i>Materiales Didácticos:</i>	<i>Actividades de los participantes:</i>	<i>Criterios e instrumentos de evaluación:</i>	<i>Duración de las actividades:</i>
Lap Top	Participación en debate	Criterios:	3 Horas
Plumas		Observación	Técnicas didácticas seleccionadas:
Formato de evaluación inicial y final de sesión	Elaboración del código de ética	Desenvolvimiento frente al grupo	
Presentación de power point		Interacción con los compañeros	
Hojas de notas	Preguntar dudas al instructor	Participación individual	Debate
Proyector		Instrumentos de evaluación:	Expositiva
1 cuadernillo de notas por cada participante	Tomar notas	"Evaluación inicial"	Escrita
	Descripción de elementos organizacionales	"Evaluación final"	Empatando a la organización conmigo mismo
Lugar dónde se llevará a cabo la sesión: Salón de aproximadamente 6M x 6M			

4.1.5.11.8 FICHA TÉCNICA SESIÓN 8			
ÁREA INFORMATIVA			
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos	
<i>Tema o competencia laboral a desarrollar:</i>		<i>Subtemas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Proactividad 		* Relajación * Autoprogramación * Programas * Sincronización * Calibración * Niveles neurológicos	
<i>Objetivos particulares:</i>		<i>Objetivos específicos:</i>	
Los participantes conocerán la motivación y la proactividad, con la finalidad de desarrollarlos e identificar sus oportunidades de mejora continua para contribuir al incremento productivo de la organización.		Los participantes identificarán elementos que los estimulen a participar en la organización, además de la mejor manera en que se genere motivación en ellos.	
		Los participantes conocerán la proactividad como un estímulo organizacional que les permitirá desarrollarse íntegramente.	
ÁREA DE DESARROLLO			
<i>Materiales Didácticos:</i>	<i>Actividades de los participantes:</i>	<i>Criterios e instrumentos de evaluación:</i>	<i>Duración de las actividades:</i>
Lap Top	Relajación	<i>Criterios:</i>	3 Horas
Plumas		Observación	<i>Técnicas didácticas seleccionadas:</i>
Formato de evaluación inicial y final de sesión	Participación activa en todas las actividades relacionadas	Desenvolvimiento frente al grupo	
Presentación de power point		Interacción con los compañeros	
Hojas de notas	Preguntar dudas al instructor	Participación	Foro
Proyector Bocinas		<i>Instrumentos de evaluación:</i>	Expositiva
1 Almohada por cada participante	Tomar notas	"Evaluación inicial"	Escrita
	Participación en el foro	"Evaluación final"	Un esquema personal
<p align="center"><i>Lugar dónde se llevará a cabo la sesión:</i> Jardín con amplio espacio para recostarse</p>			

4.1.5.11.9 FICHA TÉCNICA SESIÓN 9			
ÁREA INFORMATIVA			
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos	
<i>Tema o competencia laboral a desarrollar:</i>		<i>Subtemas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad Social • Repaso temático 		* Anclaje * Reencuadre * Autoprogramación	
<i>Objetivos particulares:</i>		<i>Objetivos específicos:</i>	
<p>Los participantes conocerán la responsabilidad social, con la finalidad de desarrollarlos e identificar sus oportunidades de mejora continua para contribuir al incremento productivo de la organización; además de dar un repaso general a los tópicos abordados durante el curso.</p>		<p>Los participantes generarán responsabilidad social en la organización y en su vida diaria, sensibilizándose con temas actuales acerca de esta gran corriente solidaria.</p>	
		<p>Los participantes coadyuvarán en un repaso temático de todo el curso, con la finalidad de refrescar ideas.</p>	
ÁREA DE DESARROLLO			
<i>Materiales Didácticos:</i>	<i>Actividades de los participantes:</i>	<i>Criterios e instrumentos de evaluación:</i>	<i>Duración de las actividades:</i>
Lap Top	Participación activa en toda la sesión	Criterios:	3 Horas
Plumas		Observación	Técnicas didácticas seleccionadas:
Formato de evaluación inicial y final de sesión		Desenvolvimiento frente al grupo	
Presentación de power point		Interacción con los compañeros	Pequeñas acciones, grandes cambios en la organización
Hojas de notas	Preguntar dudas al instructor	Participación	Expositiva
Proyector Autoevaluación		Instrumentos de evaluación:	
Evaluación final del curso	Tomar notas	"Evaluación inicial"	Escrita
		"Evaluación final del curso"	
	Propuestas de actividades relacionadas	"Evaluación final"	Construcción del castillo del aprendizaje
		"Autoevaluación"	
Lugar dónde se llevará a cabo la sesión: Salón de aproximadamente 6M x 6M			

“Programa de Capacitación por competencias: Un enfoque hacia la Programación Neurolingüística”

4.1.5.11.10 FICHA TÉCNICA SESIÓN 10			
ÁREA INFORMATIVA			
Temas y objetivos particulares		Subtemas y objetivos específicos	
<i>Tema o competencia laboral a desarrollar:</i>		<i>Subtemas:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Cierre de curso 		<ul style="list-style-type: none"> * Repaso * Evaluaciones al curso y al instructor * Evaluaciones al participante 	
<i>Objetivos particulares:</i>		<i>Objetivos específicos:</i>	
<p>Los participantes coadyuvarán en el cierre de curso, con la finalidad de generar un momento significativo en ellos mismos; además de fortalecer los aprendizajes obtenidos durante el desarrollo del mencionado.</p>		<p>Los participantes coadyuvarán en el cierre del curso, con el fin de pulir detalles, reforzar fibras sensibles, pero sobre todo afianzar programas mentales en ellos mismos.</p>	
ÁREA DE DESARROLLO			
<i>Materiales Didácticos:</i>	<i>Actividades de los participantes:</i>	<i>Criterios e instrumentos de evaluación:</i>	<i>Duración de las actividades:</i>
Lap Top	Llenar evaluaciones	Criterios:	3 Horas
Plumas		Observación	Técnicas didácticas seleccionadas:
Formato de evaluación al instructor	Participar en el cierre de curso	Desenvolvimiento frente al grupo	
Presentación de power point		Interacción con los compañeros	
Hojas de notas	Preguntar dudas al instructor	Desempeño General	Expositiva
Proyector		Instrumentos de evaluación:	
Formato de evaluación al curso	Tomar notas	"Evaluación del curso"	Escrita
		"Evaluación al instructor"	Entrevistas
Lugar dónde se llevará a cabo la sesión: Salón de aproximadamente 6M x 6M			

4.1.5.12 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación para el presente curso, son los siguientes:

Elemento	Descripción	Porcentaje	Momento de evaluación
1. Evaluación escrita	Se llevará a cabo una prueba de 20 reactivos en donde el participante deberá contestar en forma abierta, en qué consisten los conceptos que ahí se preguntan. (Dicha prueba no se anexa, puesto que se recomienda sea elaborada por el facilitador de acuerdo a temas significativos abordados durante el desarrollo del curso).	25%	Al final del curso (Sesión 9)
2. Actitud y apertura a nuevo conocimiento	Se evaluará disposición del participante, tanto para adquirir aprendizaje como para participar en las diferentes actividades que forman parte imprescindible del desarrollo del curso.	30%	Durante cada sesión
3. Asistencia	Son 10 sesiones en el curso, por lo que cada asistencia tendrá un valor de 1% para cubrir el total de porcentaje asignado.	10%	Durante cada sesión
4. Participación en clase	Se evaluará si el participante realizó alguna aportación o tuvo alguna participación durante el curso; así como la calidad y enfoque de las mismas.	10%	Durante cada sesión
5. Dinámicas	Se evaluará que todos los participantes tengan un mínimo de dos intervenciones activas en las dinámicas.	25%	Durante cada sesión
Total		100%	

Para que se considere que el participante aprobó el curso deberá obtener como mínimo un total del 80%. Queda a criterio del facilitador, aumentar o disminuir calificación en la entrevista final de cada participante.

4.1.5.13 Descripción de los requerimientos del lugar donde se impartirá la capacitación

Se requiere de un aula con:

- ✓ Iluminación moderada, con posibilidad de utilizar un proyector, además de ventilación moderada de forma que no cause sueño y bostezos entre los participantes.
- ✓ Limpieza en el aula.
- ✓ Pupitres en buen estado.
- ✓ Servicio de cafetería y sanitarios.
- ✓ Conexiones de luz para los aparatos eléctricos, todos los que requiera el instructor.
- ✓ Bote de basura.
- ✓ Señalamiento de no fumar y de no consumir alimentos dentro del aula.
- ✓ No distractores cercanos.

