



---

Incidencia de la aplicación de algunas técnicas de Programación  
Neurolingüística en la motivación laboral y productividad del personal  
del área de confección de la Maquila Internacional de Confección.

---

TESIS DE GRADO



10 DE AGOSTO DE 2018  
MEDELLIN  
INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

## **Agradecimientos**

*Hoy doy gracias a Dios principalmente por permitirme vivir esta etapa de mi vida, a mi familia que siempre me acompañó en este camino que a veces se tornaba difícil, pero su apoyo constante fue un factor fundamental para continuar, a mi madre que es mi mayor motivación, a mi tío Hugo que es un angelito en la tierra, gracias!!! Por siempre estar pendiente y por todo su amor, a mis profesores y compañeros con los que recorrí este camino, porque cada uno aportó a mi crecimiento personal y profesional.*

### **Andrea.**

*Le agradezco a Dios por llevarme por el camino correcto y darme fortaleza para seguir adelante cuando sentía desfallecer y perseverancia para sacar adelante mi carrera con amor y conciencia plena de que es mi pasión, porque sin lugar a duda sin su presencia no hubiera culminado esta etapa con satisfacción y le pido que me acompañe en mi proceso y me dé la sabiduría para ser un excelente profesional.*

*Gracias a Dios por poner en mi camino tantas personas que me ayudaron de una u otra forma para facilitar mi proceso y no desistir de mi meta.*

*Gracias a las personas que amo por inspirarme a ser mi mejor versión.*

*Le doy gracias a mis padres José Luis y Luz Marleny por acompañarme en este proceso incondicionalmente con lo que me podían brindar, por la educación que me dieron y el compromiso y amor sin medida que me brindan y por su buen ejemplo, por ser mi pilar. Los amo infinitamente.*

*A mis amores, Juan José mi hijo que es la luz de mis ojos mi motor quien llegó a mi vida a darle felicidad y a Esteban por acompañarme durante tantos años por brindarme su amor y palabras de aliento, apoyarme y permitirme compartir la felicidad de ser madre, porque es mi compañero de batalla.*

*A mis amigas por que tuvieron tenacidad para sacar adelante este proyecto André y Vane porque fuimos el complemento perfecto, por tantos años que compartimos siempre estarán en mi corazón.*

*Y a la familia de Andrea mil y mil gracias, por acogernos de una manera cordial y amorosa en este proceso.*

*Muchas gracias a nuestro asesor Oscar Paramo y Olena Klimenko por guiarnos y compartir sus conocimientos con nosotros.*

### **Portia.**

*Primero quiero agradecer a Dios que siempre iluminó mi camino y me dio la bendición más grande que he recibido en mi vida, mi hija Salome, fuente de inspiración constante, quien cada día me fortalece para luchar y conseguir todo aquello con lo que he soñado. Gracias a Dios por darme las herramientas necesarias y guiarme para salir adelante con mi vida, mi familia y mi carrera, siempre por el mejor camino.*

*En realidad existen muchas personas que me han apoyado en este gran logro, pero quiero resaltar principalmente a mi familia, a mi madre quien se convirtió en un apoyo incondicional en todo este proceso, a mi padre, a mis hermanos, a todos ellos que siempre estuvieron acompañándome en cada paso de mi vida y pese a las dificultades siempre conté con su vos de aliento, un espaldarazo para no renunciar a mis sueños y proyectos. A mis grandes amigas Andrea Álvarez Delgado y Portia Daniela Márquez que más que brindarme su amistad, me dieron su amor y apoyo, con lo que nos convertimos en el complemento ideal para culminar este proceso con quienes se generó un vínculo afectivo incluso de familiaridad. Finalmente gracias a todas aquellas personas que aportaron a este trabajo y a mi carrera a todos ellos los llevo en lo más profundo de mi corazón y estoy segura que siempre como hasta hoy serán un apoyo incondicional.*

### **Vanessa.**

## Índice de contenido

1. Planteamiento del problema .....	10
2. Justificación .....	13
3. Objetivos.....	14
3.1 Objetivo General .....	14
3.2 Objetivos específicos:.....	14
4. Marco referencial.....	15
4.1 Antecedentes:.....	15
5. Marco teórico .....	21
5.1 Neurolingüística.....	21
5.2 Neurología y psicología .....	23
5.3 Lingüística.....	24
5.4 Lingüística y psicología .....	26
5.5 Programación Neurolingüística .....	27
5.5.1 Concepto de programación Neurolingüística.....	27
5.5.2 Historia de la programación Neurolingüística.....	30
5.5.3 Programación Neurolingüística y psicología .....	32
5.5.4 Beneficios de la programación neurolingüística.....	37
5.5.5 Técnicas de programación Neurolingüística.....	42

5.5.6 Programación Neurolingüística y Empresa.....	46
5.6 Productividad.....	52
5.6.1 Concepto de productividad.....	52
5.6.2 Eficiencia.....	52
5.6.3 Calidad.....	55
5.6.4 Eficacia.....	56
5.7 Programación Neurolingüística y Productividad.....	57
5.8 Productividad y Maquila Internacional de confecciones.....	57
6. Metodología.....	58
6.1 Enfoque.....	58
6.2 Método.....	59
6.3 Diseño.....	59
6.3.1 Variable independiente: Programa de motivación basado en técnicas de PNL.....	59
Técnicas de la PNL.....	59
6.3.2 Variable dependiente: Aspectos motivacionales relacionados con el proceso de producción..	63
6.4 Población.....	63
6.4.1 Muestra.....	64
6.5 Instrumentos.....	64
6.5.1 Escala de Likert.....	64
6.5.2 Medición de la productividad (OEE).....	64

6.6 procedimiento .....	67
7. Resultados.....	68
7.1 Análisis de los datos .....	68
8. Discusión .....	82
9. Conclusiones .....	83
10. Recomendaciones.....	84
11. Limitaciones e implicaciones .....	84

## Resumen

Esta investigación se orientó a indagar por la incidencia de la aplicación de algunas técnicas Programación Neurolingüística en el área de confección de la Empresa Maquila Internacional de confección (MIC) y como estas puede influir en la motivación laboral. Tiene como objetivos identificar las técnicas de programación Neurolingüística aplicables al área de confección de MIC e indagar por la presencia del cambio en la motivación laboral de los empleados participantes. Su enfoque es cuantitativo, el método de ese trabajo es experimental y su diseño es pre experimental.

El Área de confección está compuesta por 220 personas y se tomó una muestra de 22 personas que pertenecen al módulo 5 y 10. Adicionalmente se realizó un pos test utilizando la escala de Likert con el fin de evaluar el proceso realizado con el personal, se obtiene como resultado la percepción global de todo el personal encuestado y se puede decir que en su mayoría las personas están de acuerdo con que el proceso de intervención basado en algunas técnicas de Programación Neurolingüística, ayudo a la mejora de la productividad y la motivación laboral de los empleados, este se utilizó como complemento para validar el cuestionario aplicado en la herramienta OEE (Overall Equipment Effectiveness" o "Eficacia Global de Equipos Productivos". os Resultados obtenidos son variables para el módulo 5 en el caso de la productividad, antes del 07 de abril 2017 se alcanzó un índice promedio de 72%, con un desvío estándar del 0,16; después del 07 de abril de 2017 se incrementó en un punto la productividad, alcanzando entonces un promedio de 73% con un desvío estándar de 0,16 y para el módulo 10 la productividad antes del 07 de abril 2017 logro un índice promedio de 67% con un desvío estándar de 0,16; después del 07 de abril de 2017 el índice promedio de productividad alcanzo un promedio de 65%, con un desvío estándar de 0,16.

### **Abstract**

This research was oriented to inquire about the incidence of the application of some techniques Neurolinguistic Programming in the area of manufacture of the " Maquila Internacional de confección (MIC) " and how these can influence the labor motivation.

The objectives of the research are to identify the Neurolinguistic programming techniques applicable to the area of manufacture of "MIC" and to investigate the presence of the change in the labor motivation of the participating employees. This approach is quantitative, the method of this work is experimental and is pre experimental design.

The manufacture area is composed of 220 people and a sample of 22 people belonging to modules 5 and 10 were taken. Additionally, a pos-test was performed using the Likert scale in order to evaluate the process performed with the staff and the results obtained were the global perception of the personal questioned, it can be said that most of them agrees with the improve of productivity and motivation of the employees based on the process of intervention using some techniques of Neurolinguistic programming, This test worked as a complement to validate the questionnaire applied for the OEE (Overall Equipment Effectiveness) tool. The results obtained are variable for module 5, in the case of productivity, before April 7, 2017, an average index of 72% was reached, with a standard deviation of 0.16; After April 7, 2017 increases by one point productivity, reaching an average of 73% with a standard deviation of 0.16, and for module 10 productivity before April 7, 2017 achieved an average index of 67% with a standard deviation of 0.16; After April 7, 2017 the average productivity index reached an average of 65%, with a standard deviation of 0.16.

**Palabras claves**

Programación Neurolingüística, Lingüística, Organización, Productividad, Eficacia, Eficiencia, y Calidad.

**Keywords**

Neuro-linguistic Programming, Linguistics, Organization, Productivity, Efficiency, Efficiency, Quality.

**Indicé de tablas**

Tabla 1.....	45
Tabla 2.....	81
Tabla 3.....	81

**Indicé de figuras**

Figura 1.....	68
Figura 2.....	69
Figura 3.....	69
Figura 4.....	70
Figura 5.....	70
Figura 6.....	71
Figura 7.....	71

Figura 8.....	72
Figura 9.....	72
Figura 10.....	73
Figura 11.....	73
Figura 12.....	74
Figura 13.....	74
Figura 14.....	75
Figura 15.....	76
Figura 16.....	76
Figura 17.....	77
Figura 18.....	77
Figura 19.....	78
Figura 20.....	78
Figura 21.....	79
Figura 22.....	79
Figura 23.....	80

## **Introducción**

Teniendo en cuenta que la productividad y la motivación laboral son un factor fundamental para el buen funcionamiento de Maquila Internacional de Confecciones, se optó por investigar el efecto de algunas técnicas Programación Neurolingüística y como esta intervención podrían influir en la mejora del desempeño laboral y el incremento motivacional.

En el presente trabajo se dio a conocer el concepto de PNL, su historia, beneficios, relación con la psicología, neurología y lingüística y de igual forma, su implicación en la productividad de dos módulos del área de confecciones de la empresa MIC.

Se aplicaron algunas técnicas de Programación Neurolingüística en los módulos 5 y 10 del área de confección de la empresa MIC (Maquila Internacional de confecciones) con la finalidad de observar que tanto esta puede aportar al incremento de la productividad y de la motivación laboral; además en este trabajo se plantearon como objetivos, analizar la incidencia de la aplicación de algunas técnicas de programación neurolingüística en la productividad y la motivación laboral en el área de confección. Las técnicas de PNL seleccionadas se desarrollaron durante cuatro sesiones; posteriormente se aplicó el cuestionario de Likert y se utilizó como apoyo la herramienta OEE (Overall Equipment Effectiveness" o "Eficacia Global de Equipos Productivos", la cual arrojó resultados respecto a los índices de eficiencia, calidad y productividad.

En los resultados se develan mejoras en la motivación de igual manera en los índices de eficiencia, calidad y productividad.

## 1. Planteamiento del problema

Debido a la competitividad que se da en la actualidad, la productividad juega un papel muy importante en las empresas para poder mantenerse en el mercado; así las cosas, urge alcanzar sus metas; estas son viables siempre y cuando los trabajadores logren un buen desempeño y tengan una mentalidad clara de los objetivos a lograr para obtener los resultados que se esperan.

Actualmente se ha implementado en muchas organizaciones planes de incentivos y beneficios para los empleados con el fin de incrementar el sentido de pertenencia y contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los empleados, esperando así que esto se vea reflejado en la motivación y por tanto en la productividad.

Muchos son los modelos administrativos, las estrategias y las técnicas que han utilizado las empresas para lograr la productividad y por tanto la viabilidad empresarial.

También son muchas las empresas que escasamente se mantienen en el mercado sin lograr altos niveles de productividad, y esto se ve reflejado en la productividad general del país, pues el esfuerzo de los trabajadores no parece compensarse con la productividad; al decir de Morales, (2014):

Los 21 millones de trabajadores colombianos con empleo se sienten agobiados con extensas jornadas laborales y, por lo general, hablan de una pesada carga de actividades por cumplir; sin embargo, el esfuerzo no coincide con la productividad del país, que ocupó el puesto 66 entre 144 países, tras la más reciente medición realizada por el Foro Económico Mundial. (p.1).

Si los trabajadores se sienten agobiados y la productividad no se ve reflejada, puede deducirse que la productividad no es necesariamente proporcional a las horas trabajadas; según la sección

económica de revista Dinero, (2016): “la productividad no tiene directa relación con las horas trabajadas, sino más que todo con el nivel educacional, las condiciones laborales de los colaboradores y la tecnología” (p.1).

Así mismo, es del caso señalar que otros factores tales como el equilibrio personal influyen positivamente en la productividad; por ejemplo, Malangón (2016) señala que: “colaboradores más estables, con mayor equilibrio entre su vida laboral y personal, más comprometidos con la empresa y más identificados emocionalmente con su misión y su trabajo, son también colaboradores más productivos” (p.1).

En el mismo sentido Cristancho (2015) señala que:

Para que un colaborador alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes.  
(p.1).

En cuanto al caso colombiano, es importante precisar, que el tema de la baja productividad, no es algo que se viene presentando recientemente, sino a lo largo de varios años, pues tal como menciona Ortiz, (2015) “En los últimos 15 años, el avance en materia de productividad en Colombia ha sido nulo. Esta fue una de las principales conclusiones que el Consejo Privado de Competitividad (CPC) reveló en su Informe Nacional de Competitividad 2015-2016” p.1.

No obstante, la baja productividad, y los diversos modelos administrativos ensayados en las empresas, vale la pena probar otras herramientas que bien pueden contribuir al mejoramiento de los indicadores de productividad.

Ahora bien, vale la pena incursionar en herramientas que contribuyan a incrementar la productividad; pues la Programación Neurolingüística es útil como una de las herramientas que pueden llegar a aportar al mejoramiento de algunos de los indicadores de productividad.

Al respecto de la contribución de la programación Neurolingüística al incremento de la productividad, es importante señalar, de acuerdo con Quintero, W., Nelson., Bracho., y Mayte. (2009) que la programación neurolingüística:

Ha desarrollado una serie de técnicas y submodelos para el desarrollo personal y profesional del individuo, facilitando de esta manera que la persona pueda afrontar diversas situaciones de una forma creativa y llena de recursos. Tomando en cuenta estos beneficios, se permite decir que la PNL puede ser aplicada dentro de cualquier organización para incrementar y mejorar el desempeño de sus empleados. (p.55).

En lo que tiene que ver con el sector empresarial, en nuestro ámbito regional hoy en día, las empresas están solicitando cada vez más la implementación de la PNL tanto para directivos como operarios, ya que en situaciones de dificultad, estos se ven afectados, llevándolos a tener pensamientos negativos, por consiguiente se busca por medio de esta herramienta cambiar el estado mental de la persona con el fin de generar un comportamiento positivo con la capacidad de ver más allá del problema y que encuentre rápidas y efectivas soluciones (Hernández, 2014).

Maquila Internacional de Confecciones, empresa de la ciudad de Medellín, no es ajena a la necesidad de mantener altos niveles de competitividad, para mantener su viabilidad en el mercado.

¿Cuál es la incidencia de la aplicación de algunas técnicas de programación Neurolingüística en la motivación laboral y productividad del personal del área de confección de la empresa Maquila Internacional de Confecciones (MIC)?

## **2. Justificación**

Mantener niveles de productividad capaces de lograr la viabilidad empresarial, en un mundo cada vez más competitivo, dada la globalización de la economía y la acelerada dinámica que promueven las tecnologías de la información y la comunicación, entre otras; se convierte en un reto para las empresas de hoy. Lograrlo implica múltiples esfuerzos y una opción para acompañar tales esfuerzos puede llegar a ser la programación Neurolingüística; se torna importante, entonces, su aplicación toda vez que se constituye en una excelente alternativa para el mantenimiento y mejoramiento de la productividad, ya que, al implementarla, contribuye al aumento de la motivación, comunicación, resolución de problemas, etc.

La motivación es un ente fundamental para el buen desempeño y la estabilidad laboral, esta se logra siempre y cuando el empleado trabaje basado en metas tanto empresariales como personales, entendiendo que el compromiso con ellas le llevará a una recompensa final; para esto se hizo importante identificarlas con cada uno de los empleados, buscando así aumentar la motivación y como consecuencia la productividad en general.

Al momento de ejecutar las actividades laborales, los empleados se ven afectados por un sinnúmero de situaciones que pueden afectar su desempeño ya sean desde el mismo campo laboral, como personal; por lo cual se implementaron diferentes técnicas de PNL, esperando así que logren enfocarse en lo positivo y lo que pueden lograr, esto les permite tener una mejor

comunicación entre ellos y buscar soluciones rápidas a las dificultades que se les puedan presentar.

El hecho de mejorar la productividad utilizando como herramienta la programación Neurolingüística favorece la viabilidad empresarial y, por lo tanto, el mantenimiento de la empleabilidad con lo cual se contribuye al desarrollo del área geográfica de cobertura de la empresa, lo que implica el mantenimiento y/o mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes.

Para la empresa Maquila Internacional de Confecciones (MIC), la aplicación de la programación neurolingüística para el mantenimiento de niveles altos de productividad, de sus áreas de producción, de tal suerte que le conduzcan a su viabilidad empresarial, se torna trascendental; tanto para sus propietarios, como para empleados en general toda vez que garantizan los intereses de unos y de otros y adicionalmente se pueden convertir en modelo para otras empresas del sector, con lo que de paso se incrementa la imagen corporativa.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar la incidencia de la aplicación de algunas técnicas de programación neurolingüística en la productividad y la motivación laboral del personal del área de confección de la empresa Maquila Internacional de Confecciones.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- Identificar las técnicas de programación Neurolingüística aplicables al área de confección de Maquila Internacional de confecciones.
- Indagar por la presencia del cambio en la motivación laboral de los empleados participantes.

- Inquirir por la presencia de mejoras en la productividad laboral del personal del área de confecciones después del proceso de capacitación.

## 4. Marco referencial

### 4.1 Antecedentes:

Torres, A (2010). Analizó la importancia que tiene la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta necesaria y fundamental para el gerente de hoy, que le permita gestionar para así obtener magníficos y óptimos resultados en un proceso de negociación organizacional.

Esta investigación, fue desarrollada en tres partes fundamentales. Un primer aspecto, trata lo relativo algunas consideraciones generales del proceso de negociación denominado La Negociación Gerencial: una opción efectiva para gestionar conflictos. Luego, se aborda la relación e importancia de la comunicación efectiva en un proceso de negociación, basado en la aplicación de la Programación Neurolingüística y posteriormente, se estudia más a fondo el contenido y alcance de la misma, pero ya enfocada desde el punto de vista gerencial, exponiendo su significado, importancia y resultados positivos que se pueden lograr a través de una efectiva aplicación de ella, este análisis fue titulado *La Programación Neurolingüística (PNL) como estrategia gerencial para el Negociador*.

Habiéndose abordado la investigación tal como antes se refirió, se afirmó que efectivamente la PNL viene a constituir una herramienta fundamental y necesaria en todo proceso negociador, para una gerencia efectiva de la organización que el presente Siglo XXI exige a sus ejecutivos, quienes encontrándose sumergidos en un entorno de alta competitividad, requieren de

habilidades, destrezas y un correcto uso de herramientas gerenciales, como lo sería en el caso bajo estudio la Programación Neurolingüística.

Así mismo, Ramírez, R., Abreu, J., y Badii, M (2008). Realizó un estudio en el cual plantó como objetivo general determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero representada por 10 personas del área administrativa y 10 personas del área operativa a diferentes niveles jerárquicos. Se determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona. Para recolectar la información se utilizó un cuestionario tipo Likert, el cual arrojó que: Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación del recurso humano, La motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad de cada persona, debe de estar en función del puesto que desempeña cada persona, incrementa el grado de satisfacción laboral en la organización, incrementa la productividad en la organización, incrementa la calidad en el trabajo y es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

También, Jiménez, M., y Baldeón, N. (2008). Desarrollaron una investigación, para la cual fue necesario realizar un recorrido teniendo como base la Programación Neurolingüística (PNL) pero partiendo desde lo general hasta lograr delimitar el tema, llegando así a lo específico: La Programación Neurolingüística como apoyo al éxito comunicacional.

Durante este recorrido estudiaron e investigaron temas relacionados con la PNL, siempre conectándola a la comunicación. Desde un principio se consideró la importancia de la PNL ya que, cuando se puede relacionar la mente con el lenguaje, se pueden desarrollar programas

mentales que conllevan a las personas a lograr sus objetivos, en la mayoría de las veces de comunicación.

Después de descartar esta idea, se pasó a considerar que la PNL es un modelo de comunicación tan importante, verídica y adaptable como los demás modelos de comunicación que existen hasta el momento y era importante darla a conocer como una herramienta y modelo de comunicación adaptable a la vida cotidiana y en general en cualquier campo y estudio profesional.

Por otro lado, Tocci, A (2013) Conocer como aprenden mejor los estudiantes, permite buscar los caminos que faciliten el aprendizaje, para que aprendan con más efectividad. Para esto se realizó un test de programación neurolingüística, mediante el cual se pretendió determinar qué tipo de estilo de aprendizaje les resulta más conveniente a los estudiantes para una mejor recepción de los contenidos. El desarrollo se realizó con alumnos de Ingeniería Química, en Materiales, Electrónica, Electricista y Mecánica de la Facultad Nacional de La Plata.