- ✓ Servicio de estacionamiento.

Se requiere de un jardín con:

- ✓ Espacio amplio para el desarrollo de dinámicas
- ✓ Limpieza.
- ✓ Servicio de sanitarios.
- ✓ Extensión para conexiones de luz para los aparatos eléctricos, todos los que requiera el instructor.
- ✓ No distractores cercanos.
- ✓ Servicio de estacionamiento.

4.1.5.14 Requerimiento de entrada para los participantes

- ✓ Llenado de solicitud con datos personales, laborales y académicos.
- ✓ Comprobante de pago para el curso.

4.1.5.15 Descripción del equipo requerido y sus recomendaciones de uso

- ✓ Proyector. Verificar que encienda correctamente y cuente con todos los cables de conexión necesarios.
- ✓ Laptop. Verificar que encienda y cuente con cable de energía eléctrica.
- ✓ Pizarrón y plumones.
- ✓ Bocinas. Verificar que enciendan y el audio funcione correctamente.

4.1.5.16 Desarrollo de los temas y subtemas en los planes de sesión

4.1.5.16.1 Plan de sesión 1

Bienvenida al curso, llenado de evaluación inicial haciendo referencia a los participantes en que sirve de diagnóstico y el requisitado del test de autoestima.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Apertura del curso

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se da por iniciado el curso, dando la bienvenida a los participantes, agradeciendo su asistencia y presentando una breve ficha curricular del facilitador; momento en el que el

mismo aprovechará para platicar acerca de su experiencia y además generará rapport con los mismos, mediante algunas preguntas y comentarios.

2. Se revisará el temario con los participantes, mismo que consta de las 15 competencias que durante el curso, desarrollarán:
 1. Conocimiento técnico específico de la función que se realiza.
 2. Liderazgo.
 3. Análisis y solución de problemas.
 4. Capacidad de aprender.
 5. Comunicación.
 6. Liderazgo colaborativo.
 7. Pensamiento creativo.
 8. Pensamiento crítico.
 9. Toma de decisiones.
 10. Trabajo en equipo.
 11. Ética.
 12. Identificación e integración con la organización.
 13. Motivación.
 14. Proactividad.
 15. Responsabilidad Social.

Además de hacer mención que el presente curso de capacitación es un curso por competencias que se apoyará en una herramienta novedosa que se le conoce como Programación Neurolingüística o PNL; misma que facilitará más y mejores resultados al final del mismo.

Se calendarizarán las sesiones y competencias que se desarrollaran durante el curso, con los participantes.

3. Se mencionará el encuadre, haciendo referencia a que antes se le conocía como reglamento, normas a seguir o bien reglas, y que ahora se ha formulado de una forma más amigable para los participantes de cursos, conferencias, talleres entre otros.

Por lo que se dibujará un cuadro en el pizarrón y de esa forma se invitará a los participantes a aportar ideas en relación a cómo será el comportamiento de ellos y del facilitador durante las sesiones; se sugiere abordar temas como puntualidad, respeto, participaciones, entre otros. El facilitador anotará dentro del cuadro los acuerdos en cuanto al comportamiento, que se han tomado y pedirá a los compañeros, tomen nota del mismo.

4. Se hará mención y desglose para un mejor análisis, del objetivo general del curso, mismo que a continuación se refiere:

El participante, reconocerá, aplicará y desarrollará 15 competencias laborales clave para su desarrollo personal, mediante el uso de técnicas y herramientas con Programación Neurolingüística, propiciando el aumento en la productividad de la organización.

5. Pasarela de modas: esta es una técnica de integración y conocimiento en los participantes, misma que hemos planteado se la siguiente forma:

Cada participante elegirá de una serie de accesorios de fiesta o batucada, uno o dos de ellos y se les invitará a escuchar claramente las indicaciones: Pasarán al frente de uno en uno, caminando como si estuvieran en un desfile de modas, de tal forma que deben dar vueltas, crear poses, o sonreír a la cámara, pero lo harán presentándose, mencionando su nombre, edad, hobby, meta en la vida y expectativas del curso, todo esto en tercera persona, por ejemplo: el es Juan Raúl, le gusta que le digan Rulo, tiene 22 años, su hobby es tomar cursos de superación personal y escuchar audios de conferencias motivacionales, su meta en la vida es ser feliz y lo que el espera de este curso es... (Recordemos que durante esta presentación, el participante estuvo modelando a los asistentes en un desfile de modas).

Una vez que todos los participantes han hecho su intervención, se invita al grupo a dar un aplauso a todos.

Finalmente se recomienda al instructor, centrar a los participantes acerca de lo que encontrarán en el curso y los principales beneficios que obtendrán de él.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Competencias laborales

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. En este punto se recomienda al facilitador, impartir una pequeña plática en donde explique a los participantes el tema de las competencias laborales y sus relacionados, para lo cual se puede preparar dicha explicación con teoría tomada de la presente investigación (cap. 2).

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Programación Neurolingüística

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. En este punto se recomienda al facilitador, impartir una pequeña plática en donde explique a los participantes el tema de la programación neurolingüística y sus relacionados, para lo cual se puede preparar dicha explicación con teoría tomada de la presente investigación (cap. 3).

Al final de la exposición de todos estos temas, se recomienda llevar a cabo un pequeño foro que permita la interacción de participantes, así como el repaso de lo visto en sesión.

Cierre de sesión y llenado de evaluación final.

4.1.5.16.2 Plan de sesión 2

Bienvenida a la sesión y llenado de evaluación inicial haciendo referencia en que sirve de diagnóstico.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Conocimiento técnico específico de la función que se realiza

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso el conocimiento técnico específico de la función que realiza, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda la exposición teórica de los siguientes elementos de la programación neurolingüística: sistemas representacionales, reencuadre, calibración, autoprogramación, anclaje y congruencia; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.8 y 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Tu sistema representacional”

Se deben colocar los elementos que permitirán a los participantes reconocer sus sentidos, y se tapan los ojos a tres participantes que distinguirán en una primera etapa el olor de dos elementos, la textura de otros dos, los sabores y finalmente el sonido; todos son elementos diferentes y después de que el participante reconoció cada dos objetos, deberá anotar en una hoja los nombres de los elementos que él cree que reconoció; finalmente se destapan los ojos a los participantes, para que puedan utilizar la vista en reconocer los últimos dos

objetos, cabe destacar que no se puede utilizar más de un elemento en el reconocimiento de estos objetos, es decir no pueden tocar cuando el reconocimiento es a través de la vista, o no pueden probar algo que el reconocimiento se lleva a cabo mediante el olfato. Una vez que todos han escrito los reconocimientos de los objetos presentados, se procederá a ver quién reconoció más objetos y se propone que el facilitador premie de alguna manera a los tres primeros lugares.

Posteriormente en forma plenaria se piden algunas opiniones, de las cuales se debe centrar la idea por parte del facilitador en que cada uno de nosotros tenemos uno de los cinco sentidos más desarrollados, por lo que se nos facilitan los trabajos con el uso de ese sentido, de esa forma se ahonda en la PNL, reconociendo que cada uno de nosotros se inclina en un sistema representacional y que es importante el reconocimiento y uso de ese sistema representacional en el momento de realizar el trabajo, por lo que se debe resaltar enormemente en que muchas cuestiones laborales se nos complican, desde la comunicación, recibir instrucciones o llevar a cabo un procedimiento, por lo que debemos poner especial atención en el uso de nuestro sistema representacional para así poder explotar más sus beneficios en el trabajo y en las funciones que se realizaron.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Liderazgo

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso el liderazgo, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda la exposición teórica del siguiente elemento de la programación neurolingüística: modelaje, así como el repaso de el reencuadre, la autoprogramación, la congruencia y el anclaje; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.8 y 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad: “Tu superhéroe”

Como se sabe en el insight o mejor conocido como introspección, nos analizamos de una manera muy detallada, desde nuestros puntos débiles, hasta los fuertes. El autoconocimiento es una

experiencia única, pues de una forma muy importante se eleva la autoestima, el reconocimiento y el amor de las personas.

En Programación Neurolingüística, existe una técnica que se llama modelaje y es la forma de dar poder a uno mismo. Es decir, todos en algún momento hemos escuchado una voz interior que te dice que no debes hacer algo, o esa vocecita que te habla todo el tiempo y te lleva a dejar de realizar muchas cosas.