Los cuestionarios fueron respondidos por un total de 173 alumnos, de los cuales 75 son de la especialidad Química, 33 de Materiales, 30 Electrónica, 10 de Mecánica, 7 de Aeronáutica y 18 de Electricista. Los resultados demuestran que la mayoría de los alumnos tienen una inclinación Kinestésica, lo cual es un resultado esperado, ya que la carrera es fundamentalmente de una orientación hacia el hacer, al trabajo o la experimentación. Los sistemas visuales y/o auditivo tienen un gran porcentaje también, ya que todos los sistemas son utilizados por el individuo.

Viendo los resultados de esta investigación, podemos incluir más trabajos que sean de creatividad para los estudiantes, donde ellos puedan presentar actividades realizadas fuera del

ámbito de la facultad y desarrollen los conceptos aprendidos en forma teórica, donde puedan sentir lo que hacen, y aprender con el hacer.

Más adelante, Silva Ramones, K., y Batista, J. (2013). Presentan un artículo en el cual abordan como propósito principal el análisis del Mercadeo Interno y la Comunicación basada en la Programación Neurolingüística en las Universidades Privadas del municipio Maracaibo. La metodología utilizada fue descriptiva, con un diseño no experimental, transeccional, de campo, junto a una muestra de cien (100) líderes y ciento treinta y cinco (135) supervisados, conformantes del grupo de clientes internos que laboran en las áreas administrativas de las universidades privadas seleccionadas (URBE, URU y UJGH). Como técnica de recolección de datos, se utilizaron dos (2) cuestionarios, diseñados uno (1) por cada variable, y a su vez, adecuados a cada una de las muestras. Los resultados evidenciaron que las universidades aplican de forma empírica alguna de las estrategias de mercadeo interno, así como del conocimiento de la comunicación basada en la PNL, sin embargo, están conscientes de la importancia del talento humano en el proceso de prestación de un servicio de calidad en busca de lograr fidelidad y captación duradera de acuerdo a la competencia en el mercado, por lo que se encuentran en constante búsqueda de mejoras. A partir de esta necesidad, se formularon lineamientos estratégicos del Mercadeo Interno basados en la Programación Neurolingüística para la optimización de la comunicación en Universidades Privadas del municipio Maracaibo.

Sánchez, E. (2012). Realizó una investigación con el 30% de empleados de La Empresa Akros, la muestra estuvo constituida de 18 empleados; autorizadas por el Gerente General de la empresa. El trabajo de campo y recolección de información se realizó sobre la base de la aplicación de dos cuestionarios diseñados para esta investigación, con la finalidad de establecer las falencias de la comunicación en la empresa Akros y el mejoramiento de la misma por medio

de la Programación Neurolingüística como instrumento. El cuestionario elaborado para la detección de falencias en la comunicación y mejorarla con la Programación Neurolingüística es un instrumento diseñado por la autora de la tesis y validado y aprobado por la Gerencia de Gestión Humana. La aplicación de los dos cuestionarios de Falencias de la comunicación como el de Programación Neurolingüística se realizó de forma individual a cada una de los investigados.

Se concluyó que La Programación Neurolingüística es una herramienta primordial para mejorar la forma de comunicarnos, así como también de encontrarnos a nosotros mismos y así poder conocer e identificar fortalezas, debilidades y de esta manera acabar con las barreras que impiden una comunicación eficaz. - Esta investigación demostró que las personas aprenden y se comunican mediante la activación de procesos neurológicos.

Maldonado, V. (2013) Buscó determinar la influencia positiva que tiene el coaching con la Programación Neurolingüística en el desarrollo de las competencias: Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo e Integridad en los directivos de una empresa que brinda servicios de investigación y seguridad, denominada ESIYS. Se utilizó una metodología pre experimental que abarcó desde la identificación del nivel de competencias desarrolladas en los 9 directivos de ESIYS a través de la evaluación de desempeño de 360° en la que participaron 81 colaboradores; con la data obtenida se diseñó el programa de capacitación utilizando la metodología de coaching con PNL denominado “Siguiendo Nivel de Desempeño” cuya duración fue de 5 semanas; después de 2 meses se volvió aplicar la evaluación de 360° a la misma población, donde se halló 10% de mejoría aproximadamente en las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS después de llevar a cabo el programa de coaching con PNL.

Esto llevó a concluir que el coaching con la Programación Neurolingüística influye positivamente en el desarrollo de competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS.

Romero, R., Barboza, L., & Sánchez, M. (2015). Realizaron un artículo con el objetivo de validar un Programa basado en la Programación Neurolingüística como complemento para la Gerencia Estratégica de los gerentes de las Empresas. El estudio se basa en una metodología experimental. La población estuvo constituida por veintiocho (28) gerentes de *las* Empresas de la Parroquia Altagracia del Municipio Miranda del Estado Zulia. Se diseñaron dos instrumentos; una guía de observación y un cuestionario. Para el tratamiento estadístico, se utilizó el Programa SPSS, para realizar el análisis de tipo: multivariado y discriminante; estableciendo el grado de significancia, entre los resultados obtenidos del pre-test y post-test. Con los resultados, se comprueba que la Programación Neurolingüística tiene efectos positivos en todos los elementos desarrollados por los gerentes, puesto que, al realizar el análisis discriminante, la mayoría de los indicadores referidos incidieron positivamente en la gerencia estratégica de las empresas estudiadas. Validándose el programa referido.

De acuerdo con lo anterior, se puede dar cuenta que la programación neurolingüística es usada en diferentes ámbitos como lo son el escolar, empresarial, deportivo, entre otros, como una herramienta útil para mejorar aspectos como, la comunicación, la motivación, resolución de problemas, con el fin de brindar un impacto positivo en cada uno de ellos, entendiendo que la forma en como actuamos es directamente proporcional a la manera en que pensamos.

Por tal razón es importante identificar las diferentes conductas en cuanto a la comunicación verbal y no verbal, para así pasar a intervenir desde la PNL y mejorar aquellas situaciones que

pueden estar repercutiendo en el desempeño de las diferentes áreas a las que se ve enfrentada la persona.

## **5. Marco teórico**

A lo largo de este capítulo se pretende mostrar los conceptos básicos de la Programación Neurolingüística, así como las técnicas que permiten el desarrollo de la misma, como también sus beneficios. De igual forma se darán a conocer los conceptos de eficiencia, eficacia y calidad, las cuales son fundamentales para evaluar la productividad.

### **5.1 Neurolingüística**

Es necesario definir este concepto para poder entender la Programación Neurolingüística. De la Torre, (2003) La define como:

Una técnica que ejercita en forma positiva los impulsos nerviosos que nacen en el cerebro, en su recorrido hasta nuestras células musculares, glandulares o nerviosas de todo el cuerpo, utilizando un lenguaje verbal positivo, motivador, transmisor, sugerente y creativo, para lograr así una experiencia vital consciente que llegue a aquellas áreas inconscientes que pudieran estar limitándonos y poder "reenfocarlas" (p.1).

Para un mayor entendimiento, desglosaremos este término, siendo así se explicará Neuro y Lingüística.

Acosta (2011) menciona que: “todo comportamiento es el resultado de procesos neurológicos de nuestros sentidos: lo vemos, lo oímos, tocamos, gustamos” (p.8). Así define lo que se reconoce como Neuro.

Por otro lado, el mismo autor da a entender la Lingüística como los procesos neurológicos que se derivan del lenguaje verbal y corporal, que se presentan conscientes e inconscientes y que esto sirve para comunicarnos entre sí (Acosta, 2011).

Coinciden en cierto modo en como definen la Neuro y la Lingüística, hablando de este primer término como nuestro sistema nervioso, pensándolo, así como la manera en que pensamos y sentimos. Y en la Lingüística menciona su relación con lenguaje, viéndolo de esta forma en lo que decimos y del modo de cómo lo decimos y cómo influye lo que escuchamos (O' Connor, 1998).

Existen niveles Neurológicos relacionados con el aprendizaje; según Bavister y Vickers (2012), los siguientes son niveles lógicos de aprendizaje:

**Niveles neurológicos;** La PNL se caracteriza por proponer herramientas dirigidas al cambio personal, a continuación, se presentarán los niveles neurológicos de Robert Dilts.

**Entorno (donde, cuando y con quien haces cosas);** Este nivel trata del ambiente exterior (que incluye donde estas, el entorno físico, la gente con la que estas, la sociedad y la cultura de la que formas parte) y las coacciones que potencialmente ejerce sobre ti.

**Comportamiento (lo que haces o dices);** El nivel de comportamiento afecta a lo que la gente hace en su entorno, y eso incluye lo que piensa, dice, escucha, cómo reacciona y las acciones conscientes que toma con la intención de conseguir algo.

**Capacidad (como lo haces);** Este nivel está relacionado con las habilidades, estrategias, talentos y recursos que guían nuestro comportamiento y nos permiten pasar a la acción.

**Creencias y valores (lo que es importante para ti);** Lo que valoramos y las creencias que tenemos sobre la vida influyen en la manera en que pensamos y actuamos.

**Identidad (quien eres);** El nivel de identidad incluye tu propio sentido de quien eres (tu papel o papeles en la vida), y también quien no eres. A veces la gente cae en la trampa de confundir el comportamiento (lo que hacen) con la identidad (quienes son).

**Espiritualidad conexión (tu propósito ultimo / tu contribución al mundo);** No todo el mundo se siente cómodo con la palabra espiritualidad, pero mucha gente se siente conectada o que forma parte de alguna manera de un sistema más grande. Este tiene que ver sobre tu propósito ultimo y lo que tienes para ofrecer a la sociedad y al mundo en general.

**Niveles neurológicos en la práctica;** Una manera de pensar en los niveles neurológicos es considerar el modelo como un sistema. Si haces un cambio en un nivel habrá un efecto ola a lo largo de toda la jerarquía. Puede que empiece desde abajo y vaya subiendo, o viceversa (p.31).

## 5.2 Neurología y psicología

Juntando estos dos conceptos, surge La neuropsicología, la cual estudia al cerebro del ser humano en toda su complejidad, como ha dicho Peña (2007) “El campo de la neuropsicología es básicamente la actividad biológica relativa al funcionamiento del cerebro, en especial del córtex, así como el estudio de los procesos psíquicos complejos superiores” (p.1).

Seguidamente Peña (2007) afirma que “es el estudio de las relaciones existentes entre las funciones cerebrales, la estructura psíquica y la sistematización socio cognitiva en sus aspectos normales y patológicos; abarca todos los períodos evolutivos” (p.1).

Por otro lado, en el ámbito científico Junque (citado en Iruarrizaga, 1999) menciona que:

Esta constituye una rama de las ciencias que estudian las bases biológicas de la conducta. Su estudio requiere la integración de los esfuerzos de científicos de numerosas ramas de las ciencias básicas del sistema nervioso, como la Neuroanatomía, la Neurofisiología y la Neuroquímica, integrando asimismo los conocimientos de las ciencias médicas como la Neurología y de técnicas médicas como la Neurorradiología y la Medicina Nuclear, y por otro, las ciencias conductuales, destacando especialmente las aportaciones de la Psicología Experimental (p.2).

Según el mismo autor: “los esfuerzos científicos de estas disciplinas han posibilitado nuevas concepciones y formulaciones permitiendo, a su vez, el desarrollo de una nueva ciencia, la Neuropsicología, cuyo objeto central es el estudio del comportamiento humano basado en la función del cerebro” (p.2).

### **5.3 Lingüística**

Para lograr comprender la lingüística y sus orígenes es importante conocer algunos conceptos, y epistemología.

John Lyons (citado en Lorenzo, 1995) señala que “la lingüística puede ser definida como el estudio científico de la lengua” (p.17).

Así mismo Moulton (citado en Lorenzo 1995) define la lingüística como “la capacidad que tienen los seres humanos de hablar, de usar el lenguaje con la finalidad de comunicarse unos con otros; es tan universal y parece tan natural, que la mayoría de nosotros jamás se ha preocupado de eso” (p.12).

La lingüística se refiere solo a los seres humanos, ya que estos se comunican entre sí, por lo cual hay un intercambio de mensajes tanto verbal como no verbal. Según Martínez (1998):

La lingüística estudia el lenguaje humano. El lenguaje se manifiesta solo en los seres humanos a través de las lenguas que les permiten hablar entre sí y consigo mismos.

Hemos dicho que se manifiesta solo en los seres humanos, pues cualquier otra cosa que reciba la denominación de lenguaje lo será solo metafóricamente, es decir por similitud al lenguaje humano. Los mismos seres humanos hablan entre sí; esto es, se comunican intercambiando mensajes con los demás seres humanos de su entorno; pero también hablan consigo mismos, aunque no se profieran palabras: el lenguaje es también la base del pensamiento humano; no es posible conectar dos ideas, ni tan siquiera estructurar una sola con la ayuda del lenguaje, de ahí que sea el centro de nuestra vida intelectual y social (p.1).

La lengua tiene varios niveles de los cuales cada uno atiende un campo específico del lenguaje los cuáles son:

- El fonológico: el cual estudia el fonema que conforma el sistema.
- El morfosintáctico: estudia las partes de un discurso.
- El semántico: Estudia el significado de los elementos.
- El pragmático: Estudia el uso de la lingüística y en que concepto el ser humano la utiliza.

Debido a las variadas funciones de la lengua se han creado diversas disciplinas que se enfocan en un estudio minucioso de cada una de estas como; la lingüística, sociolingüística, geolingüística, psicolingüística, neurolingüística, lingüística matemática y lingüística pedagógica (Martínez, 1998).

## 5.4 Lingüística y psicología

La lingüística estudia el lenguaje humano, el ser humano se comunica a través de este, el cual tiene implicaciones sociales y culturales. Es una herramienta fundamental para el psicólogo, ya que este trabaja a través de la comunicación con el otro.

Por otro lado, la psicología se define como una disciplina que estudia el comportamiento humano, los procesos mentales y la interacción con la sociedad; busca aliviar el malestar psíquico de la persona, con la intención que se adapte a su entorno.

Para hablar en términos más generales, podría explicarse el término psicolingüística, en concordancia con Tapias y Romero (2006), quienes plantean que:

Estudia la relación entre el lenguaje y el cerebro humano; en una segunda noción, la psicolingüística abarca la psicología, en lo concerniente al estudio científico de los fenómenos del espíritu, del pensamiento y de la organización interna del comportamiento del individuo, y la lingüística, en lo que respecta al estudio de las competencias que permiten la adquisición y la utilización del lenguaje. En una tercera aproximación, Slamacasacu define el contexto de la psicolingüística como el ámbito de la ciencia de la comunicación humana (p.156).

Según Bandler y Grinder (citados en Dilts, 1999) “el lenguaje nos sirve como medio tanto para representar o crear modelos de nuestra experiencia, como para comunicarnos acerca de los mismos” (p. 29).

Por tanto, cada individuo posee una visión del mundo, la cual se basa en los mapas que se han construido a través del lenguaje y de los sistemas sensoriales de representación, como resultado

de las experiencias vitales individuales. Estos mapas según Dilts (1999): “Son los que determinarán, más que la propia realidad, cómo interpretaremos el mundo que nos rodea, cómo reaccionaremos ante él, qué significado extraeremos de nuestras experiencias y cuál daremos a nuestros comportamientos” (p.33).

## **5.5 Programación Neurolingüística**

### **5.5.1 Concepto de programación Neurolingüística.**

Para comenzar a abordar el concepto de programación neurolingüística (PNL), es del caso exteriorizar lo que expresa Dilts (1999):

La esencia de la Programación Neurolingüística estriba en que el funcionamiento de nuestro sistema nervioso («neuro») está íntimamente vinculado a nuestra capacidad para el lenguaje («lingüística»). Las estrategias («programas») a través de las que nos organizamos y conducimos nuestro comportamiento están construidas sobre patrones neurológicos y verbales (p.28).

La PNL es una forma de comunicación que se enfoca en el ser, brindándole bases o estrategias para modificar algunos aspectos de la conducta, la cual es aprendida.

Manrique (2003) explica que:

La PNL es un modelo que permite determinar cómo funciona la mente humana, cómo procesa la información y la experiencia, y las implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Se fundamenta en el estudio de tres aspectos del ser humano: la neurología del sistema nervioso y su forma de operar a través de los sentidos; el aspecto lingüístico de nuestra comunicación (lenguaje verbal y no verbal) con el que construimos nuestra

realidad; y los programas mentales, que se refieren a las estrategias y secuencias internas que son ejecutadas por la mente al llevar a cabo una tarea (p.185).

La idea con la PNL es conseguir resultados positivos, potencializando las habilidades humanas, orientadas hacia la mejora tanto a nivel personal, familiar y empresarial, con el fin de alcanzar el éxito en las diferentes áreas, pero siempre trabajándose desde el propio ser, ya que cada individuo es único y subjetivo y cada experiencia es individual.

La experiencia subjetiva del ser humano y su organización mental son trascendentales en la PNL; de acuerdo con Marrero, Marrero y Oramas (2006):

La PNL es una disciplina cuyo campo de acción es la estructura de la experiencia subjetiva del ser humano, es decir, cómo organizamos en nuestra mente lo que vemos, oímos y sentimos, y como revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos, explorando asimismo cómo lo describimos con el lenguaje y cómo reaccionamos (tanto intencionadamente o no) para producir en nosotros determinados resultados (p.42).

Con el fin de brindar con más detalle el por qué es llamada Programación Neurolingüística, Calvo (2010) describe las tres siglas (PNL) de la siguiente manera:

Se denomina Programación, porque involucra procesos de organización de los componentes de un sistema; Neuro, del latín "neurón", que sugiere que todo comportamiento es el resultado de la activación neurológica; Lingüística, del latín "lingua", que indica que el proceso neurológico es representado, ordenado, puesto en secuencia y transmitido a través de la comunicación. Los autores sugieren que no es una

teoría, sino un modelo o mapa, enfocado a botar barreras que limitan el que las personas puedan obtener resultados superiores (p.1).

En términos generales, la PNL es una herramienta que se puede implementar no solo en el ámbito laboral, sino también en todo lo que emprendamos con el fin de obtener cambios significativos; sin embargo, dado a que este proyecto está dirigido a las organizaciones, cabe señalar que es una herramienta viable para la mejora de la funcionalidad de las empresas, ya que es indispensable como todo negocio, producir y tener dentro de la organización un adecuado funcionamiento y personas productivas.

La programación neurolingüística (PNL) es una metodología que se fundamenta en que todo comportamiento es modificable, ayudando a modificar conductas disfuncionales, pensamientos irracionales también ayuda a tener un mejor control de las emociones y a conocerse a sí mismo.

Sirve para mejorar proceso de comunicación, proporciona estrategias para alcanzar objetivos y metas dirigidas a la excelencia; esta se puede aplicar me manera personal, se puede usar en grupos o dirigirse a mejorar la eficiencia de los empleados en una organización.

Borquez (2002) explica en su artículo las tres letras de la PNL “La P hace referencia a la Programación como proceso de organización de los componentes del sistema de las representaciones sensoriales, con el fin de obtener resultados específicos” (p.77)

Así mismo este autor explica el significado de la N, la cual se refiere a Neurológico y concierne al tratamiento que damos a través del sistema nervioso, a los datos internos y externos que recibimos, sabiendo que el número de impresiones sensoriales exterioreptivas y propioceptivas que nos llegan, se estiman en 10.000 por segundo (p.77).

Por otro lado, expone que la letra L “alude a que, a través del Lenguaje y los sistemas de comunicación, los procesos nerviosos son representados, ordenados y secuenciados en forma de modelos, sintácticos y semánticos” (p.77).

### **5.5.2 Historia de la programación Neurolingüística**

La historia de la PNL, se remonta a los años 70, en la Universidad de California (E.E.U.U), por las investigaciones realizadas por Richard Bandler y John Grinder, quienes realizaron estudios de los diferentes patrones de la conducta humana; al respecto O’connor y Seynour, (1992) exponen que:

Ambos científicos partieron de la curiosidad de entender, cómo a través de la comunicación y del lenguaje se producen cambios en el comportamiento de los seres humanos. El conjunto de los patrones que modelaron y sus influencias intelectuales dieron origen a la Programación Neurolingüística. (...) Rápidamente la PNL ocuparía un lugar estratégico entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar recursos, promoviendo la flexibilidad del comportamiento y el pensamiento estratégico, logrando así una mejor comprensión de los procesos mentales (p.33).

Existe en el medio una buena cantidad de estudios relativos a la programación neurolingüística; algunos la describen otros la conceptualizan y otros más destacan sus beneficios a nivel personal, grupal o empresarial.

Quintero, Nelson, Bracho, y Mayte (2009) explican que:

Cuando los niveles neurológicos no están alineados, se vuelve algo muy evidente ante los ojos de los demás pues las personas no muestran congruencias entre lo

que piensan, lo que dicen y lo que hacen. La Programación Neurolingüística facilita una metodología mediante la cual se pueden alinear dichos niveles.

Cuando esto es llevado a cabo, algo sucede en el interior de los individuos, lo cual les permite ser congruentes en su manera de accionar, haciendo más con menos y volviéndolos más conscientes de su papel como seres humanos, como empresarios o ejecutivos, como padres de familia, transformándolos en seres trascendentes, dejando huella (p.59).

El cerebro tiene varias funciones que, al desarrollarlas, efectuara cambios positivos en el individuo, esto puede explicarlo con más claridad Manrique, (2003) al decir que:

La mente tiene un gran potencial. Lo que se ha descubierto en la última década es que tenemos dos cerebros superiores, en lugar de uno, que están conectados por una red extraordinariamente compleja de fibras nerviosas denominadas cuerpo calloso. Cada cerebro realiza actividades mentales diferentes. El cerebro izquierdo se ocupa de la parte racional, de la lógica, el lenguaje, los números y el análisis. El cerebro derecho se ocupa de la parte emotiva, es decir de la imaginación, los colores, la música, la ensoñación diurna y el reconocimiento de rostros, modelos o mapas. Cuando una persona logra desarrollar las dos partes mentales, especialmente aquella en la cual es débil, genera un mayor rendimiento y, por lo tanto, mejora su capacidad. En este contexto, la programación neurolingüística (PNL) (NLP - NeuroLinguistic Programming) es un modelo muy útil para desarrollar la capacidad mental del individuo (p.184).

La solidez de los conceptos básicos que esta técnica ofrece con el fin de potencializar las diferentes habilidades que poseen las personas, llegando a una transformación positiva de forma rápida y duradera; la menciona Cuellar, (2012) cuando afirma que:

La Programación Neurolingüística es la más importante síntesis del conocimiento respecto a la comunicación humana; la revista *Modern Psychology* la definió como "la herramienta más poderosa para crear cambios en los seres humanos que existen". La PNL debido a sus rápidos y duraderos resultados, se utiliza en empresas, negocios, educación, publicidad, deporte, política, espectáculo o desarrollo personal (p.8).

La PNL, se basa en un modelo sencillo para lograr los objetivos, este se enfoca en el resultado que se desea obtener, ayuda a la persona a entender la diferencia entre aquellas cosas que se realizan y producen resultados mediocres o un fracaso, como también las cosas que traen consigo el éxito, o la excelencia (Alder ,2002).

### **5.5.3 Programación Neurolingüística y psicología**

Con respecto a la relación que existe entre Programación Neurolingüística y psicología Salama (2008) explica que:

No es extraño que existan equivalencias y similitudes entre los principios básicos de la Psicoterapia Gestáltica y de la Programación Neurolingüística (PNL), ya que esta última surgió de las observaciones muy cuidadosas del trabajo terapéutico de Fritz Bandle y Milton Erickson, que realizaron John Grinder y Richard, cocreadores de la PNL. (p.254)

Desde los inicios vemos que la PNL contiene bases teóricas desde la psicología aplicada y la psicoterapia gestáltica, esto lo afirma Losada (2009) diciendo que:

La PNL es esencialmente un modelo de comunicación, aprendizaje y cambio en psicología aplicada que surgió también en Estados Unidos, a mediados de los años setenta, gracias a la fecunda asociación de un psicoterapeuta gestaltista, Richard Bandler, un lingüista, John Grinder, y otros estudiosos de las ciencias del comportamiento. Es un enfoque que describe cómo funcionan la mente o el cerebro para producir ciertos resultados, y estudia cómo los sutiles aspectos verbales y no verbales de la comunicación humana están presentes en la relación entre las personas y contribuyen de alguna forma a producir cambios (p.14).

Para continuar Silva, Ferrer, & Pérez (2012) comentan que:

La Programación Neurolingüística, constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia, así como, las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Con base en este conocimiento es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros; es decir, modelar para facilitar un cambio evolutivo y positivo dentro de cualquier individuo y organización (p.1).

Utilizando la PNL el aprendizaje es más eficaz tanto de conductas, buenos hábitos y nuevas funciones, Mohl (2006) señala que:

La experiencia subjetiva persuade más fácilmente de la eficiencia de la PNL que cualquier explicación racional. Este es el motivo de que esta estrategia de aprendizaje se impusiera en primer lugar en el ámbito del perfeccionamiento profesional. Inicialmente los cursos de PNL fueron concebidos para formar profesionales de la pedagogía y la psicología, pero

fue en el mundo económico, sobre todo en el terreno de la formación y el perfeccionamiento de directivos, donde consiguieron implantarse rápida y confusamente (p.14)

De manera que, se puede evidenciar la similitud entre la psicología y la PNL es aspectos tales como: la búsqueda del bienestar del individuo y en herramientas utilizadas para intervenir la persona, Mohl (2006) habla en su libro acerca del anclaje una de las técnicas de la PNL y la similitud con algunas técnicas de la psicología para intervenir un paciente, dice:

En psicología, esto mismo se conoce como condicionamiento de los reflejos, por medio de un estímulo, sistema estudiado por el investigador ruso I. Pavlov. El condicionamiento clásico. Los autores de la PNL objetan que el condicionamiento de otras personas con fines manipuladores no es más que la variante consiente y a veces abusiva de un proceso corriente que desarrollamos constantemente de un modo inconsciente e involuntario (p.183)

Así mismo Mohl (2006) aclara “La PNL parte de la premisa de que el “no-anclaje” es imposible, esto es, de que es inevitable que los seres humanos, al comunicarse entre sí, establezcan anclas continuamente para provocar determinadas conductas en otros individuos. La conclusión lógica es: más vale aprender a anclar con el mayor grado de conciencia posible” (p. 183).

A propósito de puntos comunes entre la Gestalt y la Programación Neurolingüística; más adelante, el mismo autor, señala que:

Tal y como en Psicoterapia Gestalt el establecimiento del contacto es el elemento central en la relación terapéutica, en PNL lograr rapport es indispensable para su

utilización exitosa; ambas tienen una visión holística del ser humano; tanto en PNL como en Gestalt es punto focal facilitar la vivencia de las experiencias, por lo tanto, lo que interesa en ambas es experimentar en lugar de “hablar acerca de”. Por último, las dos disciplinas, en el enfoque de su trabajo es el Aquí y ahora, es decir, lo que sucede, lo que surge en el momento presente (p. 253).

Por otro lado, para Vega (2008): “La PNL sostiene que la conducta humana se desarrolla sobre una “estructura” o “plantilla de pensamiento” aprendida, la cual puede ser estudiada para ser modelada o copiada por otras personas y obtener resultados similares” (p.1).

Uno de los postulados de la PNL es que todos los sistemas neurológicos se parecen, de manera que, si alguien en el mundo ha logrado algo, quiere decir que otra persona también podrá realizarlo, siempre y cuando represente su sistema nervioso de la misma manera. A este proceso se le denomina modulado, el cual consiste en descubrir y realizar exacta y específicamente las acciones de las personas que han logrado cierto resultado que alguien esté buscando también obtener (Robbins, 2001).

Moreno (2010) habla desde la Programación Neurolingüística, diciendo que:

Las personas procesan y organizan sus pensamientos mediante programas mentales ejecutados por impulsos neurológicos previamente ordenados por el cerebro. Los estados internos, expresados en ideas y conductas, surgen de la interacción con otros sujetos, la imitación del comportamiento ajeno y la información procedente de nuestros órganos de percepción, cada uno de ellos especializado en decodificar mensajes captados en códigos visuales, auditivos, kinestésicos (táctiles) y olfativos/gustativos. Y además comenta que

el objetivo principal de la PNL es lograr el cambio o aprendizaje del individuo gracias al establecimiento de un circuito de nuevos y más efectivos programas mentales (p.84).

Se habla de que un cambio terapéutico desde la psicología Cognitivo Conductual y la PNL comienza desde el adecuado uso del lenguaje; y lo reafirma Giona (2006) concluyendo que:

La Psicoterapia Cognitiva Conductual y una de las disciplinas que ha utilizado sus investigaciones, la Programación Neurolingüística, manifiestan que una de las vías esenciales del cambio terapéutico consiste en una reflexión sobre la propia utilización del lenguaje, en tanto que cada individuo tiene un particular modelo del mundo - conjunto de experiencias, percepciones y valoraciones - que se pone de manifiesto primordialmente por medio del uso que hace del lenguaje. Por ello, la PNL establece lo que denomina meta modelo de lenguaje, particularidades lingüísticas por las que se detectan las desviaciones generadas desde la estructura profunda hasta la estructura de superficie o lenguaje (p.10).

También se puede mencionar que Viteri & Sthefanny (2015). Realizo un trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, específicamente Comunicación y Programación Neurolingüística. El objetivo fundamental es mejorar la comunicación interna del personal administrativo de Transcoiv Cia. Ltda., con la aplicación de la Programación Neurolingüística, se fundamenta teóricamente en el enfoque Constructivista de Richard Bandler y Dardelet que se basa en la realidad y cómo nuestro cuerpo y comportamiento es afectado, como nuestro cerebro codifica-aprende-experimenta las distintas experiencias vividas por cada uno de nosotros (p.5).

O'Connor y Lages (citados en López, 2016) hablan de la relación existente entre psicología y PNL para lograr cambios positivos y mencionan que:

la PNL funciona con un enfoque pragmático para realizar acciones y lograr resultados, la psicología positiva se vincula con el bienestar mental y la generación y mantenimiento de emociones positivas, la teoría del juego interior se refiere a vencerse a sí mismo para convertirse en una mejor versión congruente interna y externamente (p.33).

Muchos especialistas, psicólogos, terapeutas y expertos han realizado estudios en los cuales hablan acerca de sus inicios y beneficios. Losada, (2009) cuenta, por ejemplo, que:

La PNL puede caracterizarse como un «enfoque» y una «tecnología» que estudia la forma de utilizar el lenguaje verbal y no verbal para influirnos unos a otros y para influir sobre nosotros mismos. Este enfoque atiende a la manera cómo funciona la mente cuando las personas se comunican, se influyen entre sí y se comunican consigo mismas, para usar sus recursos en forma óptima, crear opciones de conducta y obtener resultados deseables. Un punto de partida de este planteamiento es el conocido axioma de la comunicación humana «no es posible no comunicarse», del cual se deriva otro postulado de interesantes implicaciones: «no es posible no influir» (p.14).

Así también, Capuñay y Carela (2006). Mencionan: “la posibilidad de utilizar herramientas de programación neurolingüística (PNL), un recurso relacionado con los campos de la comunicación, psicología y los recursos humanos, como estrategia de retención del talento humano” (p.119).

#### **5.5.4 Beneficios de la programación neurolingüística**

Son muchos los beneficios que dicen tener la PNL tanto a nivel laboral como personal, en este caso se mencionarán los que contribuyen en el ámbito laboral puesto que en este se centra la investigación. Según Magrané (2013):

La aplicación de técnicas de PNL permite facilitar las tareas y ayudar a los trabajadores a cambiar su modo de respuesta delante de los problemas, ayuda a conseguir un cambio de actitud, teniendo en cuenta que una actitud optimista es más eficiente y efectiva que una pesimista, también a descubrir la forma de verse a sí mismos y a la empresa, brindando una serie de métodos e instrumentos para generar el cambio y la mejora continua. Y de esta manera mejorar a las personas que integran la organización ya que dichas personas tienen que sentirse dispuestas al cambio y considerar la factibilidad del mismo (p.1).

Igualmente, el mismo autor, señala que esta:

Ayuda a mejorar la cooperación entre los trabajadores, cosa que permite que se ayuden mutuamente en sus problemas, como también a mejorar ampliamente la manera de actuar de los trabajadores de la empresa y con ello lograr mejores resultados en materia de calidad y productividad gracias a sus diversas herramientas y metodologías, a Incrementar y mejorar de forma sistemática los niveles de competitividad de las organizaciones, como también potenciar el logro de disciplina y excelencia personal requeridos en los proyectos de mejora continua (p.1).

También, a propósito del aporte de la PNL al cambio de actitudes, Canto, Salazar, Serrano y Martínez (2014) exponen que:

La PNL nos permite reprogramar actitudes, de hecho, busca un cambio de actitudes y creencias, busca promover, descubrir o redescubrir la creatividad y las capacidades del individuo, resolver o superar situaciones de conflicto, mejorar la conciencia de nuestros

actos, elevar las capacidades de dirección y control hacia la orientación del éxito, optimizar las herramientas estratégicas para la mejora del clima organizacional (p.35).

Cabe mencionar entonces, que esta disciplina, contribuye en el mejoramiento de la conducta del ser humano por medio de las diferentes técnicas implementadas, las cuales buscan un cambio de actitudes y creencias, como también, promover, descubrir o redescubrir la creatividad y las capacidades del individuo y al mismo tiempo, resolver o superar situaciones de conflicto, elevar las capacidades de dirección y control hacia la orientación del éxito y optimizar las herramientas estratégicas para la mejora del clima organizacional (Canto, Salazar, Serrano y Martínez, 2014).

En términos generales, esta disciplina entonces busca contribuir en el desarrollo personal, mejorando los procesos comunicacionales, para combatir el estrés a partir de sus técnicas de encuadre; ayuda al individuo a elevar su autoestima, descubrir sus valores más esenciales y a desarrollar conductas asertivas (Marrero, Marrero, Oramas, 2006).

Rincón y Marielis (2006) afirman. “La PNL es una herramienta poderosa, que, puesta al servicio de los negocios, puede rendir beneficios significativos” (p.398).

De otro lado Caaunt, J (como se citó en Rincón y Marielis, 2006) presenta cuatro aspectos a considerar en términos de beneficios:

- Establece metas efectivas que conlleven al desarrollo de actividades más centradas.
- Posibilita la construcción de relaciones de calidad con compañeros y socios, cambiando el conflicto por la cooperación.
- Flexibiliza las reacciones ante el entorno, conduciéndonos a una acción que se adecue a los factores claves de competitividad de los negocios.

- Direcciona la actividad mental, a objeto de propiciar un mayor autocontrol y una autodirección más eficaz (p.398).

También, Acosta y López (2006) realizaron en Guatemala un informe final de investigación titulado La Programación Neurolingüística como herramienta para la Capacitación de Personal, el cual según ellos:

Pretende ser un marco de referencia para empresas interesadas en incrementar la productividad laboral de sus colaboradores, por medio del desarrollo de técnicas apropiadas que permite una comunicación más efectiva. Constituye un aporte la importancia de la actitud, el uso preciso del lenguaje y las palabras, la congruencia al comunicarse, además de sus alcances en las negociaciones y en la convivencia social. El objetivo del estudio es proporcionar información sobre herramientas de capacitación basadas en la Programación Neurolingüística, con el propósito de orientar un proceso multidimensional como lo es el lenguaje, la captación, el desarrollo de la capacidad y la flexibilidad del comportamiento (p.3).

Debido a esto, diferentes empresas, se han visto con la necesidad de optar por nuevas estrategias que faciliten el crecimiento de las mismas. Revista semana (2005), menciona que:

Las empresas del país han empezado a destinar una parte importante de sus presupuestos a enseñar a sus empleados técnicas para comunicarse mejor y lograr mayor empatía con los clientes. Esto les ha abierto la puerta a disciplinas como la programación neurolingüística (PNL), donde la idea de esta es ayudar a desarrollar habilidades de escucha activa, recapitulación, empatía y asertividad con los clientes. El desarrollo de tales habilidades comunicativas tiene gran impacto en el logro de los resultados que las

empresas quieren en imagen corporativa, innovación, negociación, ventas y atención al cliente (p.1).

Así mismo, Salinas, (2007) habla de los beneficios que esta técnica brinda a las organizaciones y da a conocer la llegada de la PNL a Colombia, donde menciona que: “la PNL relaciona nuestras palabras, pensamientos y conductas con nuestros objetivos. En la organización, el coaching con PNL, cumple con el requisito de alinear a todo el equipo bajo un mismo objetivo, aumentando el talento organizacional” (p.1).

Por tal motivo “a comienzo de los 90 y con los sucesivos aportes comienza a abrirse nuevos caminos para la Programación Neurolingüística. Y uno de ellos fue la aplicación en las ventas” (Guerrero, 2013, p.37).

Se puede afirmar la eficacia de la PNL en las siguientes áreas: en las psicoterapias, como desarrollo personal; en la educación, en el campo de los negocios y de las empresas, tal como menciona Laceria, Santos, & Viera (2005) al decir que:

La PNL ha sido desarrollada tanto por sus creadores como por otros estudiosos de la materia, y enriquecida con una serie casi ilimitada de técnicas que hacen que llegue a ser considerada como una terapia moderna y eficaz (terapia personal, terapia de las organizaciones, etc.). Tal es su grado de importancia que dichas técnicas resultan de enorme utilidad en todas las áreas del conocimiento (y para todas las profesiones) (p.42).

### 5.5.5 Técnicas de programación Neurolingüística

Torres (2010) menciona que:

No basta con tener deseos de lograrlo, sino disponer de un modelo de acción conducido con efectividad que genere estrategias, siendo una de ellas, la negociación, como medio de comunicación efectivo, donde la Programación Neurolingüística, el lenguaje corporal y verbal, revisten importancia, permitiéndole definir la dinámica en que han de desarrollarse las relaciones organizacionales. Se ofrecen técnicas que ayudarán al ejecutivo, desarrollar competitivamente negociaciones basadas en la PNL adaptando la vida de su organización para llegar a acuerdos satisfactorio sin perder ni rendirse (P.69).

Para comenzar a abordar algunas de las técnicas utilizadas en Programación Neurolingüística, señalemos con Crissien (2004) que:

La PNL brinda al cerebro una serie de alternativas diferentes para tomar a voluntad diferentes opciones y estrategias con base en el entendimiento y el funcionamiento del cerebro. Se trata de un conjunto de poderosas técnicas diseñadas para producir cambios permanentes a corto plazo (p.68).

Las técnicas de PNL son utilizadas con el fin de obtener beneficios tanto en el área de la salud (mental y física), como en el desarrollo personal y el éxito. Entre ellas, se encuentran, según Monserrat (2014):

- **El rapport psicológico**, el cual permite establecer empatía y eventualmente manipular, como también,
- **los accesos oculares** para entender mejor a las personas. Igualmente

- **las anclas con PNL** permiten la obtención del control del propio estado interno y eventualmente el de los demás; y por último,
- **la identificación y cambio de creencias** para cambiar conflictos internos, eliminar al saboteador interno y mantener una mente congruente (p.1).

Particularmente, en lo que tiene que ver con **el anclaje**, se puede señalar que es una técnica, la cual consiste en un proceso donde se busca retornar a un estado en el cual se haya experimentado una sensación positiva. Zambrano (citado en Gessen y Gessen, 2002) menciona que:

Las “anclas” pueden disparar automáticamente procesos cerebrales diferentes. Un ancla puede ser una palabra, un gesto, un olor o color que nos lleve a un estado mental determinado que se estableció así alguna vez en el pasado. Al ejercitarlo en forma consciente, se convierte en un gran recurso potenciador de estados mentales positivos y de éxito (p.2).

Por otro lado, el mismo autor, menciona la **técnica del recuadre**, con la cual se pretende modificar la creencia en la cual una persona percibe los hechos para cambiar su significado. Cuando este marco de referencia se trasforma, también cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas.

También Zambrano menciona (como cito Gessen, & Gessen, 2002) que:

El **reencuadre** aparece mucho en 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. Conjuntamente, está **la Calibración**. Consiste en la capacidad de conocer el estado mental de las personas, observándolas y leyendo tanto su comportamiento

verbal, como no verbal. Y además menciona **Inducción**, consiste en aprender a “inducir” ciertos estados emocionales en las personas para modificar situaciones de displacer (p.3)

Finalmente, habla de **la relajación** como una herramienta útil para la luxación muscular, la ampliación de la conciencia y la liberación del espíritu, la cual se logra mediante una respiración adecuada y en un espacio que brinde tranquilidad (Gessen y Gessen, 2002).

Acosta y López (2006) mencionan que:

**La visualización** es una estrategia efectiva para resolver problemas. El estímulo del pensamiento visual es esencial para desarrollar la capacidad verbal. Otra forma de pensamiento visual relevante es la fantasía, es decir, la capacidad para generar y manipular la imaginación mental, ya que se da acceso al rico almacén de imágenes del hemisferio derecho. De esta manera se realza la calidad del trabajo creativo (p.19).

Estas técnicas han generado bastante controversia respecto a su funcionalidad, debido al mal uso que se le ha dado a la misma, puesto que ha sido implementada por personas no especializadas en el tema, lo cual ha ocasionado que esta pierda valor (Gómez, 1999).

Para un mejor entendimiento y facilitar la comprensión de algunas técnicas de la PNL, a partir de las investigaciones realizadas por Grinder y Bandler (como cito Castañeda, 2014) se resumen en la tabla 1 a continuación.

**Tabla 1:**

## Técnicas de la PNL

<b>Estrategia</b>	<b>En que consiste</b>
<b>Anclaje</b>	Es el 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 entonces nuevos estados mentales que disparan automáticamente procesos mentales (Sambrano, 1997, p. 53)
<b>Reencuadre</b>	Reinterpretación de una experiencia considerada inicialmente como negativa, cambiando su significado
<b>Calibración</b>	Percibir con atención las señales conductuales o fisiológicas que ocurren en una persona y relacionar estas señales con estados internos.
<b>Modelaje conductual</b>	Se realiza analizando, sistematizando y poniendo en práctica los cuatro ejes fundamentales sobre los que se basa la conducta humana; el comportamiento observable, las estrategias, los sistemas de creencias las características del lenguaje para luego llegar a crear estrategias propias.
<b>Inducción</b>	Conducir a alguien a un estado de conciencia determinado.

<b>Sincronización o Rapport</b>	La sincronización tanto física y emocional como el interlocutor, sin caer en la imitación, dando así la oportunidad de crear una vinculación entre la parte consciente e inconsciente del interlocutor.
<b>Desincronización</b>	Es modificar los signos que se están sincronizando en un momento dado de la conversación para luego sincronizarlos de nuevo o resincronizarlos.

De investigaciones realizadas por Grinder y Bandler

También Armas & von Ruster, (2009) comparte técnicas para realizar programación neurolingüística en su libro manual de técnicas de PNL, con el fin de mostrar las herramientas y pasos que se requieren para la transformación que se desea hacer (p.53).

Entre estas técnicas se encuentra, el pensamiento reticular, que fue creada por Ernesto Toro-Lira de la Universidad Autónoma de Madrid con la cual recibió el Primer Premio Virginia Satir 2007 de Psicología, organizado por la Asociación Española de PNL (AEPNL), la cual ha facilitado obtener resultados positivos en distintas entidades sobre todo en administraciones públicas, donde se ha identificado porcentajes altos de estrés laboral (Navarro, 2009).