El primer paso de esta actividad consiste en reconocerte física y cualitativamente, para lo cual se debe proponer a los participantes iniciar, haciendo un listado de todas las características físicas que hay en ellos en una columna, en otra todas aquellas cualidades que los hacen ser unos extraordinarios seres humanos y por último en una tercer columna, todas aquellas áreas de oportunidad que pueden mejorar dentro de ellos mismos.

Una vez que se han reconocido como seres humanos, con áreas de oportunidad y cualidades, es momento de creer que dentro de ellos mismos existe un poder inmenso, y que todo depende de ellos, de su mente, de cómo ellos creen que son, de cómo ven al exterior, pero sobre todo de cómo se aman, y que ese poder tan inmenso, es un súper héroe que habita dentro de ellos.

El segundo paso será poner un nombre a ese súper héroe, se recomienda utilizar un sufijo o prefijo más el nombre del participante, por ejemplo: Ruloman, Omissman, Súperaquel, AnniChica, Audiman, etc. Pueden intentar los nombres que crean convenientes, se sugieren nombres extraños o rimbombantes, lo importante es que deje convencido al participante de lo grande que es, y que cada que piense en ese nombre, recuerde que es momento de creer en él.

El tercer paso es crear la imagen y los colores del súper héroe, se pueden basar en alguno que ya exista como batman, batichica o superman, o bien pueden crear el suyo con los colores que ellos quieran; en muchos lugares como plazas o parques, hay dibujantes rápidos que se dedican a crear su caricatura, con ellos se podrán apoyar, con algún amigo diseñador, o bien la pueden realizar ellos mismos, lo importante es que los describa al 100%, que los represente, pero sobre todo que los inspire a creerse lo que son: unos superhéroes.

Una vez creada su imagen y su nombre, se pasa al tercer paso, la descripción de sus súper poderes; estos, son todas aquellas cualidades que anotaron en la segunda columna de su autoconocimiento; las deberán colocar de preferencia con nombres de súper poderes de forma rimbombante como: risainspira, cuchiflan, gansito marinela, tuni nuni, etc. Lo importante es que ellos sepan su súper poder y que lo conozcan a la perfección para saber en qué momento utilizarlo.

Ahora que han puesto su nombre a los súper poderes es momento de que los describan brevemente en tercera persona, por ejemplo: Omissman es un súper héroe que hace reír a todas las personas, pueden estar tristes o muy enojadas, él tiene el poder de realizar los gestos más chistosos de forma que todos se rían; y así deberá ser con todos tus súper poderes.

Ahora como bien ya sabemos, en todos los súper héroes hay formas de ataque, por ejemplo al que es de agua se le ataca con tierra, o al de fuego con agua, y así como lo conocemos en la ficción; es

momento de que su tercer columna la tengan muy en cuenta, esos serán aquellos poderes que tendrán que desarrollar a lo largo de su vida con más atención, esas cosas que no les agradan mucho de ellos, pero que una vez que las modifiquen o desarrollen, serán unos grandes superhéroes, y que son áreas de oportunidad en las cuales deben tener mucho cuidado, pues por ahí les puede llegar alguna situación que no coadyuve al logro de sus objetivos.

Se recomienda al final de la actividad, que todos los participantes expongan sus súper héroes y presenten todos sus elementos, una vez realizado lo anterior se hará un momento de relajación cerrando los ojos y empleando respiración diafragmática de tal forma que se pueda estimular una carga de empoderamiento en los participantes, y se les hará hincapié en que su vida ha cambiado para siempre, ahora son superhéroes y están listos para conquistar al mundo.

Finalmente se recomienda la calibración de los tópicos relacionados al superhéroe con los relacionados a liderazgo para así poder demostrar su intervención en el desarrollo laboral.

Al final de la exposición de todos estos temas, se recomienda llevar a cabo una pequeña charla de sobremesa con los participantes, que permita la interacción de los mismos, así como el repaso de lo visto en sesión.

Cierre de sesión y llenado de evaluación final.

4.1.5.16.3 Plan de sesión 3

Bienvenida a la sesión y llenado de evaluación inicial haciendo referencia en que sirve de diagnóstico.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Análisis y solución de problemas

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

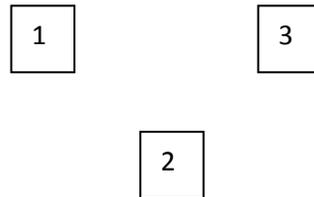
1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso el análisis y solución de problemas, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda la exposición teórica de los siguientes elementos de la programación neurolingüística: flexibilidad, sincronización, posiciones de percepción, deslizamiento psicológico y relajación, así como el repaso de la autoprogramación y el anclaje; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.7 y 3.13 de esta investigación.

3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Pensando como los demás”

En el entendido de que la mayoría de los problemas son ocasionados entre seres humanos, o por mal entendidos entre los mismos, la presente dinámica planea mostrar que existen más pensamientos e historias de acuerdo a las personas, a sus experiencias, tratos, programas, etc. Esta dinámica consiste en pedir el apoyo de un participante que quiera comentar de algún conflicto que le acontezca recientemente, cabe destacar que el facilitador, debe crear un ambiente de total confianza para que dicha dinámica se pueda llevar a cabo.

Se colocarán 3 hojas en el piso, separadas de forma revuelta y se enumerarán del 1 al 3, una vez que se han enumerado se procede a pedirle a la persona que cuente al grupo en qué consiste su conflicto y se procederá a comentar que ella, será la persona 1, la persona 2 será la que más involucrada este en el problema y la persona 3, será alguna persona que no esté involucrada directamente pero es capaz de dar una opinión al respecto (ver ejemplo).



Una vez que se ha mencionado lo anterior, se continuará pidiéndole a la persona que se pare sobre la hoja 1 y explique todo como piensa ella misma, posteriormente se le pedirá que se pare sobre la 2 y explique todo como una persona interna del problema y directamente involucrada, y finalmente se pedirá que se pare sobre la hoja 3 y explique la solución como una persona totalmente externa al problema, pero que conozca a los dos sujetos anteriores.

Lo que se pretende con esto, es explicar que todos tenemos diferentes pensamientos de acuerdo a muchísimas variables, desde su historia de vida, hasta su formación y experiencias de crecimiento, por lo que no podemos querer que todos piensen como nosotros.

En forma plenaria se comentarán resultados y se exaltará el beneficio que nos brinda, el ponernos en las posturas de los demás para la resolución de conflictos.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Capacidad de aprender

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso la capacidad de aprender, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: flexibilidad, sincronización, posiciones de percepción, deslizamiento psicológico, autoprogramación y anclaje; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.7 y 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:
“Abriendo tu mente”

Todos tenemos días, buenos, malos y más o menos. Lo importante no son las circunstancias, sino como reaccionamos a las circunstancias y en muchas ocasiones los programas que hemos adquirido durante nuestra vida, construyen una barrera en el aprendizaje y no dejan ver el lado bueno de las cosas. Lo importante es recordar que los líderes de nuestra vida somos nosotros mismos y que el control de todas nuestras reacciones lo tenemos dentro.

Por lo anterior, el siguiente ejercicio consiste en dos partes, la primera es crear un archivo con fotos, imágenes, frases, etc. Puede ser un archivo de power point o en algún programa que el participante desee, reconociendo que la finalidad de este archivo es ser un aliciente para los mismos, en una forma positiva, dicho archivo lo conoceremos como un archivo de sonrisas. Se pedirá con antelación para que durante la clase, todos puedan exponer su archivo y explicar el significado que para ellos tiene. Música de fondo, márgenes, u otro tipo de arreglo, queda a total libertad del participante, lo que se pide, es que este explote su capacidad creativa.

La siguiente parte de esta dinámica, consiste en crear una lista de reproducción en alguna red social o bien en un reproductor de música, dicha lista, deberá contener canciones que pongan felices a cada uno de los participantes, que los motive, que se las hayan dedicado o alguna otra, la finalidad es que genere estímulos positivos en el empleado; posteriormente de haberla creado, se les pedirá que la escuchen antes de realizar una actividad que presente mucho esfuerzo en ellos y que los resultados los escriban para poder comentarlos en el grupo. Es importante que a la lista de reproducción se le coloque un nombre que impacte en la persona, y de igual forma se dejan criterios abiertos al participante con la finalidad de que pueda dar un toque de sí mismo a la actividad.

Como bien podemos apreciar estas dos actividades, deben dejarse antes de la sesión como una tarea, con la finalidad de que permitan trabajar en la sesión con ellas. Así mismo se sugiere que en un

pleno grupal se discutan los resultados obtenidos y se recomienda al facilitador, incitar a romper rutinas, abrir mentes, explorar nuevos horizontes, etc. Todo esto encaminado hacia despejar la mente para poder aprender mejor, es decir a no cerrarse a los nuevos aprendizajes.