### **5.5.6 Programación Neurolingüística y Empresa**

De acuerdo con lo plantea en esta investigación, se observará la pertinencia de la misma, si bien las empresas cada día tienen que ser más competitivas y además productivas, estas requieren diferentes herramientas para lograrlo, para ello se pretende mostrar la relación de la empresa con la PNL; para comenzar Manrique (2003) comenta que:

La empresa es el estadio donde convergen diversos recursos (humanos, financieros, tecnológicos y físicos), no se puede pasar por alto que las personas son la única fuente de ventaja competitiva sostenible en un mundo de complejidad sin precedentes. Las empresas están percibiendo que el camino certero al éxito radica en la inteligencia y el conocimiento de las personas. En consecuencia, se puede afirmar que el futuro pertenece a las empresas que consigan explorar y desarrollar el potencial del ser humano, y de generar un conjunto con un desempeño superior, a la vez que producen nuevas formas de trabajo más efectivas. En este contexto, la programación neurolingüística es una herramienta que, a través de la comunicación y el lenguaje, permite a los individuos aprender a utilizar el cerebro, superar los bloqueos que les impiden la realización de metas, mejorar sus destrezas y habilidades, cambiar pensamientos que impidan adaptarse a los cambios, entre otros (p.179).

Luego de esto Pascual (2014) afirma la importancia de la aplicación de la PNL a la empresa, y como esta permite gestionar cambios que contribuyen con la mejora de la organización.

Menciona que:

La Programación Neurolingüística (PNL), aplicada a la empresa, permite mejorar la capacidad de aprendizaje. De ese modo, no sólo se pueden gestionar cambios sino también iniciarlos, y así dirigir y ejercer el control hacia los intereses profesionales. También contribuye a mejorar la capacidad de elección y ganar influencia en las situaciones que se presentan durante la vida laboral (p.1).

De igual forma Osorio (2011) señala que: “Esta disciplina es fundamental para mejorar los canales de la comunicación corporativa, partiendo por las relaciones interpersonales” (p.1).

Fue diseñada para aplicar a la empresa, no solo a los directivos, sino también para las diferentes áreas que la conforman y tiene como fin educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional (Hernández, 2014).

Bavister, y Vickers, (2004) señalan que:

El mundo de los negocios, después de una cierta reticencia inicial, la ha abrazado con fuerza, y los conceptos y procesos de la PNL ahora forman parte importante de muchos cursos de formación de las empresas. Gracias a su enfoque práctico, fijándose en lo que es útil y poniéndolo en práctica, puede permitir que personas y equipos enteros consigan un óptimo rendimiento en áreas tan diversas como la dirección, las ventas, la comunicación, el desarrollo de nuevos productos y el entrenamiento (p.20).

Por otro lado, La valle, consultor internacional de empresas, quién escribió un libro junto con Richard Bandler, habló para Portafolio, y expresó que se interesó en la Programación Neurolingüística al encontrarse con un programa de introducción básica y lo dejó impresionado en la primera hora, menciona que mientras una gran cantidad de técnicas han sido desarrolladas desde los años 70, los conceptos básicos de la PNL no han cambiado. Esas habilidades son todavía operativas. Se hace la distinción entre las habilidades que una persona puede desarrollar y las técnicas que están hechas de combinaciones de esas habilidades (Portafolio, 2015).

Vemos una metodología novedosa para el mundo organizacional y al mismo tiempo en el ámbito de salud laboral que se empleó como un programa de intervención psicológica donde Laceria, Santos, & Viera (2005), realizó un estudio para mostrar que: “la aplicación de las técnicas de Programación Neurolingüística (PNL) y el paradigma sistémico en los programas de

intervención psicológica para la promoción de la salud del trabajador de manera individual y grupal y en la organización laboral” (p.41).

Acá también podemos ver como la PNL juega un papel de gran importancia, primero para los colaboradores y segundo para la empresa como Veintimilla Naranjo (2013) muestra que:

Desde un enfoque crítico propositivo que permitió conocer el problema en su contexto y en su red de relaciones para buscar alternativas de solución antes de que el conflicto se agudice más. Se concluyó al momento de realizar los respectivos análisis estadísticos que existen insuficientes factores de motivación a causa de que no existen planes de carrera, un correcto sentimiento de superación personal y ausencia de confianza en demostrar sus capacidades lo que provoca insatisfacción laboral en el personal administrativo de la organización. Por lo que se ha tomado en cuenta que es de gran importancia que el colaborador este motivado para que pueda rendir de mejor manera y se ha considerado realizar un curso taller de motivación personal a través de técnicas de PNL (Programación Neurolingüística) en el personal administrativo del Gobierno Provincial de Cotopaxi para obtener altos índices de satisfacción laboral (p.16).

También, Aguilar (2015) Menciona que:

Uno de los principales temas que las empresas consideran hoy en día y que se está consolidando como ventaja competitiva, es la administración adecuada de las emociones en sus directivos y la capacidad para manejar las habilidades sociales los trabajadores de la empresa, debido a que las personas son el activo más importante en la organización y su entorno, lo cual se reflejara en el alcance de mayor productividad y logro del éxito. Por ello es muy importante responder a los retos que implica la competitividad mediante

estrategias que promuevan el adecuado manejo de la inteligencia emocional en la organización como la programación neurolingüística la cual nos facilitara el proceso de autoconocimiento y la comunicarnos asertiva con los demás , transmitiendo de manera comprensible nuestros pensamientos y la inteligencia emocional mediante el aprovechamiento del coaching efectivo para así potenciar al máximo el talento humano y la grandeza interior de cada ejecutivo preparado, teniendo en cuenta las buenas practicas que se deben desarrollar en el equipo de trabajo para generar motivación a sus colaboradores, tomando como punto de partida el pensamiento positivo y optimismo (p.7).

#### **5.5.6.1 Programación Neurolingüística y motivación laboral.**

La motivación en la empresa es parte fundamental, para lograr un mejor rendimiento en las labores establecidas por cada individuo que la compone, puesto que son estos quienes se ven enfrentados día a día a cumplir con las exigencias laborales, y si esta no se manifiesta, muy probablemente se verá afectada la eficiencia, la eficacia y por ende la productividad de la empresa en general.

Corba (citado en Calvo; 2010) plantea que

La PNL ha contribuido mucho en lo que a motivación se refiere, porque ha permitido comprender por qué ciertos elementos motivadores funcionaban con algunas personas y con otras no, en especial, aquellos incentivos que son de importancia para el jefe mismo, parecen no serlo para su personal (p.1).

Igualmente afirma que la PNL se enfoca en meta programas que subyacen a cada personalidad y hacen que los individuos se movilen de acuerdo a patrones, lo que los vuelve previsibles, esto es algo

muy valioso para ambas partes (se refiere al gerente y empleado), porque determinando cuál es el meta programa de un sujeto se puede saber qué lo motivaría a él, y así trabajar en función de esto (p.1).

Para Molina (2012):

La PNL es una técnica que busca la excelencia a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones de conducta idóneos para trazar estrategias, alcanzar objetivos y obtener resultados efectivos, estos vendrán a establecer la autorrealización personal el impulso el modelaje de conductas en terceras personas y la sinergia de equipos de trabajo estratégicamente estructurados (p.8).

#### **5.5.6.2 Programación Neurolingüística y Metas Empresariales**

En la empresa es importante plantearse metas, las cuales van dirigidas a mejora del rendimiento y la productividad Según Magrané (2013):

Los trabajadores llegan a la empresa, con una gran formación, pero en su trabajo se encuentran con distintos problemas a los que no están en condiciones de responder rápida y correctamente. Esto a la larga provoca insatisfacción e inseguridad en los trabajadores y por ende una pérdida de rendimiento y productividad. (...) La aplicación de técnicas de PNL en este tipo de situaciones puede ser muy importante (p.1).

La PNL junto con el desarrollo organizacional pone a disposición de las empresas diferentes técnicas, con el fin de modificar la forma de pensar y adquirir nuevas y mejores habilidades, esperando así llevar a la empresa a un estado de competitividad (Lefcovich, 2005).

Así mismo se observa la pertinencia de plantearse metas empresariales claras y premisas, ya que, si no se tiene claras las mismas, se genera insatisfacción e inseguridad y, por ende, a una desmejora del rendimiento y la productividad, de igual manera se genera un ambiente de desmotivación laboral.

## **5.6 Productividad**

### **5.6.1 Concepto de productividad**

Según Elías (1978):” La productividad es un indicador que relaciona el producto con los insumos que se utilizan para su producción. Está indicando lo que un insumo o grupo de insumos puede representar en términos de producto en un periodo dado” (P.265).

### **5.6.2 Eficiencia**

A lo largo de la historia la industria ha buscado desarrollar métodos para mejorar la eficiencia y por medio de la tecnología ha encontrado herramientas y en estas un aliado para efectuar de la mejor manera las funciones necesarias en las labores en que se desempeña; la tecnología sigue evolucionando convirtiéndose en herramienta principal tanto para el operario facilitando sus funciones como para el empleador. La ergonomía también hace parte de los métodos que implementan las empresas para mejorar la eficiencia en las labores diarias de la misma, ayudando a disminuir los recursos con los cuales se trabaja, existen diversas maquinas que ayudan en la industria textil contribuyendo a este fin, con una programación ya implícita que hace parte de su software.

Tenorio y Pérez (como cito Torrents 2006) Indican que: “la eficiencia mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos, consumidos y procesos

utilizados para lograr objetivos preestablecidos” (p.1). En definitiva, la eficiencia es una relación entre unos recursos o unos medios para fin u objetivos definidos.

Dueñas, (2009) menciona que algunos autores consideran:

A la eficiencia como parte integral de la calidad, ya que no se puede lograr la primera si no se trabaja en función de la segunda. Se trata de dos dimensiones que no deben estar separadas, y no se debe sacrificar la calidad para lograr la eficiencia, pues esta condición no sería equitativa ni ética (p.205).

Chiavenato (citado en Fernandez, y Sanchez, 1997), dice que:

La eficiencia pone énfasis en los medios, hacer las cosas de manera correcta, resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir tareas y obligaciones y entrenar a los subordinados y la eficacia pone énfasis en los resultados, en hacer las cosas correctas, alcanzar los objetivos, optimizar la utilización de los recursos, obtener los resultados, y proporcionar eficacia a los subordinados (p.64).

También se habla de cómo medir la eficacia en términos de productividad según Torrents (2006):

Se tiene en cuenta la relación entre las entradas y salidas, es decir las medidas de eficiencia influyen la rentabilidad de los activos, el coste unitario de producción, el número de productos defectuosos, el tiempo perdido. La medida de la eficiencia se expresa en términos de relación; las relaciones entre beneficios y costes, resultados y tiempos son las formas más usuales de estas medidas (p.9).

En toda organización la eficiencia se focaliza en el buen uso de los recursos, de manera que.

“La eficiencia en producción consiste en producir algún nivel dado de producto al menor costo

posible y producir un nivel de producto que corresponda al costo medio mínimo de una firma de largo plazo” (Sarmiento y Castellanos, 2008, p.22).

Para mejorar la eficiencia en los procesos de una organización existen varias técnicas que ayudan a incrementar el rendimiento del personal operativo disminuyendo reprocesos y optimizando el tiempo, Sánchez, Ceballos y Sánchez (2015) mencionan la técnica de simulación:

La simulación de sistemas es una alternativa para conocer de forma acertada los puntos críticos que pueden tener los procesos de producción de una empresa y con estos modelar soluciones que incrementen la eficiencia y que reduzcan los tiempos en las diferentes actividades realizadas durante la producción de un artículo o la prestación de un servicio (p.139)

Los mismos autores de igual manera señalan que “Sin importar la técnica de simulación utilizada, la literatura demuestra que esta constituye una herramienta fundamental para optimizar los procesos productivos de las empresas”. (p.139).

Así mismo, Sarmiento y Castellanos señalan que:

Cuando las firmas se comportan de esta manera, ellas producen un nivel de producto que corresponde a su tamaño de planta óptimo; por lo tanto, pueden tomar ventaja de todas las economías de escala. Una firma tiene eficiencia a escala cuando este opera con retornos a escala, los cuales indican la proporción en que debe crecer el producto si todos los insumos lo hacen en una determinada proporción, es decir, que evalúa si la firma está produciendo en su nivel óptimo. Para ello, hay que tener en cuenta que dependiendo de si es corto plazo o largo plazo la variación en el producto ocurre evidentemente por un crecimiento en todos los insumos (p.90)

### 5.6.3 Calidad

En la empresa MIC se maneja índices de calidad, los cuales es pertinente definirlos en este Marco Teórico, se habla de **la calidad del diseño, del proceso y del trabajo**.

Rivas, Turri y Mascherana (2007) se definen:

**Calidad de diseño** como el conjunto de características pretendidas del producto que responde a las necesidades reales del mercado. **La calidad del proceso** como la estructuración productiva se considera al proceso como la secuencia lógica de las actividades parciales que contengan una organización que regule las relaciones espaciales y temporales entre el hombre, los medios de elaboración y las condiciones de trabajo, cuyo objetivo sea el cumplimiento total de la tarea. **Y la calidad del trabajo** como toda actividad laboral se debe responder a una calidad. Independientemente que se trate de un trabajo de manufactura, forestal o agrícola debe ser ponderable. La calidad que se obtiene por medio de la observación de determinadas tolerancias origina una disminución del desperdicio (p. 7).

Por otro lado, Crosby (citado en Oliva, E. J. D. 2005). Explica el concepto de calidad como: “La conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad” (p.5).

Además, Quiroga. (2002) comenta que: “La gestión de la calidad garantiza el éxito de la organización en general y se encarga de las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en materia de calidad” (p.1).

#### 5.6.4 Eficacia

El concepto de eficacia se define como la relación objetivos/resultados, esto quiere decir que el propósito que se desea, puede lograrse bajo las condiciones que favorezcan notablemente el logro obtenido. La eficacia es un punto de referencia para lograr algo que se ha demostrado que es posible (Bouza Suárez, 2000).

Quintero, Nelson, Bracho, y Mayte (2009) mencionan que:

Para que un sistema sea eficaz, debe existir una alineación entre la identidad de la empresa, la cultura y valores, las estrategias y objetivos, con las acciones y los resultados de los individuos, es decir debe haber congruencia entre todos los elementos (p.59).

La diferencia entre eficiencia y eficacia, según Starr, (citado en Fernández, y Sánchez, 1997), se basa en que la eficiencia caracteriza algo que se hace como corresponde, “hacer las cosas correctas” Según Bludorn (citado en Fernández y Sánchez, 1997) “lo mejor posible”, la mejor manera (the best way) por la cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas (métodos) a fin de que los recursos sean aplicados de la forma más racional posible.

La eficacia implica otra cuestión: si en definitiva ese algo debe realizarse, hacer lo que se tiene que hacer Bludorn, (citado en Fernández y Sánchez, 1997) dice que las cosas bien hechas son las que realmente deberían ser hechas, por supuesto, la eficiencia es una condición necesaria para lograr los objetivos fijados y por tanto, para asegurar un nivel aceptable de eficacia (p.64)

## **5.7 Programación Neurolingüística y Productividad**

Según Lefcovich (2005): “La PNL es una importante herramienta que permite dilucidar la forma de verse a sí mismo y a las organizaciones, dando una serie de métodos e instrumentos para generar el cambio” (p.1).

Este, menciona también que: “una mayor comprensión de la forma en que los seres humanos piensan, permite lograr mejorar la comunicación, con todo lo que ello implica en materia de productividad” (p.1).

Como también que: “la PNL permite con sus diversas herramientas y metodologías mejorar ampliamente el accionar de los individuos que conforman la organización y con ello lograr mejores performances en materia de calidad y productividad” (p.1).

Según Robbins y Judge, (2009): “Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia” (p.27).

## **5.8 Productividad y Maquila Internacional de confecciones**

La empresa Maquila Internacional de Confección (MIC) se dedica a la industria textil con la confección y los procesos necesarios para la producción de prendas de vestir como: el diseño de la prenda, corte, estampación, confección y también cuenta con almacenes de cadena a nivel nacional e internacional.

Su misión “Trabajar con fantasía y creatividad para garantizar la estabilidad y el crecimiento de MIC a través del tiempo”.

Su visión “Ser líderes en generación de fantasía”.

La propuesta de valor es “La fantasía”.

La productividad para MIC está compuesta por indicadores de calidad y eficiencia, los cuales se miden a utilizando como herramienta el OEE.

La calidad en (MIC) consiste en que el producto final tenga las características con las que fue creado desde un principio, las cuales están predeterminadas en la ficha técnica. Por otro lado, la eficiencia es que el producto tenga las mejores características lead time (es el tiempo que se tarda en terminar el proceso de una aprenda desde el inicio hasta que se le entrega al cliente) lo más pronto posible, cumpliendo con el tiempo establecido o menos del establecido.

De esta manera se mide la productividad en la empresa basándose en los indicadores anteriormente señalados.

## **6. Metodología**

### **6.1 Enfoque**

El enfoque que se empleo fue cuantitativo al respecto de este Gómez (2006) aclara que:

Los estudios cuantitativos llevan la esencia en su título: cuantificar y aportar evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo. Se asocian con los experimentos donde se manipulas variables, o las encuestas con preguntas cerradas a determinadas opciones, o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados (p. 61).

## 6.2 Método

El método utilizado en este estudio es **experimental**; a continuación, Rodríguez (2005) aclara que:

Este tipo de investigación, se refiere a una investigación prospectiva. Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente comprobadas, con el fin de describir de qué modo o por que causa se produce una situación o acontecimiento particular. (p26):

## 6.3 Diseño

El diseño para este estudio es Pre experimental. Salas (2013) afirma que:

Los preexperimentos son una forma de experimentos, que tienen las siguientes características que los limitan como diseños causales, destinados a la construcción de la teoría: Cumplen con la mínima condición de un experimento, no controlan la validez interna, por lo que no son muy útiles en la construcción científica, sus resultados son siempre discutibles y son útiles en el campo aplicado, surge como una respuesta a los problemas de la experimentación en educación (p.139).

### 6.3.1 Variable independiente: Programa de motivación laboral basado en técnicas de PNL

#### Técnicas de la PNL

Una vez revisadas las técnicas de PNL; se eligieron las que a continuación se mencionan, dada la pertinencia para el tipo de estudio realizado; se usan para mejorar la eficiencia, productividad y eficacia de los módulos 5 y 10 de confección utilizando las siguientes técnicas:

### • **Rapport**

Este se trabajó en la primera sesión consiste en tener empatía, armonía, y cooperación con las personas con las cuales se trabajó por medio del siguiente proceso.

- Usar palabras que sean similares al léxico del otro.
- Mantener una adecuada postura corporal.
- Realizar un movimiento diferente y si el otro inconscientemente lo imita se ha logrado el puente.

### • **Recuadre**

Consiste en cambiar una creencia, al modificar su significado también cambia el estado emocional y las conductas.

### • **Reencuadre**

Se entrena la mente reemplazando un comportamiento negativo por uno positivo.

- Identificar el comportamiento que deseamos que deseamos reemplazar.
- Se inicia la comunicación con la situación que está causando el problema o malestar
- Se le guía a la persona para que encuentre lo positivo de su conducta
- Se impulsa a la otra persona a buscar otra forma de lograr el mismo resultado
- Llegar a un acuerdo con la persona para que intente otra conducta y encontrar un comportamiento más adaptativo.

### • **Calibración**

Esta técnica consiste en conocer el lenguaje kinésico y su estado mental, identificar los más sutiles cambios que se producen en la interacción humana, ayudando a la persona encontrar los conflictos y prevenirlos.

### • **Relajación**

Esta técnica se puede usar para situaciones en las que se requiera de alta concentración y un estado de tranquilidad, disminuyendo el estrés y ayudando a mejorar las relaciones con el otro.

- Escoger un lugar tranquilo y sin interrupciones.
- Cerrar los ojos e inspirar y espirar profundamente cuatro veces.
- Visualizamos un color que le genere paz o sea de su gusto.
- Diríjase en su imaginación a un lugar tranquilo, cree esos elementos que le transmiten ese estado el canto de pájaros, el sonido del agua, estando allí inhale el color que le genera tranquilidad llévelo por todo su cuerpo desde la cabeza hasta los pies y así mismo exhale, repita el proceso cinco veces.
- Salga del lugar al que ha ido por medio de la imaginación de manera tranquila, contando desde diez hasta uno de dos en dos, abra la puerta y lentamente valla abriendo los ojos.

### • **Anclaje**

Consiste en programar el cerebro para enfrentar situaciones futuras de una manera positiva, transmitiendo sensaciones y estímulos que nos movilizan al momento que queremos lograr o meta que deseamos alcázar.

- Esta actividad se debe desarrollar en un lugar tranquilo y sin interrupciones, y así mismo la persona debe estar en un estado de tranquilidad en cual se puede alcanzar cerrando los ojos y respirando profundamente y exhalando.
- Volver al pasado y buscar un momento en el que te hayas sentido en un estado de plenitud o si no se ha experimentado se puede crear ese momento en el que se va a experimentar el estado deseado. Es necesario que el estado que experimente, os sea poderoso
- Ese momento que elegimos se debe imaginar como si se estuviera viviendo ahora, ser muy minucioso con todos los detalles, que se escucha alrededor, que se observa alrededor, que emociones se manifiestan.
- Repetir este paso 3 veces llegando en cada una a un estado emocional alto y así mismo en cada momento oprimir el dedo pulgar en el centro de la palma cada vez con más fuerza, mientras se pronuncia una palabra o frase que sea sinónimo de esas sensaciones, ejemplo: soy capaz, soy fuerte, yo puedo lograrlo...
- Luego contamos de atrás para adelante desde 10 de 2 en 2 y abrimos los ojos.

- **Inducción**

Con esta técnica se guía a la apersona a ciertas situaciones o emociones vividas para modificar pensamientos y situaciones dolorosas, ayudando a afrontar miedos.

- **Visualización**

Herramienta útil para conseguir un mayor control de la mente, las emociones, y los comportamientos.

- En un espacio tranquilo cerrar los ojos e imaginar el momento que se desea alcanzar o la operación que se desea aprender de una manera correcta.
- Visualizar en la mente la corrección una y otra vez, hasta visualizar la manera correcta en que se realiza.
- Si la equivocación persiste en la imaginación, visualizar mentalmente a alguien que realice perfectamente la operación, tomarlo como modelo para realizar el ejercicio de una manera correcta.
- Visualizar el proceso una y otra vez hasta realizar la operación sin cometer fallas.
- Al culminar el ejercicio ir a la práctica real.

### **6.3.2 Variable dependiente: Aspectos motivacionales relacionados con el proceso de producción.**

\*Aprendizaje obtenido para el desempeño laboral

\*Relación con compañeros de trabajo

\*Productividad del ambiente laboral

\*Actitud frente al trabajo

\*Ánimo para desempeñar las labores

\*Comunicación con los compañeros

\*Solución de conflictos

### **6.4 Población**

La empresa MIC tiene mil quinientos empleados repartidos en diferentes áreas y el área de confección cuenta con 220 empleados.

### 6.4.1 Muestra

Módulos 5 y 10 de confección de la empresa Maquila Internacional de Confecciones, esta muestra se seleccionó debido a que, en comparación con los otros módulos, presentan una baja productividad en el trabajo y la confección es un proceso clave para la empresa.

## 6.5 Instrumentos

### 6.5.1 Escala Likert

Instrumento utilizado después de la ejecución de las técnicas de PNL como método de evaluación para conocer la percepción frente al proceso de intervención, la cual fue aprobada por expertos en psicología.<sup>1</sup>

### 6.5.2 Medición de la productividad (OEE)

Para medir la productividad la calidad, disponibilidad y eficacia de los módulos 5 y 10 de confección, se utilizó la herramienta OEE (Overall Equipment Effectiveness" o "Eficacia Global de Equipos Productivos". Mide todos los parámetros fundamentales en la producción industrial.

Sin embargo, la empresa MIC se centra solo en Calidad y eficiencia, como dice Jiménez Paneque (Como cita Dueñas, A. C. 2009): “La Calidad y eficiencia son dos conceptos que se encuentran unidos y son dependientes entre sí. Ambos son definidos como conceptos abstractos” (p.205).

A continuación se hará una breve explicación sobre la herramienta OEE (Overall Equipment Effectiveness" o "Eficacia Global de Equipos Productivos" comenzando con **pérdidas de**

---

<sup>1</sup> Anexo

**eficiencia** que son **perdidas por disponibilidad** viendo esto como las averías, esperas por falta m.p., personal, herramientas, configuración y ajustes (paros mayores a 10 min) **perdidas por rendimiento** que son velocidad de trabajo inferior a la máxima y micro paradas (paros menores a 10 min) y también **perdidas por calidad** que forma parte fabricar productos fuera de especificación (scrap) y reprocesados, se darán algunos ejemplos de pérdidas de:

- **Disponibilidad**

- Averías: Algunos ejemplos son: fallos de utillajes, mantenimiento no planificado, avería general de equipos, fallos de equipos.
- Puesta a Punto y Ajustes: Algunos ejemplos son: puesta a punto/ Cambios de máquina, falta de materiales, falta de operarios, ajustes, tiempo de calentamiento de máquina.
- Esta pérdida es normalmente tratada con técnicas de reducción de tiempo de alistamiento.

- **Rendimiento**

- **Micro – paradas** Ejemplos: obstrucción del flujo de productos, atasco de componentes, alimentaciones incorrectas, sensor bloqueado, entrega bloqueada, limpieza verificaciones.
- Típicamente se incluyen las paradas de menos de 10 minutos y que no requiera la intervención del personal de mantenimiento.
- **Velocidad reducida** Ejemplos: funcionamientos debajo de la capacidad señalada o estándar, desgaste de máquina, ineficacia del operador.
- Cualquier cosa que evite que el proceso funcione su velocidad estándar (ej. ritmo ideal de producción)

## Calidad

- Rechazo en el arranque Ejemplos: rechazos por ajuste, re-trabajos, re-procesados, daños internos del proceso.
  - Los rechazos durante el calentamiento, cambios o cualquier otro durante el inicio de producción pueden ser debidos a Alistamiento incorrecto, parámetros incorrectos de calentamiento, etc.
- Rechazos de producción Ejemplos: reparaciones, re-trabajos, re-procesado, daños internos del proceso, caducidad del proceso, montaje incorrecto.

## El cálculo de la O.E.E

- Disponibilidad =  $\frac{\text{Tiempo operación}}{\text{Tiempo planificado de producción}} = \frac{\text{Tiempo Planificado de producción} - \text{Paros}}{\text{Tiempo Planificado de producción}}$ .
- Rendimiento =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ total de Unidades}}{\text{Tiempo de operación} \times \text{Velocidad Máxima}} = \frac{\text{Velocidad Real}}{\text{Velocidad Máxima}}$
- Calidad =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades Conforme}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades conforme} + (\text{Scrap} + \text{Retrabajo})} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades Conforme}}{\text{N}^\circ \text{ totales de Unidades}}$

**Empresas de clase mundial**, entendiendo esto como se califica la empresa que tan buena, aceptable, regular o excelente sea la empresa de acuerdo al porcentaje que proyecte el OEE

- $\text{OEE} < 65\%$                       Aceptable, importantes pérdidas, baja competitividad.
- $65 \leq \text{OEE} < 75 \%$                       Regular, aceptable solo si se está en proceso de mejora.  
Perdidas. Baja competitividad.
- $75 \% \geq \text{OEE} < 80 \%$                       Aceptable, continuar la mejora para avanzar hacia la World Class

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| 5 %                   | Class. Ligeras pérdidas                                   |
| • 85 <= OEE<br>< 95 % | Buena. Entra en valores World Class. Buena Competitividad |
| • OEE >= 95 %         | Excelencia. Valores World Class. Excelente competitividad |

## 6.6 Procedimiento

La presente investigación se desarrolló en varias fases y etapas

**Primera fase:** Se realizó una investigación bibliográfica de la PNL, recopilación de antecedentes, realización de marco conceptual.

**Segunda fase:** Se realizó un trabajo de campo observando el rendimiento de cada uno de los módulos, donde se encontró que los módulos de confección 5 y 10 eran los que tenían un bajo rendimiento.

**Tercera fase:** Se procedió a realizar toda la parte teórica y establecer las técnicas que se iban a aplicar para lograr el objetivo.

**Cuarta fase:** Aplicación de las técnicas de la PNL al módulo 5 y 10 de confección del área de MIC.

- **Primera sesión:** Se hizo rapport psicológico y recuadre.<sup>2</sup>
- **Segunda sesión:** Reencudre y calibración.<sup>3</sup>
- **Tercera sesión:** Recurso de la relajación y Anclaje.<sup>4</sup>
- **Cuarta sesión:** Inducción y visualización.<sup>5</sup>

**Quinta fase:** análisis de resultados.

---

<sup>2</sup> Anexo

<sup>3</sup> Anexo

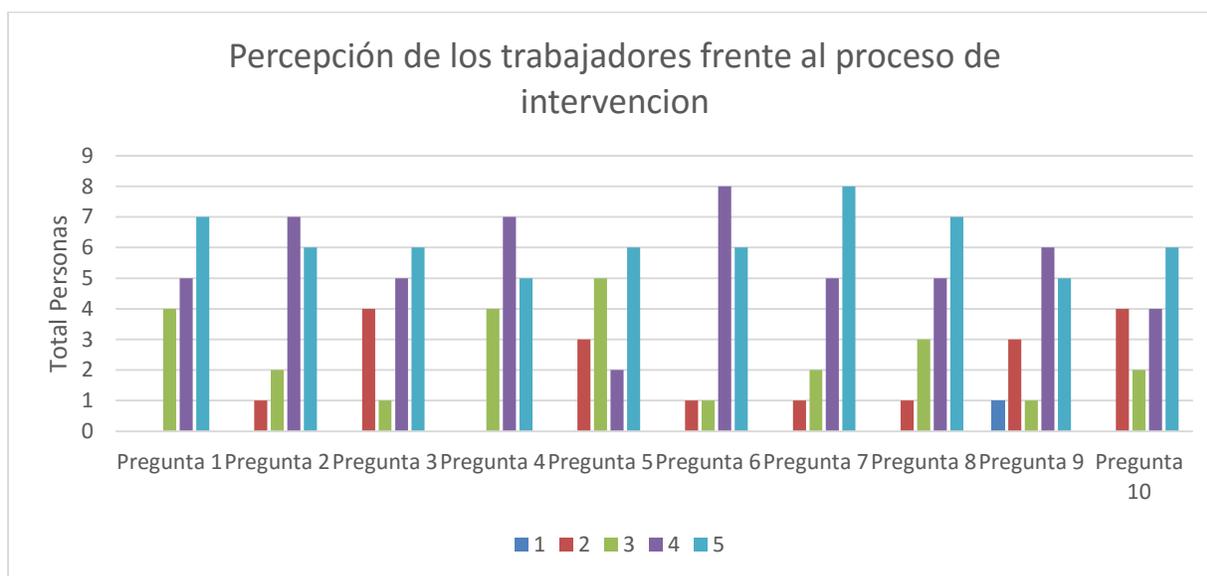
<sup>4</sup> Anexo

<sup>5</sup> Anexo

## 7. Resultados

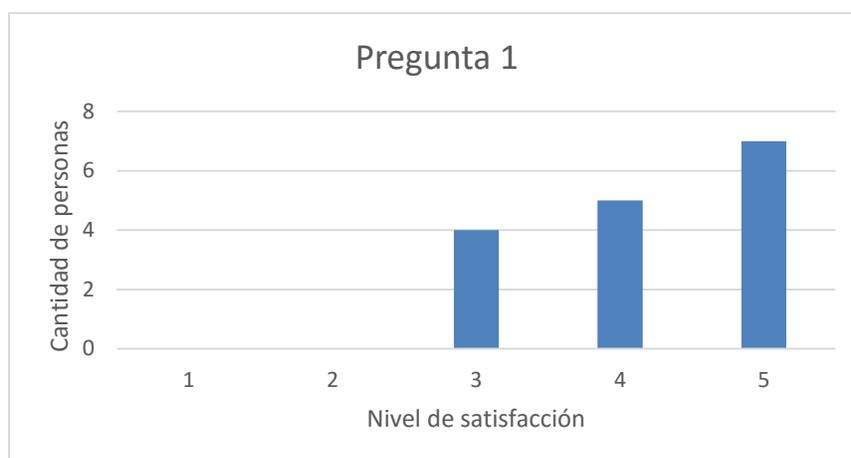
Para la selección de las técnicas de intervención se realizó un sondeo donde se encontró la necesidad en los módulos 5 y 10 de afianzar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, ayudar a mejorar la actitud frente al trabajo, brindar técnicas de resolución de conflictos, mejorar la comunicación entre los compañeros e incrementar el sentido de pertenencia, así mismo contribuir a la motivación del empleado con el fin de obtener incidencias positivas en la productividad y el buen desempeño del mismo; las técnicas que se seleccionaron de PNL se dirigieron a mejorar la motivación y la productividad por consiguiente, ya que de los 220 empleados de la planta de confección estos dos módulos conformados por 22 personas eran los que presentaban más bajo rendimiento.

### 7.1 Análisis de los datos



*Figura 1*

En esta grafica se puede observar la percepción global de todo el personal encuestado y se puede decir que en su mayoría las personas están de acuerdo con que el proceso de intervención basado en algunas técnicas de Programación Neurolingüística, ayudo a la mejora de la productividad y la motivación laboral de los empleados.



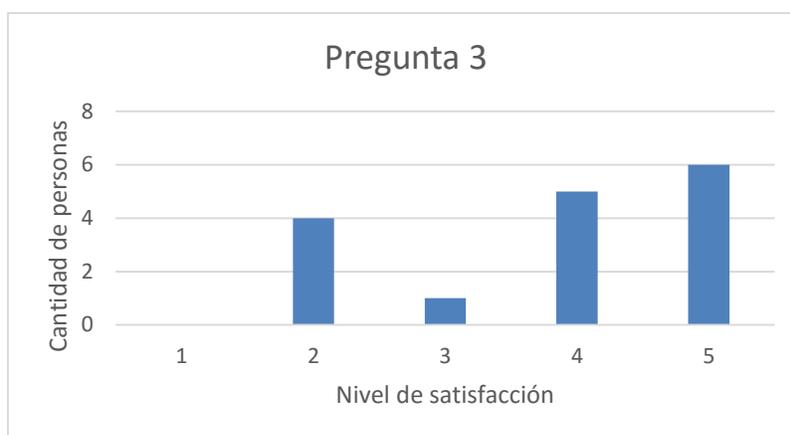
*Figura 2*

En la primera pregunta realizada sobre el aprendizaje obtenido en el proceso de intervención, la mayoría del personal cuestionado, está totalmente de acuerdo que el proceso de intervención fue significativo para su desempeño laboral.



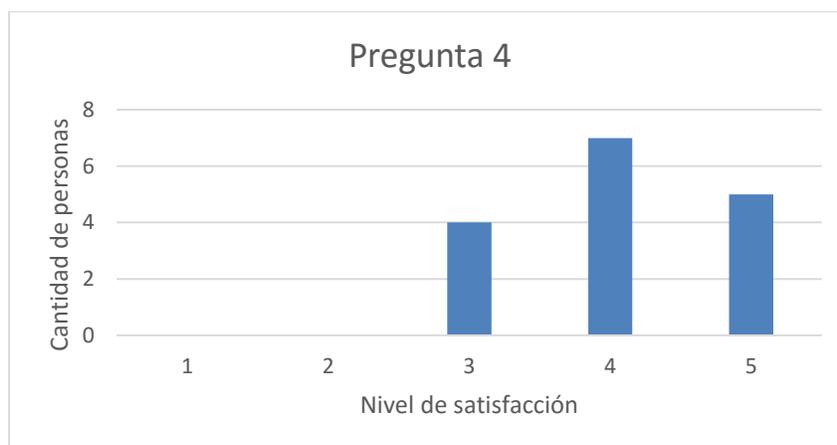
*Figura 3*

Observando esta gráfica, se puede concluir que según la percepción del personal encuestado el proceso realizado apporto a mejorar la manera en la que se relacionan con los demás, aun cuando uno de ellos no estuvo de acuerdo con el aporte del proceso, esto no influye negativamente en la percepción grupal.



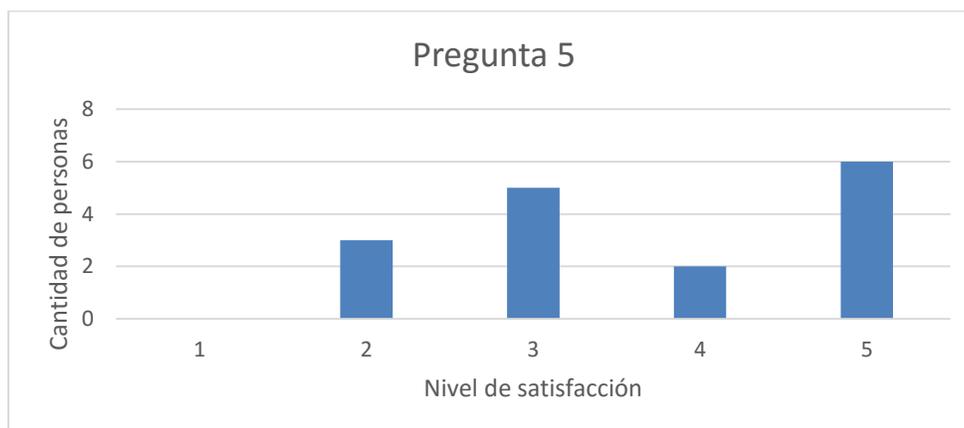
*Figura 4*

Considerando esta grafico se puede ver que la mayoría estuvo entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con que el proceso de capacitación contribuyo a la productividad del ambiente de trabajo, sin dejar de lado que hay una minoría que está en desacuerdo con esta afirmación.



*Figura 5*

En base a esta grafica se puede afirmar que el personal encuestado, en su mayoría, está de acuerdo con que el proceso de intervención contribuyo con una mejora en su actitud frente a las actividades rutinarias a realizar en su ambiente de trabajo.



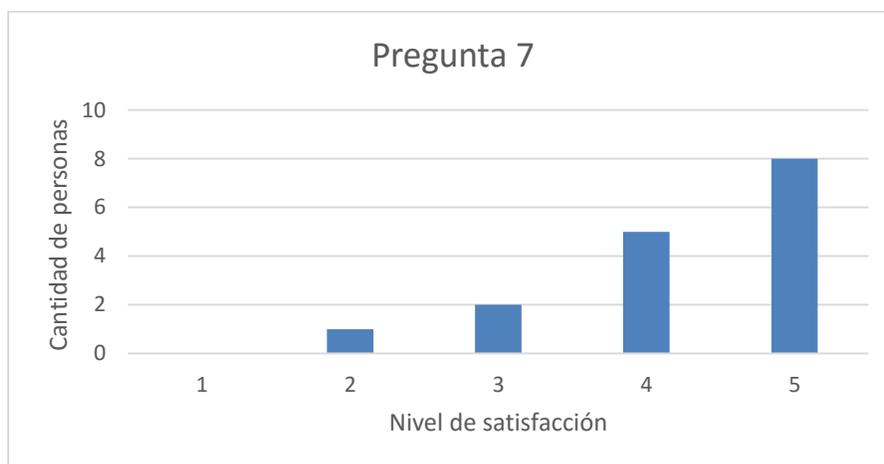
*Figura 6*

Considerando esta gráfica, se puede observar que la mayoría estuvo totalmente de acuerdo con que desde el momento en que se inició el proceso hubo un cambio de actitud frente al ambiente laboral, sin embargo, se debe considerar que hubo una gran cantidad de personas que no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual hace concluir que el proceso no fue relevante para un cambio de actitud frente a l ambiente laboral.



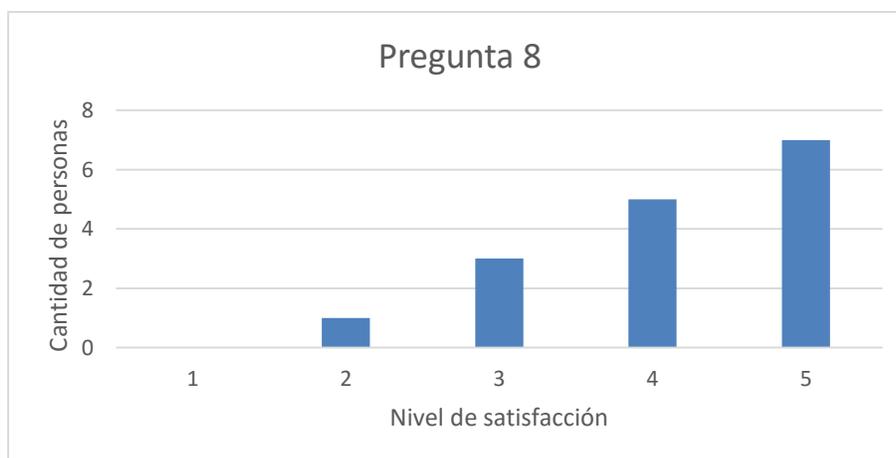
*Figura 7*

Según el personal encuestado, el proceso de intervención basado en algunas técnicas de PNL les hizo sentir más energía y tener más ánimo para desempeñar sus labores.



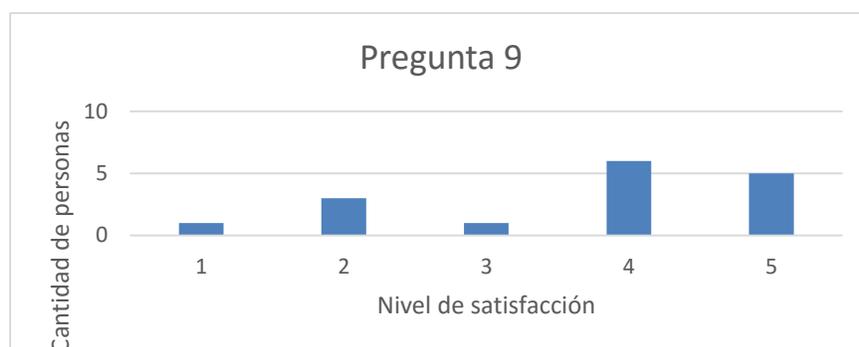
*Figura 8*

Observando esta gráfica, se puede considerar que después de culminado el proceso, el personal encuestado se siente más a gusto con sus labores y le dan mayor importancia al papel que desempeñan en la organización.



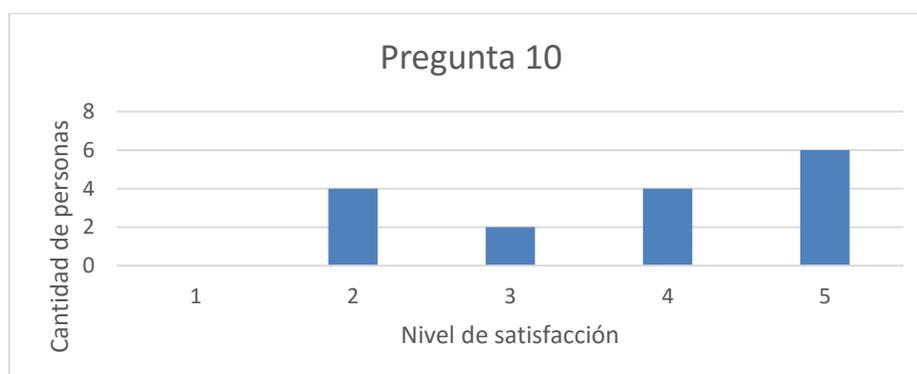
*Figura 9*

De acuerdo con esta gráfica, la mayoría de los encuestados consideran que sus compañeros perciben una mayor disposición por parte de ellos para ayudarles en sus lugares de trabajo, aunque una persona no estuvo de acuerdo, no es relevante para afirmar que los demás no perciben una mayor disposición por parte de ellos para ayudarles en sus lugares de trabajo.