Al final de la exposición de todos estos temas, se recomienda llevar a cabo una conferencia con alguna persona especialista en el tema que pueda charlar con los participantes y que permita la interacción de los mismos, así como el repaso de lo visto en sesión.

Cierre de sesión y llenado de evaluación final.

4.1.5.16.4 Plan de sesión 4

Bienvenida a la sesión y llenado de evaluación inicial haciendo referencia en que sirve de diagnóstico.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Comunicación

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso la comunicación, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: sincronización, calibración, flexibilidad, posiciones de percepción y sistemas representacionales; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.8 y 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Más allá de la comunicación”

Esta dinámica consiste principalmente en visualizar elementos más allá del simple proceso de comunicación que es el canal, el mensaje, entre otros, todo esto con la finalidad de crear empatía al momento de comunicarnos, de sintonizarnos con el otro y de recordar que el otro es un ser totalmente diferente a nosotros.

Se pedirá la participación de dos voluntarios, mismos que elegirán dos papeles, uno será con un lenguaje de mímica y otro será con un tono de voz bajo; ambos deberán exponer frente al grupo un tema de su agrado o idea, utilizando el lenguaje que han elegido, el facilitador,

estimulará al grupo para comentar, participar o interactuar con la persona que está al frente. Entonces se creará un ambiente de confusión entre voluntarios y el grupo, con la finalidad de que no se entiendan los mensajes.

Por último en forma plenaria, se comentarán los resultados y se guiará al grupo hacia el enfoque de que más allá de la comunicación existen otros elementos, que bien debemos empatizar o tomar en cuenta al comunicarnos; se sugiere elaborar un listado en el pizarrón de los elementos connotados y que el facilitador centre el tema de que más allá de la comunicación existen muchos elementos a tomar en cuenta para poder transmitir ideas de una forma eficaz.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Liderazgo colaborativo

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso el liderazgo colaborativo, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: sincronización, calibración, flexibilidad, sistemas representacionales, deslizamiento psicológico y la explicación de un tema nuevo, las claves de acceso visuales; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.7, 3.8 y 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:
“Conociendo a los demás, trabajamos mejor”

En este punto se pretenden explotar los conocimientos acerca de los movimientos oculares y su significado, por lo que la propuesta incide en un trabajo en parejas, mismo en dónde puedan comentar como se han sentido en el curso, sus principales metas en la vida y que piensan acerca de la felicidad, mientras uno plática, el otro visualiza sus movimientos oculares de acuerdo al significado propuesto por la PNL, y después se invierten los papeles.

Lo que principalmente se quiere referir en este ejercicio, es la colaboración, y nuevamente la diferencia de objetivos, personas e historias, y el reconocer que no podemos ser los mejores en todo, pero lo que sí se puede es tener a los mejores en todo.

Posteriormente, se les invitará a los participantes a pensar varias ideas o temas, mientras se miran a un espejo a fin de detectar sus movimientos oculares y conocer su mayor enfoque; se sugiere que el término de esta parte sea con la siguiente frase: dicen que hay que ver para creer, por lo que es momento de verte al espejo y creer en ti, en tus fortalezas y en tu fuerza interior, se puede incluso recordar la dinámica del superhéroe que se ha planteado en un inicio.

Se estimulará al grupo a fin de aportar retroalimentaciones en un plenario y rescatar que el liderazgo colaborativo parte del principio de la diferencia, pero sobre todo de el poder dar lo necesario a cada uno del equipo para que la realización de trabajo o proyecto sea lo mejor posible.

Finalmente se recomienda, dentro del plenario, preguntar a cada participante su sistema representacional a fin de que reconozcan que con base en sus facilidades, aptitudes y actitudes se debe dar la distribución del trabajo; si todos hacen lo que mejor les sale, los resultados serán los mejores.

Al final de la exposición de todos estos temas, se recomienda llevar a cabo un debate con los participantes, que permita la interacción de los mismos, así como el repaso de lo visto en sesión.

Cierre de sesión y llenado de evaluación final.

4.1.5.16.5 Plan de sesión 5

Bienvenida a la sesión y llenado de evaluación inicial haciendo referencia en que sirve de diagnóstico.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Pensamiento creativo

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso el pensamiento creativo, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: autoprogramación, deslizamiento psicológico, flexibilidad y posiciones de percepción, así como la explicación por primera vez de los hemisferios cerebrales; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.4, 3.7 y 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Dos seres dentro de ti, te dominan”

Una vez que se han abordado los temas en relación a los hemisferios cerebrales, podemos rescatar en los participantes que esos dos seres internos, dominan pero a la vez reaccionan ante estímulos, por lo que se recomienda al instructor, la búsqueda de música, colores o elementos que puedan estimular la creatividad y poner a los participantes a realizar un dibujo invertido o alguna actividad en dónde puedan demostrar su lado creativo, estimulando el ambiente.

Una vez que se ha llevado a cabo dicha actividad, se sugiere que los participantes expongan su trabajo o su forma de sentir en dicha actividad; además de que se enlistarán los elementos que a cada participante le dan más creatividad, a fin de compartir herramientas entre el grupo y quien no pueda ser creativo, tenga una serie de elementos que estimulen su creatividad.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Pensamiento crítico

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso el pensamiento crítico, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: autoprogramación, deslizamiento psicológico, flexibilidad, posiciones de percepción y hemisferios cerebrales; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.4, 3.7 y 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:
“Más visiones que la tuya”

En este apartado se propone repartir a cada participante un papelito al azar con algún grupo social o tribu, la finalidad es que cada persona represente el papel que le toque, frente al grupo, todo esto con la finalidad de que cada uno de ellos, pueda ponerse en los zapatos de alguien más.

Una vez que se han repartido los papeles, se pondrá un tema sobre la mesa y se pedirá que todos opinen al respecto, por ejemplo el desarrollo de México o el gobierno mexicano, y una vez que se ha puesto el tópico se pedirán las participaciones de todas las personas, recordando que no es en su punto de vista, sino el de la persona que están representando.

Una vez que se ha comentado lo anterior, se hace un plenario en dónde se retroalimenta a los participantes y sobre todo se hace énfasis en el espíritu crítico que han manifestado en la actividad; además de reconocer que han utilizado el hemisferio cerebral encaminado a los razonamientos.

Al final de la exposición de todos estos temas, se recomienda llevar a cabo un cine-debate con los participantes, se sugiere que sea de un cortometraje o un extracto muy breve de alguna película, lo importante es que permita la interacción de los mismos, así como el repaso de lo visto en sesión.

Cierre de sesión y llenado de evaluación final.

4.1.5.16.6 Plan de sesión 6

Bienvenida a la sesión y llenado de evaluación inicial haciendo referencia en que sirve de diagnóstico.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Toma de decisiones

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso la toma de decisiones, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: congruencia, flexibilidad, sistemas representacionales, visualización, calibración, posiciones de percepción y programas; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.7, 3.8 y 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Visualizando escenarios”

Como un primer punto, se recomienda la explicación de la visualización mediante una pequeña actividad; en dicha actividad se pedirá a los participantes que se pongan cómodos y cierren los ojos, una vez que han cerrado los ojos, se les dice que imaginen que tienen en su mano un limón y en la otra un cuchillo, después deben imaginar que van a partir el limón e imaginar cómo brinca el jugo del limón al partirlo, finalmente lo llevarán a su boca y probarán, la dinámica termina cuando los participantes han salivado imaginando al limón. Se

les pide finalmente a los participantes que abran los ojos y se comenta que eso es la visualización, imaginar todo a un grado de generarlo y sentirnos como si estuviera pasando en la realidad.

En un segundo sentido, se vuelve a pedir a los participantes que se pongan cómodos y cierren los ojos, después que se imaginen en 5 años, como se sienten, como caminan, como huelen, como se ven, como están vestidos, cómo es todo a su alrededor, entre otras características. Lo importante es hacerlos reconocer que mientras más elementos se imaginen, más se acercan a la realidad.

En forma de ideas se escribirán en el pizarrón, los beneficios que cada uno encuentre en esta técnica aprendida, además de que el facilitador encaminará los resultados hacia la visualización de escenarios en la toma de decisiones.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Trabajo en equipo

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso el trabajo en equipo, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: congruencia, flexibilidad, sistemas representacionales, visualización, calibración, posiciones de percepción y programas; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.7, 3.8 y 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:
“Todos ponemos diferentes ingredientes”

Se pide la participación de siete voluntarios de los cuales dos de ellos harán el papel de clientes y los otros cinco serán parte de una empresa, se pide que planeen durante 1 minuto una representación de un cliente molesto porque el producto no le llegó a tiempo y cuando llegó, iba dañado, además de que ya había sido pagado con anticipación y por teléfono le dijeron que no habría devoluciones.