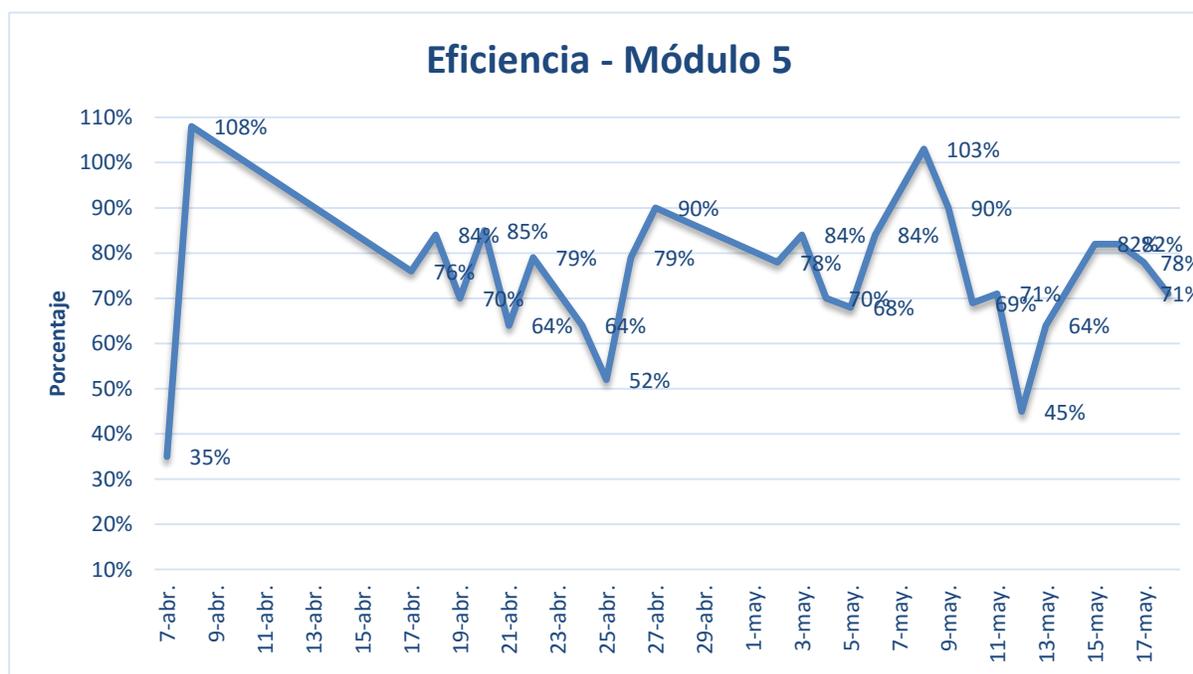
*Figura 10*

Observando la gráfica, aunque se ven muy dispersas las respuestas, se puede afirmar que, según la mayoría, la intervención ayudo a mejorar la comunicación entre los compañeros de trabajo, con el fin de buscar estrategias de desempeño laboral, pero también se ve que algunas personas no estuvieron de acuerdo con que la intervención ayudo a mejorar la comunicación entre compañeros de trabajo.



*Figura 11*

Observando la gráfica, la misma cantidad de personas se mostraron de acuerdo y en desacuerdo con que es este proceso influyo en la mejora frente a la solución de conflictos interpersonales en mi equipo de trabajo, aunque una mayoría se mostró totalmente de acuerdo con la mejora que represento este proceso a la hora de resolver conflictos interpersonales.



*Figura 12*

Adicionalmente se realizó un seguimiento de productividad basado en el instrumento de medición OEE, como se observa en el siguiente grafico la eficiencia antes del 07 de abril de 2017, momento en el que se empezó a aplicar la PNL, luego de descender en el módulo 05 de confecciones de la Empresa Maquila Internacional de Confecciones hasta el 30%, con oscilaciones que alcanzaron inclusive hasta el 105% para el 05 de abril; después del 07 de abril de 2017 se alcanzó inclusive un índice de eficiencia del 108%, con menores picos de baja eficiencia y una caída máxima de 45%

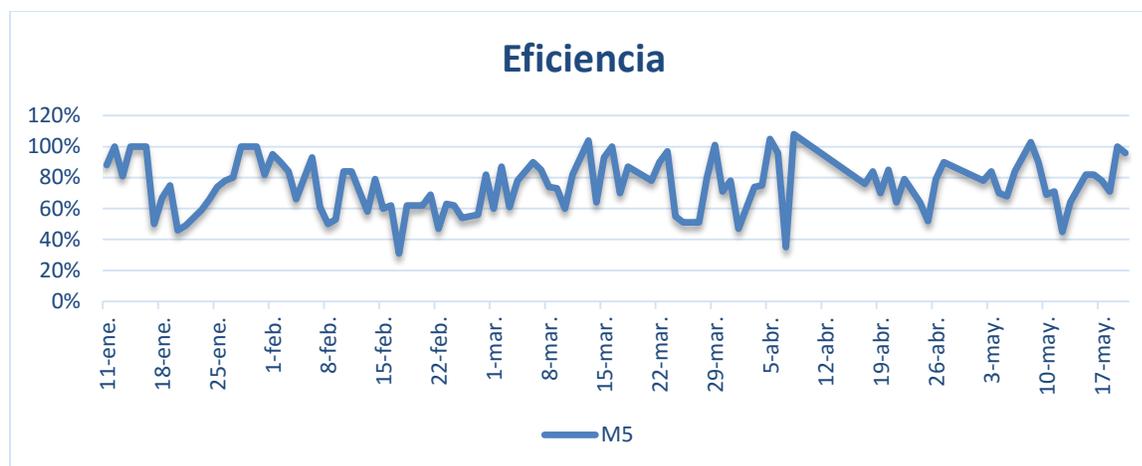


Figura 13

Con menores picos de baja eficiencia y una caída máxima de 45%.

En lo que tiene que ver con la calidad, como se observa en la gráfica, antes del 07 de abril de 2017, hubo caídas del indicador de calidad que mostraron haber alcanzado hasta el 82%, con varias caídas pronunciadas que alcanzaron índices de 87% y 88%; después del 07 de abril de 2017 se mantuvo un índice de calidad más estable, con un índice que llegó hasta el 99% y que nunca bajo más allá del 95%

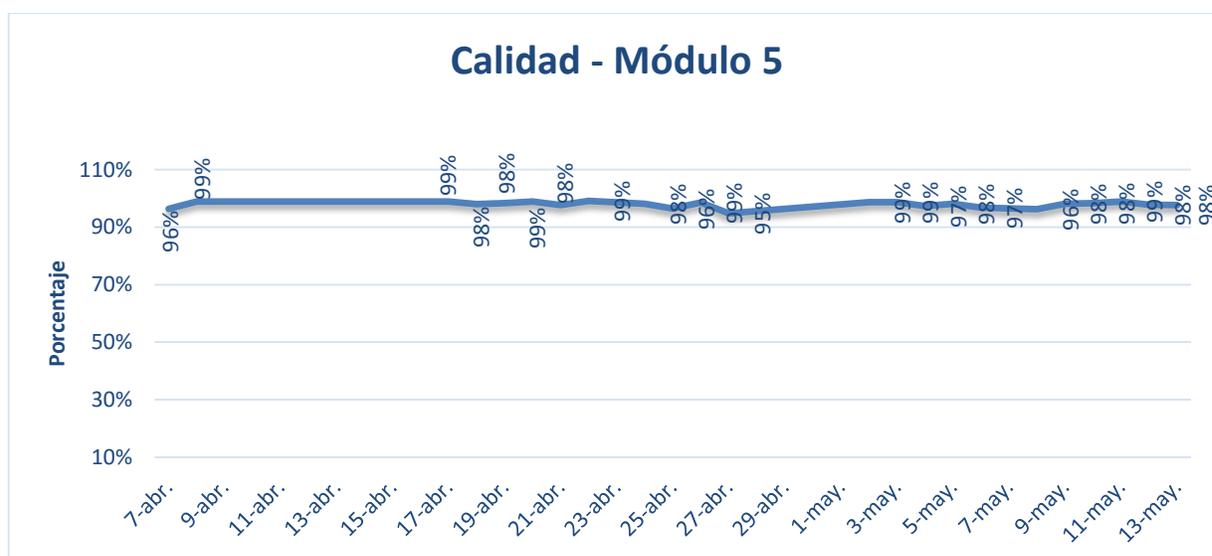
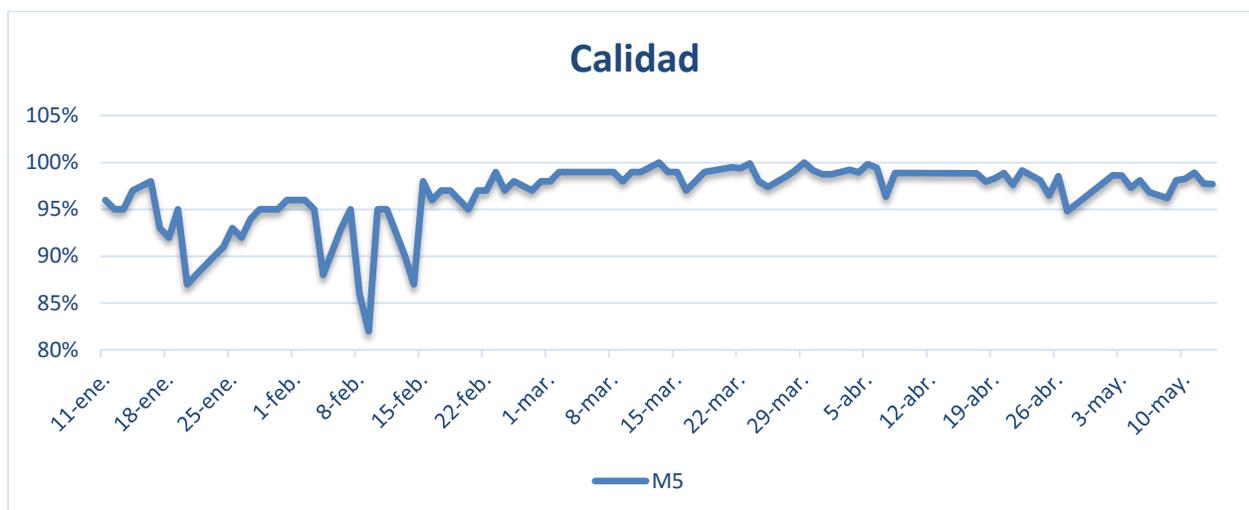
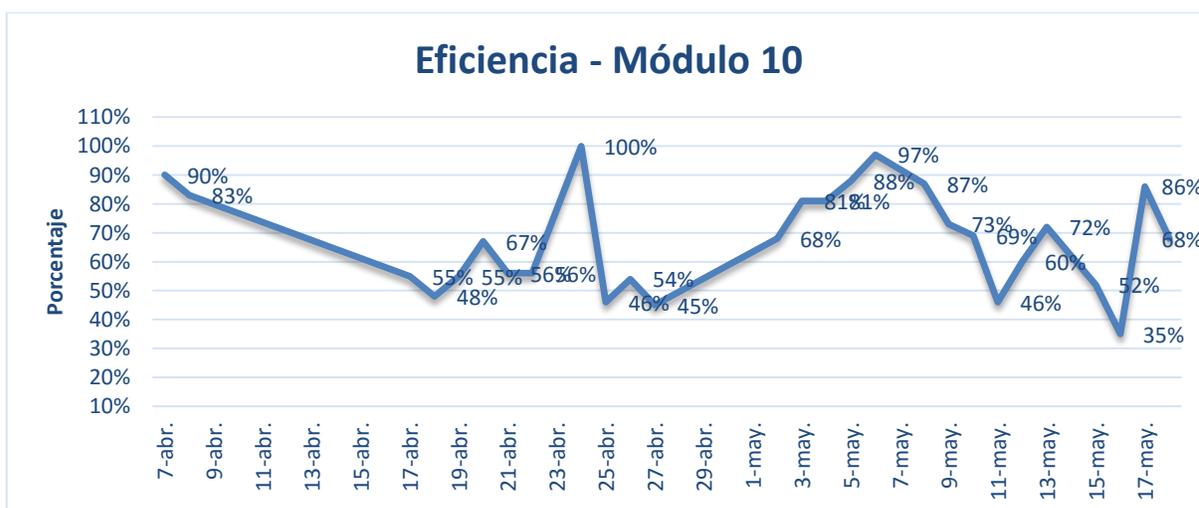


Figura 14



*Figura 15*

Para el caso del módulo 10 de confecciones, de maquila Internacional de confecciones se observa que el índice de eficiencia antes del 07 de abril de 2017 llegó a caer hasta mostrar índices de 30%, 31% y 33%; el índice máximo fue del 105% y tal indicador muestra gran variabilidad. Después del 07 de abril de 2017 se observa haber llegado a niveles de eficiencia del 97% y 100% y la caída máxima muestra un índice que nunca bajo del 35



*Figura 16*



Figura 17

Al respecto de la calidad en el módulo 10, se observa, antes del 07 de abril de 2017, índices que descendieron, mostrando niveles del 88% y un pico máximo del 100%; después del 07 de abril de 2017, se dan niveles máximos del 100% y 97%; se alcanza una caída que mostro un índice del 35%

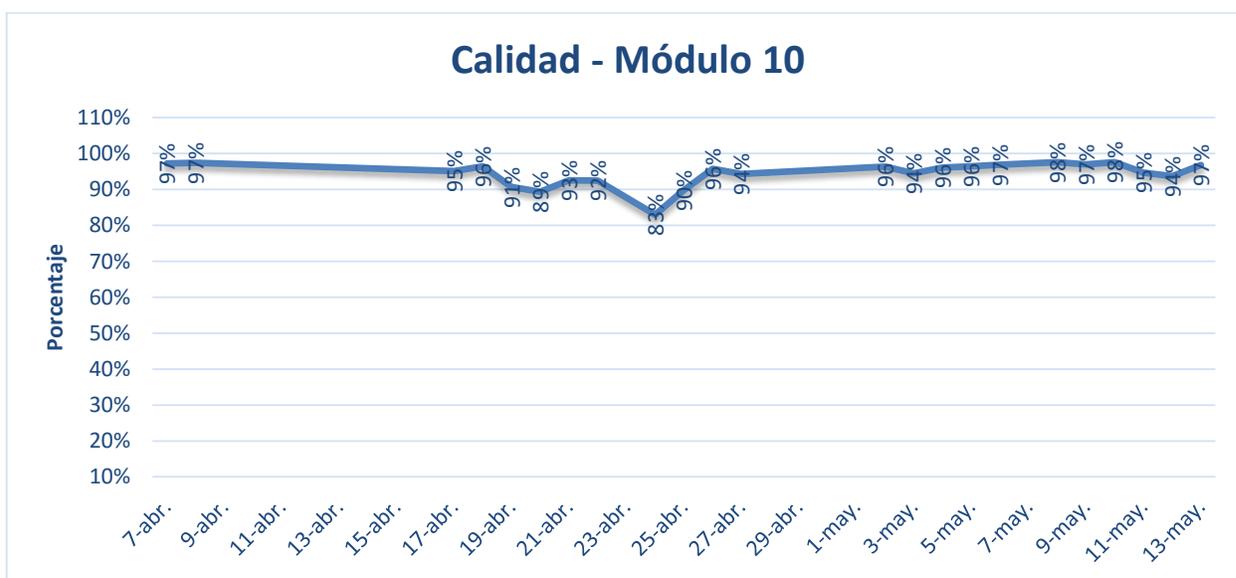
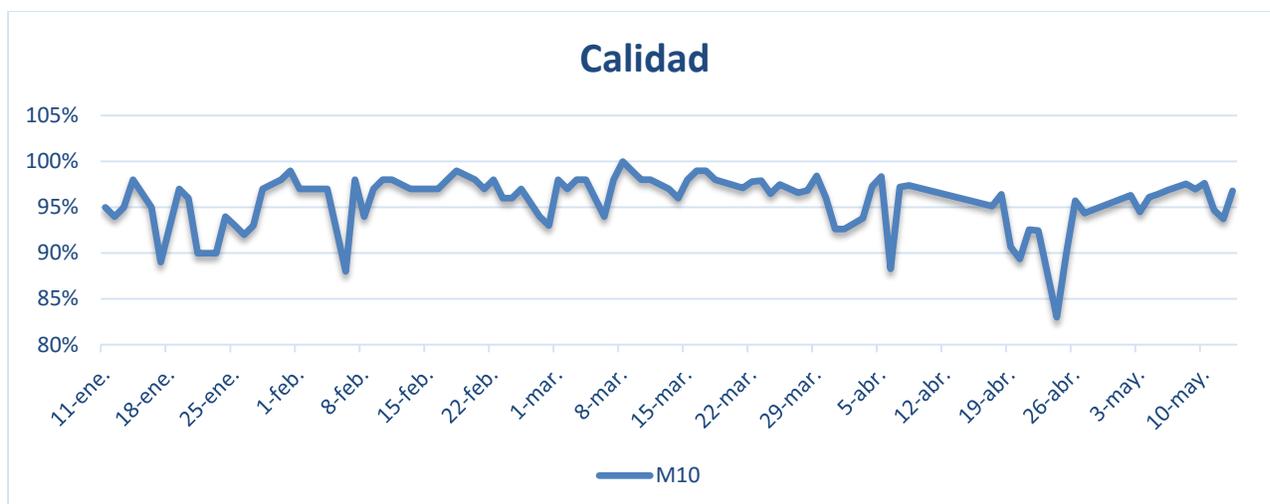
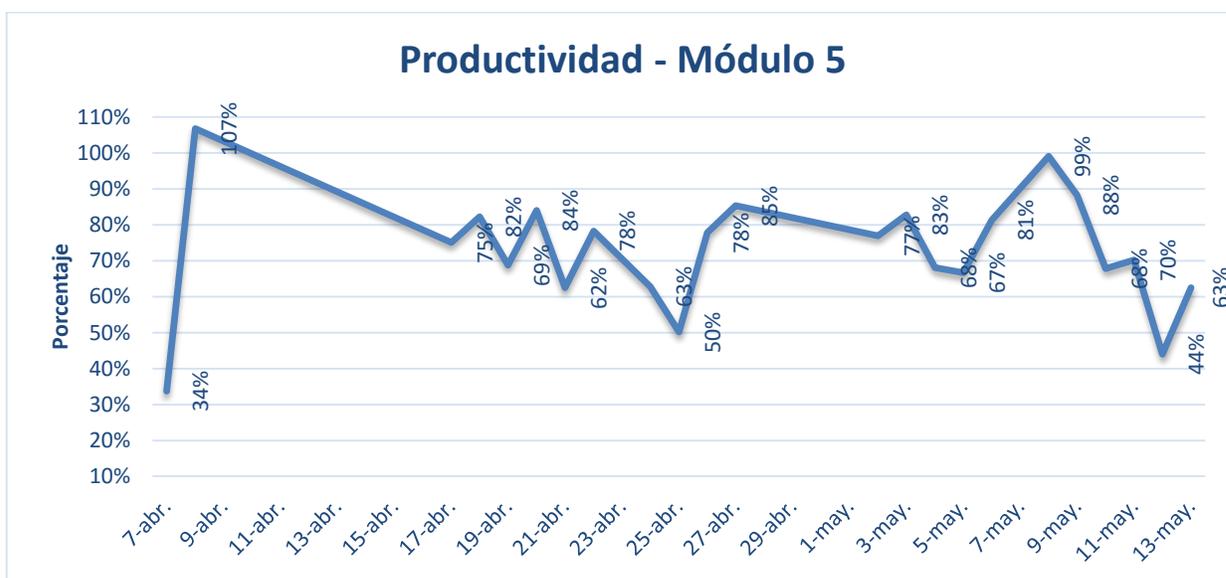


Figura 18



*Figura 19*

Entendida la productividad en maquila Internacional de confecciones como el producto de la eficiencia y la calidad, se tiene que en el módulo 5, una productividad antes del 07 de abril de 2017.



*Figura 20*



Figura 21

Con índices variados que descendieron hasta una productividad del 30% y un nivel máximo del 105%; después del 07 de abril de 2017, se alcanzó nivel hasta del 107%, llegando hasta un índice no menor al 44% de productividad

Para el caso del módulo 10; la productividad antes del 07 de abril de 2017, logro índice del



Figura 22



*Figura 23*

95% y 97%, así mismo caídas en la productividad que llegaron a registrar hasta índices de productividad del 29% y 30%. Después del 07 de abril de 2017 se logró índice de productividad hasta del 94% y nunca se tuvieron registros de menos del 41% de productividad.

Las siguientes tablas muestran con respecto a los módulos 05 y 10, que antes del 07 de abril de 2017, para el caso del módulo 5, la calidad mantenía un índice promedio del 96% y un desvío estándar de 0,04; después del 07 de abril de 2017 el promedio del índice de calidad se incrementó en 2 puntos alcanzando un índice promedio del 98% con un desvío estándar de 0,01. En cuanto a la eficiencia, antes del 07 de abril se mantenía un índice de productividad promedio del 74%, con un desvío estándar de 0,17; después del 07 de abril de 2017 se incrementó en 3 puntos el porcentaje de eficiencia, alcanzando entonces el 77%, con un desvío estándar de 0,16. Para el caso de la productividad, antes del 07 de abril de 2017 se alcanzó un índice promedio de

72%, con un desvío estándar del 0,16; después del 07 de abril de 2017 se incrementó en un punto la productividad, alcanzando entonces un promedio de 73% con un desvío estándar de 0,16

Tabla 2

Calidad, eficiencia y productividad.