Una vez que se ha planeado dicha actividad, se procederá a la representación, dentro de la cual todos deben participar y aportar algo.

Finalmente en forma plenaria, se les solicitará a los participantes que retroalimenten al grupo de los 5 voluntarios que han participado como parte de la empresa; y el facilitador, encaminará las conclusiones a que todos aportaron algo en el equipo, que todos son diferentes y que cada uno en su nivel, forma parte del equipo; además de mencionar que el éxito de los trabajos en equipo, consiste en la especialización, la delegación, pero sobre todo en que todos se conozcan y estén bien integrados.

Al final de la exposición de todos estos temas, se recomienda llevar a cabo un pequeño foro con los participantes, lo importante es que permita la interacción de los mismos, así como el repaso de lo visto en sesión.

Cierre de sesión y llenado de evaluación final.

4.1.5.16.7 Plan de sesión 7

Bienvenida a la sesión y llenado de evaluación inicial haciendo referencia en que sirve de diagnóstico.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Ética

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso la ética, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: autoprogramación, reencuadre, programas, anclaje, sincronización, calibración y congruencia; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en el punto 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Mi código de ética personal”

Todos tenemos principios, valores y comportamientos que se nos han inculcado y formado desde niños, como en todo, es importante el reconocerlos, acordarnos de que existen y tenerlos en cuenta siempre; por lo que la siguiente actividad consiste en la creación de un

código de ética personal propio, el cual se les pedirá elaboren a los participantes durante esta sesión y el contenido que se les pedirá es el siguiente:

- Filosofía de vida

Es el conjunto de pensamientos, creencias y valores personales que ayudan a dirigir la vida hacia un fin específico.

- Misión personal

La razón de existir de una persona en este mundo, es decir, a que vino a este.

- Visión personal

A dónde se quiere llegar en un futuro, cual es el fin de vivir.

- Valores y principios éticos con descripción

Principales valores y principios que rigen la vida, colocando lo que representan para esa persona.

- Calidad de vida

Que están dispuestos a ceder en su vida y que no, es el establecimiento de los límites de integridad.

- Apoyo a la comunidad

Que dan ellos a su colonia, ambiente de trabajo, etc. Que aportación importante y trascendental es la que realizan.

- Protección del medio ambiente

Que labor social, realizan por el planeta, para su conservación y mejora.

Cabe destacar que el facilitador debe explicar en qué consisten cada unos de estos elementos a los participantes, además de guiarlos en la realización de esta actividad.

Finalmente se recomienda que el código de ética lleve un nombre sencillo pero impactante en la vida de los participantes, de tal forma que en un futuro ellos recuerden que tienen una guía en su vida y que si no la cumplen se decepcionarán a ellos mismos. Queda a criterio del facilitador y de los tiempos la discusión de los resultados de esta actividad.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Identificación e integración con la organización

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso la identificación e integración con la organización, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la

misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.

2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: autoprogramación, reencuadre, programas, anclaje, sincronización, calibración y congruencia; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en el punto 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:
“Empatando a la organización conmigo mismo”

Se pide a los participantes que realicen un listado en dónde coloquen los valores organizacionales y en una columna lateral al listado se pide coloquen los valores personales. Después se pedirá que seleccionen que valores empatan con la organización, reconociendo que no tienen que ser los mismos, sino se pueden agrupar o empatar por su fin o medio.

Se procederá a realizar lo mismo con la misión y visión de la organización.

Posteriormente se pide a los participantes que elaboren un dibujo de ellos mismos, pero con un uniforme de la organización, los colores, símbolos, elementos, etc. Que ellos consideren convenientes que los defina y los haga parte de la organización.

Finalmente se les pedirá que conserven su dibujo en un lugar visible de su oficina u hogar para que en lo sucesivo lo observen y recuerden que forman parte de la organización.

Al final de la exposición de todos estos temas, se recomienda llevar a cabo un pequeño debate con los participantes, lo importante es que permita la interacción de los mismos, así como el repaso de lo visto en sesión.

Cierre de sesión y llenado de evaluación final.

4.1.5.16.8 Plan de sesión 8

Bienvenida a la sesión y llenado de evaluación inicial haciendo referencia en que sirve de diagnóstico.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Motivación

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso la motivación, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere

consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.

2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: relajación, autoprogramación, programas, sincronización y calibración; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en el punto 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Mi corazón”

La siguiente dinámica la hemos descrito tal cual se debe presentar a los participantes por parte del facilitador; además de que se realizará en un jardín o lugar abierto, donde los participantes, colocarán su almohada y se acostarán para realizar la actividad:

Todos en algún momento nos sentimos con muchas ganas de compartir una alegría, tristeza o enojo con alguien, pero que crees, no contesta tu amigo(a), o el número está ocupado, o tu padre saldrá muy tarde de trabajar. Bien ahora conocerás un lugar al que sólo tú podrás entrar y a alguien que siempre te va a escuchar, después de este día, podrás volver sin ayuda en el momento que tú lo desees.

Te pido que por un momento cierres los ojos y comiences a respirar diafragmáticamente, te recomiendo iniciar con 3 respiraciones profundas, posteriormente un descanso y repetir 3 series de igual forma; ahora te pido que te imagines que estás en tu recámara, vete al lugar que más te guste de tu recámara, puede ser tu cama, un sillón, silla o el piso, ve y ponte cómodo en el lugar que tú quieras. Ahora imagina que tienes en tus manos un pequeño objeto que significa mucho para ti, una medalla, una moneda, una foto, un osito, el objeto que tú quieras y que represente mucho para ti, agárralo, siéntelo y velo bien, asegúrate de que es el mismo.

Ahora estando en tu recámara, deberás cerrar los ojos, apretar tu objeto e imaginar que estás en tu lugar favorito: un bosque, playa, río, el lugar que a ti más te guste y tal como te gusta, voltea hacia todos lados y asegúrate de que tiene todo para gustarte, pájaros, árboles, piedras, arena, y todos los elementos y colores que a ti te gustan. Es importante que descubras como huele ese lugar, que distingas todos los colores y formas que existen en ese lugar.

Comienza a caminar por ese lugar y busca un sitio en donde quieres estar, ponte cómodo y ahora pon atención en como empiezas a sentir la presencia de alguien a quien no logras ver, pero sientes detrás de ti una mirada y alguien que se acerca a ti; de pronto volteas y ves a tu corazón, si, es tu corazón, ¿Ya lo viste? Tiene la forma que tú quieras que tenga, es una persona, un órgano, un objeto. Velo bien, ¿De qué color es? ¿De qué tamaño es? Ahora que lo ves es momento de que lo abracés y le digas que te da mucho gusto conocerlo, que sientes mucho lo que ha sufrido, pero que también estás muy contento de que él sea quien sienta tanta felicidad cuando algo te pasa, puedes decirle lo que tú quieras, lo que tú sientas, es tu momento con él.

Ahora te pido que veas que dentro de tu corazón hay varios cajones de archivos, hay cajones que guardan tus momentos felices, los tristes, los enojos, las personas, los instantes, ahh en fin, guardan toda tu vida, te pido que eches un vistazo a tu cajón de tal forma que veas todo ese archivo es toda tu vida, ve las imágenes, las personas, los objetos, ve todo, ¿Ya te diste cuenta que ahí puedes encontrar todo? Por último te pido que visites un cajón, el de la soberbia, el orgullo, y todos aquellos rencores de tu vida, visita ese cajón y visualiza todos esos hechos que aún forman parte de tu vida, te pido que vacíes ese cajón al piso, que lo dejes vacío y que lo vuelvas a poner en su lugar.

Ahora antes de irte, te pido que le digas unas palabras a tu corazón, dile que estás muy contento de conocerlo, que le agradeces toda la vida que te ha acompañado que prometes regresar muy pronto, que lo amas, dile todo lo que tú quieras y sientas; despídete de él y vuelve a visualizar el lugar en el que estás, ve sus colores, la naturaleza, a que huele, bien, date cuenta de todo el espacio que te rodea.

Te pido que nuevamente aprietes el objeto que traes en la mano, e imagines el lugar de tu recámara en el que estás, respira 3 veces profundamente y poco a poco empieza a abrir los ojos.