M5		
	Promedio	Desviación Estándar
CA	96%	0,04
CD	98%	0,01
EA	74%	0,17
ED	77%	0,16
PA	72%	0,16
PD	73%	0,16

Tabla 3

Calidad, eficiencia y productividad.

M10		
	Promedio	Desviación Estándar
CA	96%	0,18
CD	94%	0,17
EA	74%	0,16
ED	77%	0,17
PA	67%	0,16
PD	65%	0,16

En lo que respecta al módulo 10, se observa que la calidad antes del 07 de abril logro un índice promedio del 96% con un desvió estándar del 0,18; después del 07 de abril, el índice promedio alcanzo el 94%, con un desvió estándar de 0,17; la eficiencia antes del 07 de abril había logrado un promedio 74%; después del 07 de abril logro el 77% con un desvió estándar de 0,17. La productividad antes del 07 de abril de 2017 logro un índice promedio de 67% con un desvió estándar de 0,16; después del 07 de abril de 2017 el índice promedio de productividad alcanzo un promedio de 65%, con un desvió estándar de 0,16.

## **8. Discusión**

Con la aplicación de la Programación Neurolingüística, en los módulos 5 y 10 de confecciones de la Maquila internacional de confecciones, si bien sería atrevido plantear que se logró una diferencia significativa en la productividad, si se vislumbra una tendencia sostenida en la misma. Estos resultados son coherentes a la luz de lo señalado por Magrané (2013), quien sostiene que la aplicación de técnicas de PNL permite facilitar las tareas y ayudar a los trabajadores a cambiar su modo de respuesta delante de los problemas, ayuda a conseguir un cambio de actitud, teniendo en cuenta que una actitud optimista es más eficiente y efectiva que una pesimista, también a descubrir la forma de verse a sí mismos y a la empresa, a mejorar ampliamente la manera de actuar de los trabajadores de la empresa y con ello lograr mejores resultados en materia de calidad y productividad (p.1).

Se encuentra, después de la aplicación de la Programación Neurolingüística, en el módulo 5 de confecciones de la empresa, un incremento en los índices de calidad y eficiencia; y el producto de estos dos: la productividad; en el módulo 10, se muestra un incremento en la eficiencia; entonces puede decirse en concordancia con Canto, Salazar, Serrano y Martínez (2014) que la PNL nos permite reprogramar actitudes, de hecho busca un cambio de actitudes y

creencias, busca promover, descubrir o redescubrir la creatividad y las capacidades del individuo, (p.35). En otras palabras, para que se mejore el comportamiento laboral es necesario que haya un cambio de actitud, y es esto precisamente uno de las características de la PNL.

Dado los resultados, los cuales muestran una tendencia al incremento de la calidad y la eficiencia; puede afirmarse con Rincón y Marielis, (2006) que la PNL es una herramienta poderosa, que, puesta al servicio de los negocios, puede rendir beneficios significativos” (p.398).

## **9. Conclusiones**

La importancia de este trabajo investigativo radica en el aporte que puede llegar a ser la PNL a cualquier tipo de empresa toda vez que aporta al cambio de actitud y por tanto a la generación de altos niveles de desempeño del personal e incrementa la motivación.

Se logró a cabalidad los objetivos planteados; esto es se exploraron las técnicas de programación Neurolingüística aplicables al área de confección de MIC, para promover la productividad, a partir del cúmulo de técnicas revisadas y se escogieron las más pertinentes con el trabajo a realizar. Se logró obtener resultados respecto a la motivación laboral de los empleados participantes.

Se aplicó un post test utilizando la escala de Likert y se apoyó los resultados con la herramienta OEE, encontrándose incremento en la motivación de gran porcentaje del personal que asistió al proceso de intervención así mismo el incremento en los índices de calidad y eficiencia.

Observándose que las técnicas de PNL que se utilizaron tuvieron incidencia en el incremento de los aspectos anteriormente mencionados, en el personal con el cual se trabajó.

## **10. Recomendaciones**

Vale la pena realizar otros estudios que permitan corroborar la incidencia positiva de la PNL en el mejoramiento continuo de las empresas.

Interesa entonces como complemento a esta investigación, adelantar investigaciones tanto en empresa de producción como de servicios; adicionalmente se sugiere estudios que permitan establecer diferencias significativas, lo cual exige muestras probabilísticas que soporten estadísticos del nivel inferencial.

Si un módulo de producción de confecciones sugiere mejora en los indicadores de eficiencia, calidad, productividad y motivación; y otra muestra mejoramiento en el indicador de eficiencia; puede deducirse que es probable que, en la medida de la aplicación de la PNL a todo el departamento de producción, ésta mejorará y mantendrá una menor variabilidad, lo cual promueve un crecimiento sostenible a la empresa.

## **11. Limitaciones e implicaciones**

Aunque el diseño Pretest – postest es pertinente para el estudio realizado, es importante señalar que un mayor tiempo de aplicación y de medición Post test sería recomendable para obtener mejores resultados

La muestra pudiera haber sido de tipo probabilístico, en la medida que la empresa hubiera permitido una mayor participación, con lo cual se hubieran podido obtener resultados del orden inferencia

## Referencias

- Acosta, J. (2011). *PNL en una semana*. Recuperado de <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788498751642&idsource=3001&li=1>
- Acosta, C. y López, M. (2006). *La Programación Neurolingüística como Herramienta para la Capacitación de Personal* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Aguilar, L. (2015). *La inteligencia emocional: un camino al éxito laboral en la alta gerencia*. (Tesis de posgrado). Universidad militar nueva granada, Bogotá, Colombia.
- Albert, M. (2007). La investigación educativa: Claves teóricas. *Dirección de investigación y posgrado*. Madrid, España. Recuperado de: [http://dip.una.edu.ve/mpe/022metodologiaII/lecturas/Unidad%20I/Albert\\_La\\_Investigacion.pdf](http://dip.una.edu.ve/mpe/022metodologiaII/lecturas/Unidad%20I/Albert_La_Investigacion.pdf).
- Alder, H. (2002). *PNL para la empresa: cómo alcanzar la excelencia en el trabajo*. Madrid, España: Edaf.
- Armas, L. & Ruster, C. (2009). *Manual de Técnicas de PNL de Estrategias PNL*. Recuperado de: <https://psiquemc.files.wordpress.com/2014/11/manual-de-tecnicas-y-estrategias-de-pnl.pdf>
- Bavister, S. y Vickers, A. (2004). *Programación neurolingüística (PNL) Las claves para una comunicación más efectiva*. Barcelona, España: Amat SL

- Borquez, S. (Mayo- Junio de 2002). PNL: tres letras para facilitar el cambio. *Pharos*.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20809106>
- Bouza, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista Cubana de Salud Pública*. Recuperado de: [scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662000000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100007).
- Calvo, K. (9 de junio de 2010). *Motivación personal laboral personal trabajo social con pnl*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://betocammpos.over-blog.com/article-motivacion-personal-laboral-trabajo-social-con-pnl-51953426.html>
- Canto, E., Salazar, M., Serrano, M., Martínez, V. (2014), la PNL. Recuperado de: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/rst/vol6\\_2\\_05/rst07205.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/rst/vol6_2_05/rst07205.pdf)
- Capuñay, M. & Carela, M. (2006). Cómo retener el Talento en las Empresas de Tecnología: Una propuesta con PNL. En L. Aguilar (Presidencia), *simposio internacional de sistemas de información e ingeniería de software en la sociedad del conocimiento*. Cartagena de indias, Colombia.
- Castañeda, A. (2014) PNL como herramienta estratégica para la negociación gerencia. *Memorias del VII Congreso Internacional Gerencia en América Latina by Universidad del Zulia*. Maracaibo, Venezuela.
- Crissien, J. (2004). Pnl. Programación neurolingüística, ontología de la gerencia moderna. *EAN*, (50), 80-90. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/John\\_Crissien/publication/272786928\\_PNL\\_PROGRAMACION\\_NEUROLINGUISTICA\\_ONTOLOGIA\\_DE\\_LA\\_GERENCIA\\_MODERNA/links/54edec2f0cf25238f9393974/PNL-PROGRAMACION-NEUROLINGUeISTICA-ONTOLOGIA-DE-LA-GERENCIA-MODERNA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Crissien/publication/272786928_PNL_PROGRAMACION_NEUROLINGUISTICA_ONTOLOGIA_DE_LA_GERENCIA_MODERNA/links/54edec2f0cf25238f9393974/PNL-PROGRAMACION-NEUROLINGUeISTICA-ONTOLOGIA-DE-LA-GERENCIA-MODERNA.pdf)

Cristancho, F. (2015) Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización.

Recuperado de [blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organización](http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organización). Recuperado de <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>

Cudicio, C. (2006). La PNL: las claves para una mejor comunicación. España: *Gestión*

Cuellar, A. (2012). *La magia de la PNL: comunicación, transformación y poder personal*.

Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?id=0Doqvp8JQNcC&printsec=frontcover&dq=la+magia+de+la+pnl+cuellar&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=sintesis%20del%20conocimiento&f=false](https://books.google.com.co/books?id=0Doqvp8JQNcC&printsec=frontcover&dq=la+magia+de+la+pnl+cuellar&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=sintesis%20del%20conocimiento&f=false)

De la Torre, O. (Junio del 2003,). Neurolingüística y Literatura. *Razón y palabra*. Recuperado de

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n33/odelatorre.html>

Dilts, R. (1999). *El poder de la palabra*. Recuperado de

<https://eliascoach.files.wordpress.com/2014/08/el-poder-de-la-palabra-robertb-dilts.pdf>

Dinero (16 de agosto de 2016). Colombianos trabajan mucho pero son poco productivos, ¿por

qué?. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-panorama-de-la-productividad-del-trabajo-en-colombia/228780>

Dueñas, A. (2009). Medición de la calidad, la eficiencia y la productividad en hospitales públicos

de tercer nivel de atención en Bogotá, 2008. *Universidad & Empresa*, 11(17), 203-222.

Recuperado de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/98/98266dc7-975a-423e-b45a-84ba6b486ef0.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/98/98266dc7-975a-423e-b45a-84ba6b486ef0.pdf)

- Elías, V. (1978). *Productividad en el corto y largo plazo en la Argentina*. Desarrollo Económico, 18,(70) pp. 265-274. Recuperado de URL:  
<http://www.jstor.org/stable/3466553>
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Fuquen, M. y Hernandez, A. (2015) Trabajo de grado: Programación Neurolingüística, un aporte para el fortalecimiento de la lectura y la ortografía en el grado primero y segundo de básica primaria. Bogota. Recuperado de:  
[http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/3384/1/TPED\\_FuquenMartin ezMonica\\_2015.pdf](http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/3384/1/TPED_FuquenMartin ezMonica_2015.pdf)
- Gessen, V., & Gessen, M. (2002). Programación neurolingüística. *Educere*, 6(19), 341-343.  
Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19721/1/articulo13.pdf>
- Giona, D. (2006). Modos de divulgación de los principios básicos de la psicología cognitiva-comportamental y de la Programación Neurolingüística orientados al cambio lingüístico. *MUNDO CULTURAL HISPANO*. (2847) ,1-11. Recuperado de:  
<http://www.mundoculturalhispano.com/spip.php?article2847>,
- Gómez, M. (1999). *La programación neurolingüística en el desarrollo humano y organizacional*. (Tesis de posgrado). Universidad San Buenaventura, Medellín, Colombia
- Gómez, M. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica. Recuperado de  
[https://books.google.es/books?id=9UDXP4U7aMC&dq=que+es+un+enfoco+cuantitati vo&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=9UDXP4U7aMC&dq=que+es+un+enfoco+cuantitati vo&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

- Guerrero, J. R. (2013). “*Las técnicas de pnl y su influencia en las ventas de la empresa housekeeping del ecuador de productos vogue*. (Tesis de maestría). Universidad técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6152/1/65MBA.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México D.F: Mc Graw – Hill. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Methodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Methodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hernández, S. (2014). Aplicación de programación neurolingüística para la empresa. Caso ifxnetworkscolombiasas. Ensayo. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13579/1/APLICACION%20DE%20PROGRAMACION%20NEUROLINGUISTICA%20PARA%20LA%20EMPRESA.%20CASO%20IFX%20NETWORKS%20COLOMBIA%20SAS.pdf>
- Iruarrizaga, I. (1999). Psicobiología, neuropsicología y desórdenes emocionales. *Psicología.com*, 3(2). Recuperado de <http://www.psiquiatria.com/bibliopsiquis/assetstore/31/77/84/317784999999228379983400087444859268>
- Laceria, V., Santos, M., & Viera, A. (2005). LA PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA (PNL) COMO MÉTODO DE INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 6(2), 41-7. Recuperado de [http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol6\\_2\\_05/rst07205.html](http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol6_2_05/rst07205.html)

- Lefcovich, L. (Diciembre de 2005). PNL - La programación neurolingüística aplicada a la calidad y productividad [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos30/programacion-neurolinguistica/programacion-neurolinguistica.shtml>
- López, P. (2016). Aplicación de la metodología creative problem solving para incentivar el pensamiento creativo en el proceso de diseño gráfico. (Tesis de maestría). Universidad autónoma, México.
- Lorenzo, E. (1995). *Fundamentos de la lingüística para docentes de enseñanza primaria y media*. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=IT1ge-WzZG4C&dq=linguisticafundamentos+de+la+linguistica&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=IT1ge-WzZG4C&dq=linguisticafundamentos+de+la+linguistica&source=gbs_navlinks_s)
- Salas, E (2013). Diseños pre experimentales en psicología y educación: una revisión conceptual. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 19(1), p139. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68627456011>
- Losada, J. (2009). Coaching, Pnl E Integración Apreciativa: Una Alianza Sinérgica. *Debates IESA*, 14(1).13-15. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=1926>
- Magrané, F. (3 de enero de 2013). Pnl, una herramienta para aumentar la productividad del personal [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.ccc.cl/pnl-una-herramienta-para-aumentar-la-productividad-del-personal/>
- Malangón, V. (2016, 15 de septiembre) Equilibrio personal y laboral: clave de productividad. *Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/equilibrio-personal-y-laboral-clave-de-productividad-por-victor-malagon/231905>

Manrique, H. (2003). Gestión del nuevo milenio y programación neurolingüística (PNL).

*INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, (22), 179-186. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0121-50512003000200015&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512003000200015&lng=es&nrm=iso)

Marrero, V., Marrero, M., y Oramas, A., (2006, 30 de enero). La programación neurolingüística (pnl) como método de intervención psicológica para el mejoramiento de la comunicación organizacional. *Revista cubana de salud y trabajo*. Recuperado de [http://www.bvs.sld.cu/revistas/rst/vol6\\_2\\_05/rst07205.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/rst/vol6_2_05/rst07205.pdf)

Martinez, E. (1998). *Lingüística: teoría y aplicaciones*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=gXSveYBqSYUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Mohl, A. (2006). *El aprendiz de brujo*. Malaga, España: Sirio,s.a.

Molina, H. (2012). *La Programación Neurolingüística en las ventas en la Empresa" Su Accesorio Importadores" de la ciudad de Ambato* (Bachelor's thesis). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1904>

Monserrat, A. (2014). Estrategias de programación neurolingüística. Recuperado de: <https://prezi.com/>

Morales, M. (27 de septiembre de 2014). Los colombianos trabajan mucho, pero les rinde poco. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14603116>

Moreno, R. (2010) PNL: La conexión entre las personas y el éxito. *Debates IEAS*, 15 (1) ,84-85.

Muñoz, A., & Vera, P. (2009). Manipulación de submodalidades de la representación mental en el trabajo psicológico con taekwondistas: una intervención en el marco de la PNL. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 9(1), 39-51. Recuperado de <http://gicom.umh.es/publicaciones/pele2.pdf>

Navarro, J. (2009). Modelo de intervención psicosocial en las organizaciones frente al estrés laboral: estrategia operativa. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55(215), 86-98. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2009000200009](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2009000200009)

O'Connor, J. (1998). *Liderar con PNL*. Barcelona, España. Ediciones Urano, S. A.

O'Connor, J., y Seynour, J. (1992). Introducción a la programación neurolinguística, 26-30. recuperado de <https://psicorganizacionalopt.files.wordpress.com>

Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas Sociales*, 15(25), 64-80. Recuperado de: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/30>

Ortiz, D. (6 de noviembre de 2015) El país ya lleva 15 años sin avances en productividad. Colombiano. Recuperado de: <http://m.elcolombiano.com/el-pais-ya-lleva-15-anos-sin-avances-en-productividad-LF3052782>

Osorio, M. (17 de febrero de 2011). La Programación Neurolingüística en la empresa [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-programacion-neurolingueistica-en-la-empresa>

Sánchez, F., Ceballos, G., Sánchez, T. (2015). Análisis del proceso productivo de una empresa de confecciones: modelación y simulación. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 25 (2), pp

- 137 - 150, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rcin.1436> Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v25n2/v25n2a08.pdf>
- Pascual, S. (7 de julio de 2014). La Programación Neurolingüística y su aplicación al ámbito empresarial y profesional [Mensaje en un blog]. Recuperado de [https://www.mastermania.com/noticias\\_masters/la-programacion-neurolinguistica-y-su-aplicacion-al-ambito-empresarial-y-profesional-org-3108.html](https://www.mastermania.com/noticias_masters/la-programacion-neurolinguistica-y-su-aplicacion-al-ambito-empresarial-y-profesional-org-3108.html)
- Peña-Casanova, J. (2007). *Neurología de la conducta y neuropsicología*. Ed. Médica Panamericana. Recuperado de <http://www.publicacions.ub.es/refs/Articles/neuropsicologiau.pdf>
- Portafolio (23 de mayo de 2015). Las personas, el activo más valioso de las empresas. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/personas-activo-valioso-empresas-40602>
- Quintero, N., y Bracho, M. (2009). A.B.A.T.I.R: un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de la programación neurolingüística. *Negotium*, 4(12), 44-62  
Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/12/Art3.pdf>
- Quiroga, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 10(5), 7-8. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352002000500004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500004)
- Rincón, Q., & Caridad, M. (2014). PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia. *Telos*, 1(16), 390-403. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788002.pdf>

- Quintero, Y., y Marielis, C. (2006). PNL...Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.8(3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788002>
- Rivas, R., Turri, A., y Mascherana, S. (2007). *Calidad en el ámbito textil Aseguramiento de la calidad mediante el análisis de daños producidos en las telas por efectos químicos: Fundamentos y pruebas*. Instituto Superior de Formación Docente y Técnica N° 89 de Mar de Ajó Dirección General de Cultura y Educación. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://ergocyp.com/pdf/rr200702.pdf>
- Robbins, S. (2001). *Poder sin límites*. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36336087/Poder\\_sin\\_limites\\_-\\_Robbins\\_\\_Anthony.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495595808&Signature=VMSas7gNtx3f5I7FexQRh9XM3ZQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPoder\\_sin\\_limites.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36336087/Poder_sin_limites_-_Robbins__Anthony.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495595808&Signature=VMSas7gNtx3f5I7FexQRh9XM3ZQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPoder_sin_limites.pdf)
- Robins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, E. (2005) *Metodología de la investigación*. Recuperado de [https://books.google.es/books?id=r4yrEW9Jhe0C&dq=metodo+experimental+para+una+investigacion&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=r4yrEW9Jhe0C&dq=metodo+experimental+para+una+investigacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Romero, R., Romero, B., Romero, N., Briceño, B., & Briceño, B. (2012). Programación neurolingüística en la elaboración de los proyectos de investigación educativa. *Impacto*

- Científico*, 7(1). Recuperado de  
<http://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/viewFile/453/452>
- Salama, H. (2008). *Gestalt de persona a persona*, 4<sup>a</sup> ed. alfaomega, México D. F.
- Salinas, J. (2007-08). Llega a Colombia el secreto mejor guardado de empresas europeas.  
*Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/llega-colombia-secreto-mejor-guardado-empresas-europeas-174896>.
- Sarmiento, R., y Castellanos, P. (2008). LA EFICIENCIA ECONOMICA: UNA APROXIMACION TEORICA. *Red de Revistas Científicas de América Latina Latina y el Caribe, España y Portugal*. 4(7). Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634350003>
- Semana (2005, 5 de enero). Negocios con cerebro. *Semana*. Recuperado de  
<http://www.semana.com/economia/articulo/negocios-cerebro/72379-3>
- Silva, L., Ferrer, J., & Pérez, E. (2012). Programación neurolingüística: Herramienta comunicacional efectiva de un liderazgo proactivo. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 15(3), 969.
- Solera, M. (2014). Retórica y PNL, dos formas únicas de entender la comunicación. Análisis comparativo de ambas disciplinas desde una perspectiva teórico-práctica.
- Tapias, J., y Romero, C. (2006). Una aproximación a la psicolingüística: asedios a la disortografía. *Cuadernos de lingüística hispana*. (7). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322230192014>

- Torrents, J. (2006). *Eficiencia Empresarial*. (Programa de Doctorado en Administración de Empresas). Departamento Organización de la Universidad Politécnica, Catalunya.
- Torres, E. (2010). LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA EL GERENTE NEGOCIADOR. *CICAG*, 4(1), 69-85.
- Vega, M. (2008). La PNL en psicología. Recuperado de [http://m.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/1914/la-pnl-en-psicologa.pdf](http://m.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/1914/la-pnl-en-psicologa.pdf)
- Veintimilla, B. (2013). *Factores de motivación y su incidencia en la satisfacción laboral en el personal administrativo del gobierno provincial de cotopaxi durante el período septiembre 2011–febrero 2012* (Bachelor's thesis).. Recuperado de [http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4236/1/tse\\_2012\\_37.pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4236/1/tse_2012_37.pdf)
- Viteri, Q. & Sthefanny, K. (2015). *La aplicación de programación neurolingüística (PNL) como herramienta para mejorar la comunicación interna del personal administrativo de TRANSCOIV CIA. LTDA* (Bachelor's thesis, Quito: UCE). ópez, P. (2016).
- Jiménez, M., & Baldeón, N. (2008). *Programación neurolingüística como apoyo al éxito comunicacional* (Tesis de pregrado). Pontificia universidad javeriana, Bogotá, Colombia
- Maldonado, V. (2013). Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. *San Martín emprendedor*. 4(1), p. 65-76
- Ramírez, A., Abreu, J., y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de

- acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1). Recuperado de <https://philpapers.org/rec/RAMLML>
- Romero, R., Barboza, L., y Sánchez, M. (2015). La Gerencia Estratégica fundamentada con la Programación Neurolingüística. *Omnia*, 21(1). Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/OmniaMaracaibo/2015/vol21/no1/8.pdf>
- Sánchez, E. (2012). *La programación neurolingüística como herramienta para mejorar la comunicación en la empresa AKROS* (Tesis de pregrado). Universidad central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Silva, K., & Batista, J. (2013). MERCADEO INTERNO Y COMUNICACIÓN BASADA EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DEL MUNICIPIO MARACAIBO. *Marketing Visionario*, 1(2), 44-55. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/market/article/viewFile/2432/3617>
- Tocci, A. (2013). ESTILOS DE APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS DE INGENIERÍA SEGÚN LA PROGRAMACION NEURO LINGÜÍSTICA. *Journal of Learning Styles*, 6(12). Recuperado de <http://learningstyles.uvu.edu/index.php/jls/article/viewFile/245/195>
- Torres A. (2010). La programación neurolingüística como herramienta estrategica para el gerente negociador. *Cicag*, 4(1), 69-85. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/515/1269>

## ANEXO 1

Se anexa el cuestionario de la Escala de Likert, aprobado por expertos en psicología.