Finalmente se retroalimenta esta técnica en plenario y se procede a realizar la recomendación a todos los participantes de buscar el objeto que eligieron de manera física y lo tengan a la mano, de modo que en cualquier momento que lo necesiten, puedan acudir a su recámara y buscar el lugar que eligieron, con el objeto que eligieron, cierran los ojos y finalmente se transportan con su corazón.

Cabe destacar que esta técnica debe ser realizada con mucho cuidado y muy bien dirigida, se pueden anexar algunas palabras o frases durante la guía de la misma, lo importante es generar en los participantes un ambiente de reflexión.

Al finalizar se pide a los participantes que se vallan levantando de uno en uno de sus asientos y se aplaudan a ellos mismos por el motivo que elijan, queda libre; y después de que hayan pasado todos se pide un aplauso para el grupo.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Proactividad

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso la proactividad, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.
2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: relajación, autoprogramación, programas, sincronización y calibración,

además de exponer por primera vez los niveles neurológicos; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en los puntos 3.12 y 3.13 de esta investigación.

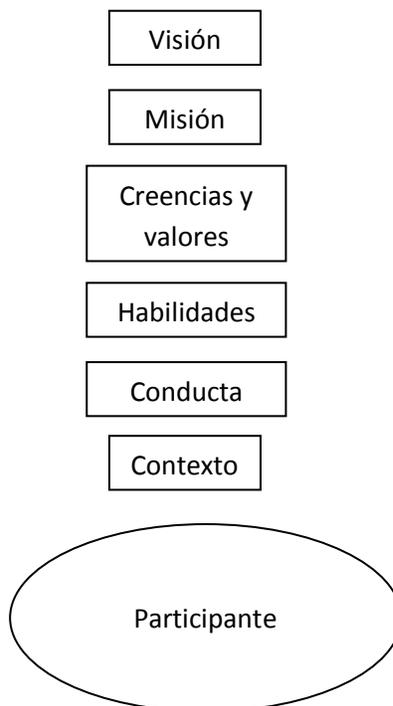
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Un esquema personal”

Se pide que cada participante anote en 6 hojas lo siguiente:

- Visión
- Misión
- Creencias y valores
- Habilidades
- Conducta
- Contexto

Una vez que cada participante tiene sus seis hojas, las deberá colocar frente a él, en el piso, de la siguiente forma:



Una vez que todos los participantes están colocados como se muestra en la imagen, se pondrá música para relajar, de hecho se propone algún baile o ejercicio físico para relajar cuerpo y ambiente.

Posteriormente, se pide a los participantes que piensen en un objetivo que quieran lograr en aproximadamente seis meses, y se pide que pisen la primera hoja:

- Contexto, es decir en dónde será ese objetivo, con quien estarán, como será todo, como se sentirán ellos en querer realizar esa meta.

- Conducta, es decir cómo se deben comportar para realizar esa meta, que tienen que poner de su parte en cuanto a conductas.
- Habilidades, es decir con que cuentan para la realización de ese objetivo, que tienen de materia prima que pueda servir.
- Creencias y valores, es decir cómo deben pensar, programarse y qué existirá en su mente que los encamine hacia el logro de ese horizonte nuevo.
- Misión, quiénes son frente a esa meta, cual es su labor y que fortaleza tienen que coadyuve a los resultados de la misma.
- Visión, finalmente visualizarán como se sentirán al final de esa meta, cuáles serán sus satisfacciones y sensaciones.

Una vez que se ha llevado a cabo este camino, se volverá a hacer pero retrocediendo las hojas y visualizando los mismos escenarios.

Lo que aquí hemos planteado, se deberá estimular a que se realice con otras metas y de manera consecutiva es decir estimulando a que sean personas proactivas; además de hacer hincapié en que la realización de estas actividades se deben calendarizar y tener muy en cuenta para que los objetivos se cumplan.

Al final de la exposición de todos estos temas, se recomienda llevar a cabo un pequeño foro con los participantes, lo importante es que permita la interacción de los mismos, así como el repaso de lo visto en sesión.

Cierre de sesión y llenado de evaluación final.

4.1.5.16.9 Plan de sesión 9

Bienvenida a la sesión y llenado de evaluación inicial haciendo referencia en que sirve de diagnóstico.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Responsabilidad Social

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Se recomienda al facilitador, el análisis y explicación por parte de él hacia los compañeros, de la competencia que se abordará en este apartado, en este caso la responsabilidad social, así como sus beneficios acerca del uso y desarrollo de la misma; para realizar esta explicación, se sugiere consultar el apartado 2.8 de la presente investigación, en donde encontraremos teoría relacionada al tópico referido.

2. En una segunda explicación a los participantes se recomienda el repaso de los siguientes temas de PNL: anclaje, reencuadre y autoprogramación; la teoría de los mencionados con antelación, estará contenida en el punto 3.13 de esta investigación.
3. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Pequeñas acciones, grandes cambios en la organización”

En esta actividad se pedirá a los participantes crear en grupo, una campaña de acciones que puedan realizar en la organización de forma pequeña y la implementen de forma interna apoyada por todos los miembros del grupo capacitado.

Las acciones que se pueden proponer son:

- Uso de papel reciclado
- Ahorro de energía eléctrica
- Ahorro de recursos materiales
- Ahorro de agua
- Entre otros.

Lo importante es hacer notar que la campaña que se construirá, debe ser en forma creativa, sencilla e impactante en la organización, la planearán en el grupo, dejando en libertad las aportaciones de los participantes.

Es importante acordar con la organización los permisos y el apoyo para que esta campaña se lleve a cabo.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Repaso temático

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:
“Construcción del castillo del aprendizaje”

En un papel rotafolio, el instructor, dibujará un castillo muy grande, y en él a manera de lluvia de ideas se irán anotando todos aquellos aprendizajes que recuerden los participantes, lo que se pretende es demostrarles que son dueños de un castillo muy grande y lleno de grandes tesoros que son los aprendizajes que han obtenido durante el curso, además de hacerles notar su importancia dentro del castillo del aprendizaje, pues ellos son los reyes de ese castillo y lo gobiernan.

Cierre de sesión y llenado de evaluaciones finales.

4.1.5.16.10 Plan de sesión 10.

Bienvenida a la sesión.

Tema o competencia laboral a desarrollar:

- Cierre de curso

Desarrollo del tema o competencia laboral a desarrollar:

1. Como un punto esencial de esta competencia a desarrollar, se propone la siguiente actividad:

“Un cambio para siempre”

Se propone que para el cierre del curso, el facilitador prepare una reflexión guiada, con música de fondo, y lo más importante, que se cree un anclaje a través de un obsequio que se entregue a los participantes, es decir, durante la dinámica se les pedirá que cada uno tenga en sus manos el objeto, a fin de que lo sientan y logren programar un cambio con él. La finalidad es que posterior al curso, ellos puedan cerrar los ojos, tomar su objeto entre las manos y trasladarse hasta ese momento que resultará muy significativo, motivo por el que ese objeto los ayudará a ponerse en buen estado anímico cuando lo necesiten.

Cierre de sesión y llenado de evaluaciones al curso y al facilitador.

Posterior al llenado de evaluaciones, se propone que el facilitador, entreviste a cada participante, con la finalidad de recibir retroalimentación, medir el impacto del mismo en su vida y le pueda dar a conocer al mismo su evaluación final del curso.

Nota: Todas las actividades que se han propuesto en el desarrollo de este programa de capacitación por competencias, han sido aplicadas en diversos grupos de la Licenciatura en Administración Generación 2011 – 2015, en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México; no se midieron los resultados, ni se dio un seguimiento formal a los mismos, sin embargo somos testigos de los cambios significativos que en las personas ha causado el haber tomado estas actividades.

4.1.5.17 Materiales didácticos

Se requiere de un aula con:

- ✓ Temario
- ✓ Encuadre anotado en papel rotafolio.
- ✓ Evaluación inicial y final de cada sesión, test de autoestima, autoevaluación final, evaluación final del curso, evaluación al curso y evaluación al instructor.
- ✓ Presentación en power point
- ✓ Proyector
- ✓ Laptop
- ✓ Pizarrón y plumones
- ✓ Manual de instrucción

4.1.5.18 Instrumentos de evaluación

Cabe destacar que las evaluaciones aquí propuestas son flexibles en un 100%, pueden ser sustituidas o adecuadas de acuerdo a alguna necesidad, lo que se sugiere es la realización de evaluaciones pequeñas, la finalidad de ellas es obtener puntos concretos y no aburrir al participante.

4.1.5.18.1 Evaluación inicial de cada sesión

Competencias a desarrollar en la sesión ---:

En escala del 1 al 10, señale en qué punto considera que se encuentra en el desarrollo de las competencias que se trabajaran en la sesión de hoy (siendo 1 nada y 10 totalmente):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En escala del 1 al 10, señale en qué punto considera que se encuentra su actitud el día de hoy para contribuir en el desarrollo de las competencias que se trabajaran en la sesión (siendo 1 nada y 10 totalmente):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

“Programa de Capacitación por competencias: Un enfoque hacia la Programación Neurolingüística”

En escala del 1 al 10, señale en qué punto considera que se encuentra el desarrollo de las competencias que se trabajaron en la sesión con relación a sus labores que realiza (siendo 1 nada y 10 totalmente):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.1.5.18.2 Evaluación final de cada sesión

Competencias desarrolladas en la sesión ---:

En escala del 1 al 10, señale en qué punto considera que se encuentra en el desarrollo de las competencias que se trabajaron en la sesión de hoy (siendo 1 nada y 10 totalmente):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En escala del 1 al 10, señale en qué punto considera que se encontró su actitud el día de hoy para contribuir en el desarrollo de las competencias que se trabajaron en la sesión (siendo 1 nada y 10 totalmente):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En escala del 1 al 10, señale en qué punto considera que se encontró el desarrollo de las competencias que se trabajaron en la sesión con relación a sus labores que realiza (siendo 1 nada y 10 totalmente):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.1.5.18.3 Test de autoestima evaluación inicial y final

En la escala de 1 al 10 señale en qué punto se encuentra en el día de hoy, de acuerdo a cada situación (siendo 1 nada y 10 totalmente):

Hoy tengo mucha energía:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Soy el mejor:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tengo todo para ser feliz:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mi físico es el mejor:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Soy feliz:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Me gusta asistir a estos cursos:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vengo con todas las ganas de superarme:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.1.5.18.4 Evaluación de conocimientos evaluación final

Dicha evaluación se recomienda sea realizada por el facilitador, con el fin de poder colocar en ella cuestionamientos relacionados a los conceptos que se manejaron durante el desarrollo de las sesiones o que resultaron de una forma significativa por algún motivo en los participantes.

4.1.5.18.5 Evaluación final de los participantes para el instructor

Consideras que la actitud del facilitador fue:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala
El facilitador expuso los temas de una forma:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala
El facilitador resolvió tus dudas de una manera:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala
El facilitador se preocupó por el desarrollo de tus competencias de manera:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala
El facilitador dirigió las actividades de una forma:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala
El facilitador presentó durante el curso una vestimenta:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala
Como consideras que fue tu comunicación con el facilitador:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala
El facilitador respetó los tiempos de una manera:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala
En general consideras que el facilitador fue:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala

4.1.5.18.6 Evaluación final de los participantes para el curso

En general consideras que el curso cubrió tus expectativas:				
Arriba de las expectativas	Completamente	Más o menos.	Muy poco	No las cubrió
Consideras que el desarrollo de las competencias abordadas, lo tienes de una forma:				
Excelente	Buena	Indiferente	Mala	Muy mala
El tema del curso fue:				
Muy apropiado	Apropiado	Normal	Inapropiado	Muy inapropiado
El material del curso lo calificas como:				
Excelente	Bueno	Normal	Malo	Muy malo
La actitud de tus compañeros en el curso fue:				
Excelente	Buena	Normal	Indiferente	Inapropiada
En general el curso fue:				
Excelente	Bueno	Normal	Malo	Muy malo

“Programa de Capacitación por competencias: Un enfoque hacia la Programación Neurolingüística”

Las actividades de aprendizaje utilizadas en el curso fueron:				
Excelente	Bueno	Normal	Malo	Muy malo
El curso te ayudará en el desempeño de tu trabajo en un nivel:				
Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo

¿Volverías a tomar un curso relacionado con alguno de los temas vistos aquí? SI NO

Observaciones:

4.1.5.19 Lista de asistencia. La presente es una propuesta de la lista de asistencia para el curso, se recomienda que la asistencia se tome 15 minutos antes del inicio del curso, a fin de evitar que durante el desarrollo de las sesiones existan interrupciones. La propuesta presenta una columna con observaciones para el participante, en la cual se sugiere se anoten los principales elementos que el participante observó durante la sesión, esto permitirá al facilitador el uso de herramientas o técnicas que estimulen a participar a los integrantes del curso que no lo llevan a cabo con frecuencia.

Curso:

Lugar:

Fecha:

Número	Nombre Participante	Firma	Observaciones del participante

4.1.5.20 Lista de Verificación

La presente lista de verificación sirve para que durante el desarrollo del curso, el instructor la llene cada sesión, con la finalidad de encontrar áreas de oportunidad en la institución u otra donde se imparte el curso.

“Programa de Capacitación por competencias: Un enfoque hacia la Programación Neurolingüística”

Nombre del curso			
Nombre del instructor			
Número de participantes:			
Horario del curso			
Lugar del curso			
Duración del curso		Fecha del curso	

Requerimiento	SI	NO
AULA		
30 Pupitres		
Bote de basura		
Aula con capacidad para 30 personas		
Señalamientos		
EQUIPO AUDIO VISUAL		
Laptop		
Proyector		
Pizarrón		
PAPELERÍA		
Material para cada participante		
Plumas		
Cuadernillo de notas		
Gises		
SERVICIOS		
Baños disponibles		
Estacionamiento		
Iluminación		
Limpieza		
Cafetería		

Fecha	Nombre del instructor	Firma

Conclusiones

“Los vientos y las olas están siempre a favor del navegante más capacitado.”

Edward Gibbon

Gracias a la teoría consultada en el presente trabajo se concluye que la capacitación es una inversión para las organizaciones, ya que beneficia desde la productividad hasta el desarrollo de las mismas; y es una herramienta que coadyuva de manera directa al desarrollo humano de su personal.

La capacitación es un proceso planeado que tiene sus orígenes en la construcción de principales monumentos arquitectónicos que aún existen, misma que parte de las necesidades reales de una organización, con la finalidad de crear un cambio en los conocimientos, las oportunidades, las actualizaciones y el aprendizaje del capital humano para la generación de ventajas competitivas. Entre sus principales objetivos se encuentra el de reforzar y programar la cultura y los valores de la organización en los colaboradores; el de impulsar el desarrollo organizacional y el de preparar al personal para un mejor puesto dentro de la organización, principios que resultan relevantes.

En México, la capacitación es obligatoria, norma señalada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y es regulada por la Ley Federal del Trabajo. La capacitación en aulas, el trabajo individual, la capacitación externa por representaciones o técnicas, ya sea al aire libre o por competencias entre otros, son algunos de los tipos de capacitación que autores destacados en el tema refieren.

La capacitación por competencias, es un proceso de desarrollo integral del talento humano, la cual permite una mejora en los conocimientos, las habilidades y las destrezas relevantes y pertinentes en el desempeño laboral; en especial favorece el éxito organizacional en cuanto a crecimiento, desarrollo y posicionamiento de la organización en el mercado. Además de ser una de las herramientas más benéficas en la organización, pues con ella se adquiere mayor desarrollo en el individuo, se cubren las necesidades del trabajador en gran medida, los aprendizajes resultan más amigables y significativos, y existe un diseño integral de esta. Es vista de una manera flexible y amigable para el facilitador, los participantes y la organización; demostrando que es una de las técnicas más eficaces en el aumento de productividad en las organizaciones.

Los cambios globales han significado una transformación respecto a las expectativas de las organizaciones sobre el papel de los trabajadores en la generación de valor agregado y como elemento estratégico de los procesos de

innovación, con lo que se pone de manifiesto la necesidad de contar con una fuerza laboral con las competencias laborales adecuadas, capaz de aprender continuamente y de anticiparse al entorno cambiante.

Las competencias laborales, son características subyacentes de un individuo, integradas mediante conocimientos, habilidades, actitudes y valores que fueron construidos a partir de aprendizajes significativos, experiencia y capacitación; capaces de generar resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos en las organizaciones. De acuerdo al Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial, en Latinoamérica el nivel competitivo en México ha disminuido en los últimos años.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, realizó un estudio en 2013 y realizó un listado de las competencias laborales que debe poseer el talento humano para innovar, dentro de esta gama destacan las siguientes: el conocimiento técnico específico de la función que se realiza, el liderazgo, el análisis y solución de problemas, la capacidad de aprender, la comunicación, el liderazgo colaborativo, el pensamiento creativo, el pensamiento crítico, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la ética, la identificación e integración con la organización, la motivación, la proactividad y la responsabilidad social; mismas que esta institución ha agrupado en 3 rubros: conocimientos, habilidades y actitudes y valores; que sin duda, son un medio idóneo hacia las nuevas organizaciones globalizadas y productivas.

Estas competencias se eligieron para integrar la propuesta de un programa de capacitación por competencias: un enfoque hacia la Programación Neurolingüística por ser de suma importancia.

Actualmente en México, las competencias laborales son normadas mediante organismos gubernamentales que han sido creados para este fin; dentro de los cuales se encuentra el CONOCER y el Sistema Nacional de Competencias que a su vez, se auxilia de los Comités Sectoriales de gestión por competencias, de Instrumentos de transferencia de conocimiento al mercado laboral y de vinculación con el sector educativo, de la estructura nacional de evaluación y certificación y de los Comités de Gestión por Competencias.

Hoy en día en el entorno empresarial, surgen muchas corrientes y estudios que favorecen la gestión del cambio organizacional, una de ellas, es la Programación Neurolingüística (PNL), la cual es una herramienta enfocada en el estudio de la conducta humana, para encaminarla y programarla hacia el éxito. Dicha herramienta se basa en la conducta humana y la estudia mediante epistemologías, metodologías y tecnologías del lenguaje, tanto verbal como gestual y corporal. Tiene como finalidad analizar, codificar y modificar los programas de la conducta; además de regirse bajo ciertos principios y submodalidades que la identifican.

Esta herramienta surgió en la década de los setenta, y tuvo sus raíces en la práctica psicoterapéutica, principalmente partió de tres enfoques: la gestalt, las hipnosis y la terapia familiar. Por mencionar algunos de sus principales medios, sobresalen los hemisferios cerebrales, las posiciones de percepción, los sistemas representacionales, las claves de acceso visuales, el metamodelo y los niveles neurológicos. Algunas de las estrategias más empleadas son: el anclaje, el reencuadre, las submodalidades, la relajación, la calibración, el modelaje, la inducción, la sincronización, la desincronización, el deslizamiento psicológico, la autoprogramación, la flexibilidad, la congruencia y el rapport.

Uno de los propósitos fundamentales que se planteó la PNL, fue el mejoramiento de la calidad del aprendizaje, de la cual surge la idea de pensar en la posibilidad de aprender con placer y con eficacia cuando se aprende a programarse positivamente para el éxito, anclando la mayoría de los recursos posibles para lograr los máximos beneficios.

Actualmente no se encuentra en México un programa de capacitación por competencias con base en Programación Neurolingüística, por ello el objetivo de este trabajo consistió en desarrollar un programa integral de capacitación por competencias para empleados de nivel operativo y mandos medios de las organizaciones gestoras del cambio en México, el cual podrá ser replicado por todos aquellos interesados en el tema.

Este trabajo se desarrolló en un período aproximado de diez meses, dentro del cual se propuso un programa integral de capacitación por competencias con un

enfoque hacia la Programación Neurolingüística, para empleados de nivel operativo y mandos medios de las organizaciones gestoras del cambio en México.

Finalmente, se puede afirmar que la PNL es un medio idóneo para impartir un programa de capacitación por competencias en México, puesto que el desarrollo del mismo resulta integral, flexible y significativo para el empleado y para la organización, pues los resultados se reflejan de manera notable en la productividad de la misma. Con la PNL se brinda un plus a un programa de capacitación por competencias que mejora los resultados, los aumenta y crea cambios realmente significativos en el empleado y la organización.

Referencias

“Un grito jamás sustituirá un argumento.”

Alberto Gallardón

Referencias

Bibliografía

- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. S. A.
- Álvarez, R. J. (2000). *Manual práctico de P.N.L. Programación Neurolingüística*. European Union: Desclée de Brower, S.A.
- Arias L. F. & Heredia V. (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas.
- Armstrong M. (1990). *Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa*. Bogotá, Colombia: Legis Fondo Editorial.
- Bodenhamer B. G. & Hall L. M. (2008). *Manual del cerebro para usuarios* Madrid, España: Palmyra.
- Camarena, M. & Hernández, C. (2013). *Administración de los Recursos Humanos. Teoría y Práctica Innovadora*. Distrito Federal, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chávez, E. P. (2004). *Enseñanza y Capacitación. El camino hacia el liderazgo*. Distrito Federal, México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Cudicio, C. (2010). *Cómo comprender la PNL*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Cudicio, C. (2010). *PNL y Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2014). Secretaría de Educación Pública. Conocimiento-competitividad-crecimiento. México D.F.
- De Gante, M. (2012). *Capacitación Laboral por Competencias: una herramienta para el Desarrollo Organizacional y Personal*. (Tesina para obtener el grado de Licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.
- Dessler G. & Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Dilts, R. B. (2008). *Creación de modelos con PNL*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Emerick J. J. (2002) *Sé la persona que quieres ser*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Gallardo, J. *La gestión basada en competencias laborales como factor del desarrollo del capital humano: Un enfoque aplicado a la Universidad Mexicana. (Tesis para obtener el título de Mtro. En Administración)*. Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.
- González, M., Olivares, S., González & N., Ramos, J. (2013). *Planeación e integración de los Recursos Humanos: Capital Humano*. México: Grupo Editorial Patria.
- Grados, J. (1999) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.
- Ivancevich J. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Knight S. (2005) *La Programación Neurolingüística en el trabajo: La diferencia que marca la diferencia en el mundo laboral*. Barcelona, España: Editorial Sirio.
- López, C. (2014). *Las competencias laborales como una forma de desarrollo humano. (Tesis para obtener el título de Lic. En Psicología)*. Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.
- Macdermott I. & O’connor J. (1999). *Programación Neurolingüística para directivos: La tecnología del éxito aplicada a la empresa*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Martínez, L. (2010). *Identificación y evaluación de competencias laborales en las organizaciones. (Tesis para obtener el título de Lic. En Psicología)*. Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.
- Mohl, A. (2010) *El aprendiz de brujo: Manual de ejercicios prácticos de Programación Neurolingüística*. Barcelona, España: Editorial Sirio.
- Navarro, M. (2009). *Evaluación de la efectividad del modelo de capacitación basada en competencias laborales en las pequeñas empresas del sector*

comercio de la Ciudad de México. (Protocolo de Tesis Doctoral).

Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.

Rodríguez, J. (1999). *Administración Moderna de Personal*. México: ECAFSA.

Sambrano, J. (2000) *Programación Neurolingüística para todos: El modelo de la excelencia*. México, D. F.: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.

Stahl T. (2010) *Introducción a la programación neurolingüística (PNL): Para qué sirve, cómo funciona y quién puede beneficiarse de ella*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2013). *Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo*. Dirección de Innovación y Capacitación Digital, México, Distrito Federal.

Siliceo, A. (1994) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Distrito Federal, México: Editotial Limusa, S.A. de C.V.

Zúñiga, N. (2014). *El outdoor training para desarrollar las competencias laborales en los puestos de trabajo. (Tesis para obtener el título de Lic. en Psicología)*. Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.

Hemerografía

Alanís, L., Tello M. P. & López G. (2014). La Capacitación y la Motivación Laboral como factor de importancia para el logro de objetivos organizacionales. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, vol. 9 (2), 1564-1569.

Carrasco, M., Miquilema, Y. & Di Fiore, M. (2012). Competencias Gerenciales en Organizaciones Empresariales y en Organizaciones Emergentes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, vol. 7 (2), 1060-1064.

Chávez, N. La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*. Vol. 1 (33), 141-161.

Díaz, R. & Arancibia, V. (2002). The Approach of the Competences at Work: History, Definitions and Generation of a Competences Model for Organizations and Persons. *PSYKHE*. Vol. 11 (2), 207-214.

Martínez, A., Cegarra J. & Rubio, J. (2012). Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta para la autoevaluación del docente. *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*. Vol. 16 (2), 374-386.

Ruiz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*. Vol. 1 (16), 64-91.

Páginas web

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Versión Online. Última Reforma DOF 07-07-2014. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Ley Federal del Trabajo. Versión Online. Última Reforma DOF 30-11-2012. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

Ramírez, G.J. & García G.S. (2005). *La gestión por competencias y el impacto de la capacitación*. Recuperado el 4 de marzo de 2015 de <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg-310805.pdf>

Shwartman, K.R. (2000). Capacitación basada en normas de competencia laboral. Una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación. *Revista del Centro de Investigación* 4, 14, 87-93. México, Universidad la Salle. Recuperado el 2 de marzo de 2015 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/34201411.pdf>