Fecha 30 de junio del 2017:

Estimado trabajador lo invitamos a contestar este cuestionario de la manera más precisa y honesta posible, no existen respuestas adecuadas, buenas, inadecuadas o malas. El propósito de este instrumento es conocer su percepción frente al proceso de intervención basado en algunas técnicas de PNL. Conociendo esto, marque con una (x) en el espacio que corresponda a lo que usted considera, entendiendo cada calificación como: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El aprendizaje obtenido en el proceso de intervención fue significativo para mi desempeño laboral					
El proceso realizado aportó a mejorar la manera en cómo me relaciono con los demás					
Considero que el proceso de capacitación contribuyó a la productividad de mi ambiente de trabajo					
Después de la capacitación mejoro mi actitud frente a las actividades a realizar en el trabajo					
Considera que desde el momento que se inició este proceso hubo un cambio de actitud frente al ambiente laboral					
Siento que luego de la intervención cuento con más energía y tengo más ánimo para desempeñar mis labores					
Después de culminado el proceso, considero que siento más a gusto con mis labores y creo que mi trabajo es importante para la organización					
Creo que luego de las intervenciones mis compañeros consideran que estoy más dispuesto(a) para ayudarles en su lugar de trabajo					
Considero que la intervención ayudo a mejorar la comunicación entre los compañeros de trabajo con el fin de buscar estrategias de desempeño laboral					
Considero que este proceso influyo en la mejora frente a la solución de conflictos interpersonales en mi equipo de trabajo					

## ANEXO 2

### INFORME PRIMERA SESIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN MIC.

#### RAPPORT PSICOLOGICO Y RECUADRE

FECHA Y LUGAR: Sabaneta, 6 de Abril de 2017

ELABORADO POR: Andrea Álvarez Delgado

Vanessa Henao Galindo

Portia Daniela Márquez Atehortua

#### INTRODUCCIÓN

En esta primera sesión se realizó una presentación del grupo, al igual se hizo acercamiento a las temáticas y metodologías de trabajo, se realizó una presentación donde se explica que es el termino PNL, y el por qué el personal requería una intervención, ya que la empresa como tal demanda un apoyo en el sector de confección, por ello también se les muestra evidencia clara y concisa enfocada en el déficit de producción.

Luego de realizar esta introducción y dar a conocer el programa, se dio paso a informar el inicio de la fase de aplicación de dicho proyecto, acompañado de la creación de unas metas personales y empresariales para la obtención de resultados satisfactorios para las partes.

## CONTENIDO

1. Presentación de grupo.
2. Rapport psicológico.
3. Recuadre.
4. Asisten módulos a intervenir los cuales son el 5 y 10 del área de confección.
5. Acompañamiento de la Psicóloga de MIC.
6. Presentación de temáticas y metodologías.
7. Muestra de graficas sobre la productividad de los módulos.
8. Creación de metas.

## DESARROLLO

La actividad duro 60 minutos, se dio comienzo a las 2:00 pm, con el módulo 5 y 10 del área de confección, se logra realizar el paso a paso de lo programado, llegando a hacer un buen recuadre para la realización de todo el proceso, ya que este primer acercamiento es el más importante para poder obtener los resultados deseados y poder efectuar a cabalidad cada una de las actividades que seguirán a partir de esta sesión, se les informo se continuara realizando este proyecto de programación neurolingüística en la siguiente sesión.

## CONCLUSIONES

\*Se logró a cabalidad todo lo programado para el inicio de la primera fase de aplicación de la PNL.

\* Se implementó el recuadre y rapport psicológico.

\*Se hizo un buen acompañamiento por parte de la psicóloga, dándonos la oportunidad de realizar un primer acercamiento con el personal de confección.

### ANEXO 3

## INFORME SEGUNDA SESION DE LA APLICACIÓN DE LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA EN MIC

### REENCUADRE Y CALIBRACION

FCHEA Y LUGAR: Sabaneta, 24 de Abril de 2017

ELABORADO POR: Andrea Álvarez

Vanessa Henao Galindo

Portia Daniela Márquez Atehortua

### INTRODUCCION

En la segunda sesión se realizó técnica de reencuadre y calibración, la cual está diseñada, con el fin de elevar el nivel de energía o sea la frecuencia de vibración que cada uno emite con sus sentimientos y pensamientos logrando así materializar en la vida todas las cosas que se desean.

## CONTENIDO

1. Desarrollo de la segunda sesión
2. Asisten personal de módulo 5 y 10 del área de confección
3. Se retoma meta personal para la realización de la técnica
4. Técnica de eliminación de bloqueos emocionales
5. Devolución de actividad

## DESARROLLO

Se dio comienzo a la segunda sesión a las 2:00 pm, con el módulo 5 y 10 del área de confección, en total 22 personas.

Inicialmente se retomó la meta personal que cada una de las operarias se plantearon en la sesión anterior con el fin de dar inicio a la técnica de eliminación de bloqueos, la cual consiste en centrarnos en la meta que se quiere alcanzar, la cual llevara tres bloqueos, que serán representados por dos personas y otra que realizará la “voz de la conciencia”, la cual conllevará a motivar a la persona que tiene la meta, animándola a conseguir lo que desea, a ser perseverante, a luchar a pesar de las dificultades, pretendiendo de esta manera instaurar en esta persona tanta fuerza emocional, que sentirá un gran deseo por ir tras sus sueños y metas, consiguiendo entonces derribar esos bloqueos que se había planteado antes.

## CONCLUSION

\* En esta sesión se ha cumplido con el propósito de la actividad, los participantes han realizado el ejercicio dejándose guiar por las indicaciones dadas.

\* Se aumentó la motivación en los participantes, esto se vio reflejado al final de la sesión, al manifestar su deseo de ir tras sus metas y mejorar en los aspectos que consideran han afectado el rendimiento del módulo al cual pertenecen.

\* Se espera mantener este estado de motivación, ya que esto permitirá mantenerlas enfocadas en sus metas y por ende se verá reflejado un incremento en la productividad.

#### ANEXO 4

### INFORME TERCERA SESION DE LA APLICACIÓN DE LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA EN MIC:

#### INSTALACION DEL ANCLAJE Y RELAJACION

Fecha: Sabaneta; 2 de mayo de 2017

ELABORADO POR: Andrea Álvarez Delgado

Vanessa Henao Galindo

Portia Daniela Márquez Atehortua

#### INTRODUCCION

En la tercera sesión se realiza el anclaje técnica de la PNL, la cual está dirigida a encontrar un momento donde se allá vivido emociones que le sirvan para mantener la misma red neuronal de

manera individual necesario para alcanzar la meta que cada uno se propuso en la sesión anterior, posteriormente se realiza la constitución de una meta grupal dirigida a mejorar sus funciones dentro de MIC, como vehículo para alcanzar sus metas personales; así culmina esta sesión y se programa la fecha de la siguiente.

## CONTENIDO

1. Desarrollo de la tercera sesión
2. Asisten personal de módulo 5 y 10 del área de confección
3. Explicación breve del funcionamiento del anclaje y cómo influye el cerebro
4. Técnica de relajación
5. Instauración de Anclaje
6. Elaboración de meta grupal

## DESARROLLO

Se dio comienzo a la tercera sesión a las 2:00 pm, con el módulo 5 y 10 del área de confección, en total 22 personas; explicando en qué consistía el anclaje y desde la PNL explicando por qué funciona la técnica de anclaje, se les explico de una manera concisa el funcionamiento del cerebro y del lóbulo frontal con respecto a la memoria y los recuerdos, seguidamente se continuo con la selección de un momento significativo para tener claro con que recuerdo se iba a trabajar el anclaje orientándolos a encontrar el momento con el cual se iba a elaborar el ancla y las emociones que se iban a instalar..

Se aplica una técnica de relajación y respiración, y se comienza a instalar el ancla, para esto se utiliza los sentidos: olfativo, el tacto, auditivo y visual, por consiguiente, se explica cómo pueden usar el anclaje y como aplicarlo al entorno laboral dentro de MIC y así mismo como usarlo como mecanismo para mejorar la productividad del módulo y generar mejores ingresos a nivel personal, como trampolín para alcanzar las metas individuales en la sesión anterior pactadas.

Se prosiguió con la elaboración de una meta grupal la cual consiste en mejorar la productividad notablemente en 15 días, para esto en esta sesión cada integrante del grupo expresa lo que va a mejorar de una manera personal y lo que le va a aportar al grupo a partir del momento.

Se programa la fecha de la próxima sesión y queda pendiente llevar el compromiso escrito y bien elaborado, culminando la sesión a las 3:00 pm.

## CONCLUSION

\* En esta sesión se ha cumplido con el propósito de la actividad, los participantes han realizado el ejercicio dejándose guiar por las indicaciones dadas.

\* Se logró instalar en ancla en los participantes, manifiestan al respecto están satisfechos con la actividad, y resaltan que manifiestan emocionalmente las emociones que querían alcanzar lo que indica que el ancla fue instalada de una manera correcta.

\* Participaron en la actividad el 90% del personal citado de los módulos, lo que nos puede indicar que los resultados de la productividad podrían ser los esperados funcionando el anclaje.

\* Se espera tener resultados positivos incrementando la productividad de MIC a partir de estos dos módulos, así mismo mejorando el rendimiento a partir del anclaje.

## ANEXO 5

### INFORME CUARTA SESION DE LA APLICACIÓN DE LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA EN MIC

#### INDUCCION

#### VISUALIZACION

Fecha: Sabaneta; 18 de mayo de 2017

ELABORADO POR: Andrea Álvarez Delgado

Vanessa Henao Galindo

Portia Daniela Márquez Atehortua

#### INTRODUCCION

En la cuarta sesión se realiza la Inducción y Visualización técnicas de la PNL, la inducción está dirigida para aprender a “inducir” ciertos estados emocionales en las personas para modificar situaciones de displacer, posteriormente se realiza la Visualización y se hace el cierre de nuestro proceso.

#### CONTENIDO

1. Desarrollo de la cuarta sesión
2. Asisten personal de módulo 5 y 10 del área de confección
3. Consentimiento informado para intervención con PNL.
4. Explicación breve la Visualización y desarrollo de la misma.
5. Técnica de inducción
6. Cierre.

## DESARROLLO

Se dio comienzo a la tercera sesión a las 2:00 pm, con el módulo 5 y 10 del área de confección; también se le hace entrega del consentimiento informado para la firma del mismo, seguido de esto explicando en qué consistía inducción y la visualización desde la PNL, revelando por qué funciona las técnicas, Se aplica una técnica de inducción y seguido de esto la técnica de visualización.

Se prosiguió con el cierre y comentando como había sido el proceso, dando por cumplir la meta grupal propuesta que básicamente era incrementar la productividad, culminando la sesión a las 3:00 pm.

## CONCLUSION

\* En esta sesión se ha cumplido con el propósito de la actividad, los participantes han realizado el ejercicio dejándose guiar por las indicaciones dadas.

- \* Se logró realizar la técnica de la inducción y la visualización
  
- \* Participaron en la actividad el 90% del personal citado de los módulos.
  
- \* Se obtuvo resultados positivos incrementando la productividad de MIC a partir de estos dos módulos.

A continuación se anexaran los consentimientos informados de los participantes firmados el día  
18 de mayo de 2017

**Consentimiento Informado.**

Fecha: 18-Mayo-2017

Yo Leidy Morales Flores identificado  
con cédula de ciudadanía número 1036614478, después de conocer  
ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida  
dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Leidy Morales

Participante (Firma)

1036614478

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: 18-05-2017

Yo Favil Gomez Garcia identificado con cédula de ciudadanía número 8419277, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Favil Gomez G.

Participante (Firma)

8419277

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: 18 Mayo 2017

Yo Beatriz Espinoza Souza Velasquez identificado con cédula de ciudadanía número 43.107.649, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Beatriz Souza

Participante (Firma)

43.107.649

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: 17º 18 Mayo

Yo 17º Nelly Silva M. identificado con cédula de ciudadanía número 43832444, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

17º Nelly Silva M.

Participante (Firma)

43832444

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: 18 Mayo

Yo Alexandria Zapata identificado con cédula de ciudadanía número 43-825117, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Alexandria Zapata

Participante (Firma)

43-825117

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: 18 Mayo 2011

Yo Johi Jany Cárdenas Romero identificado con cédula de ciudadanía número 37 353 363, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Johi Jany Cárdenas R

Participante (Firma)

37 353 363

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: 18-Mayo-2017

Yo Natalia Montoya Salazar identificado con cédula de ciudadanía número 1'036.615.420, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Natalia Montoya S.

Participante (Firma)

1'036.615.420

Número identificación

**Consentimiento Informado.**

Fecha: 18.05.2017

Yo María Victoria Maldonado Martínez identificado con cédula de ciudadanía número 42772646, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

María Victoria M

Participante (Firma)

42772646

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: 18 - 5 - 2017

Yo Prof. Angela Castro Porras identificado con cédula de ciudadanía número 21831466, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Prof. Angela Castro P 21831466  
Participante (Firma)                      Número identificación

**Consentimiento Informado.**

Fecha: 18 de Mayo 2017

Yo Yoleimi de la Barrera Morelo identificado con cédula de ciudadanía número 1.067.887.481, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Yoleimi de la Barrera M. 1.067.887.481

Participante (Firma)

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: 18-Mayo-2017

Yo Johana Dague Betancur identificado con cédula de ciudadanía número 1.036.616.220, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Johana Dague

Participante (Firma)

1036.616.220

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: Mayo-18-2017

Yo Alidis Manjarez Moreno identificado con cédula de ciudadanía número 22864491 después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Alidis Manjarez

Participante (Firma)

22-864491

Número identificación

**Consentimiento Informado.**Fecha: 18 Mayo 2017

Yo Susana Vanegas Foronda identificado con cédula de ciudadanía número 43441416, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio de la siguiente manera:

- Contestando las preguntas formuladas en las actividades
- No se recibirá dinero por parte de los participantes. Todas las actividades realizadas serán gratuitas.

Esto con fines académicos y pedagógicos; eximiendo de dicha actividad posibles prácticas lucrativas.

Susana Vanegas

Participante (Firma)

43 441 416

Número identificación

Se anexa las listas asistencias por cada intervención:

CODIGO	VERSION	VIGENCIA			
REGISTRO DE FORMACION					
NOMBRE DE LA CAPACITACION. PNL y Productividad					
FECHA	AREA	N° DE PERSONAS CITADAS			
7/04/17	Confeccción mals-10				
INSTRUCTOR					
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIADO.					
N°	NOMBRE	AREA	CARGO	FIRMA	
1	Rosa Ines Joriso	Manual	Manual Confecora	Rosa	
2	LEIDY JOHANNA VANEGAS	MANUAL	REVICIÓN	JOHANNA V	
3	Paola Andrea Osorio	Confecora	Manual	paola O	
4	Yudi Alejandra López	Confeción	Revisadora	Yudi López	
5	Alexandra Zapata	Confeción	Maquina	Alexandra Z	
6	Erz Gomez G	Confeción	Maquina	Erz Gomez	
7	Luz Gladys Rariz	Confeción	Operaria	Luz Gladys Rariz	
8	JOHANNA DUQUE	Confeción	OPERARIO	JOHANNA DUQUE	
9	ME NELLY DILLO	CONF	OPERARIO	NELLY DILLO	
10	Yuliana de la Bateria	Confeción	Operaria	Yuliana de la B.	
11	Beatriz E. Sierra	Confeción	Operaria	Beatriz Sierra	
12	Alidis Montoya M	Confeción	Revisadora	Alidis Montoya M	
13					
14	Favio Gomez Garcia	Confeción	Operario	Favio Gomez	
15	Luz Angela Castro	Confeción	Operaria	Angela Castro	
16	Leidy Morales	Confeción	Operaria	Leidy Morales	
17	Alexandra Pabón Ruiz	Empaque	Empaque	Alexandra Pabón Ruiz	
18	Yohanna Cardenas R	Confeción	Operaria	Yohanna Cardenas R	
19	Manuela Ramirez D	Confeción	Operaria	Manuela Ramirez D	
20	SUSANA VANEGAS VANEGAS	Confeción	Operaria	SUSANA VANEGAS	
21					
RESPONSABLE		Andrés Álvarez - Vanessa Henao - Daniela Marquez			
OBSERVACIONES					

2

CODIGO	VERSION	VIGENCIA	
REGISTRO DE FORMACION			

NOMBRE DE LA CAPACITACION: PNL y Productividad				
FECHA	AREA	N° DE PERSONAS CITADAS		
24/04/17	Confeccion mod 5-10.			
INSTRUCTOR				
Institucion Universitaria de Envigado				
N°	NOMBRE	AREA	CARGO	FIRMA
1	Rosa Jose Jore	Confecion	Manual	Rosa
2	LEIDY JOHANNA VANEGAS	CONFECION	MANUAL	JOHANNA V
3	Paola Andrea OSORIO	Confecion	Manual	Paola O.
4	Yudi Alejandra Lopez S.	confecion	Revisadora	Yudi Lopez
5	Luz Gladys Ramirez	confecion	operaria	Luz Gladys
X 6				
7	ms Kelly Silva	"	"	Kelly Silva
8	Yolaimi de la Barrera	confecion	Operaria	Yolaimi de la B
9	Beatrice E. Suarez	CONFEC	Operaria	Beatrice Suarez
10	Alidis Manjarez Moreno	confecion	Per sadora	Alidis Manjarez
11	Luz Angella Castro	confecion	operaria	Angella Castro
12	Johana Dique	Confecion	Revisadora	Johana Dique
13	Favil Gomez Garcia	Confecion	Operario	Favil Gomez
14	Ana Vasquez	Confecion	plancha	Ana Vasquez
15	Maricela Ramirez D	confecion	operaria	Maricela R
16				
17				
18				
19				
20				
21				

RESPONSABLE  
OBSERVACIONES

Andrea Alvarez - Vanessa Henao - Daniela Marquez

CODIGO	VERSION	VIGENCIA	
REGISTRO DE FORMACION			

NOMBRE DE LA CAPACITACION: <u>Productividad y PNL.</u>				
FECHA	AREA	N° DE PERSONAS CITADAS		
<u>2-05-07</u>	<u>Confeccion maidsyo</u>			<u>12</u>
INSTRUCTOR: <u>INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIADO.</u>				
<u>Andrea Alvarez-Vanessa Henao - Daniela Marquez</u>				
N°	NOMBRE	AREA	CARGO	FIRMA
1	<u>Alexandra Zapata</u>	<u>confecion</u>	<u>Operaria</u>	<u>Alexandra</u>
2	<u>Yudi Alejandra Lopez S.</u>	<u>Confecion</u>	<u>Revisadora</u>	<u>Yudi Lopez</u>
3	<u>Johannis Oquve</u>	<u>confecion</u>	<u>operaria</u>	<u>Johannis</u>
4	<u>Breder E. Suarez</u>	<u>Confecion</u>	<u>Operaria</u>	<u>Breder Suarez</u>
5	<u>Daly Esneida Villa Londoño</u>	<u>confecion</u>	<u>operaria</u>	<u>Daly Villa</u>
6	<u>Paola Andrea Osorio</u>	<u>Confecion</u>	<u>Empaque</u>	<u>Paola O.</u>
7	<u>LEIDY JOHANNA VANEGAS</u>	<u>CONFECION</u>	<u>REVISADORA</u>	<u>JOHANNA V</u>
8	<u>GLADIS KATHIREZ OSORIO</u>	<u>CONFECION</u>	<u>OPERARIA</u>	<u>GLADIS R</u>
9	<u>Yubemi de la Barrera</u>	<u>confecion</u>	<u>operaria</u>	<u>Yubemi del.</u>
10	<u>HELENY SILVA M.</u>	<u>II</u>	<u>II</u>	<u>HELENY SILVA</u>
11	<u>Angel G. Costo</u>	<u>planta</u>	<u>operaria</u>	<u>Angel G. Costo</u>
12	<u>Faivel Gomez Garcia</u>	<u>Planta</u>	<u>operario</u>	<u>Faivel Gomez</u>
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				

RESPONSABLE  
OBSERVACIONES

Andrea Alvarez-Vanessa Henao - Daniela Marquez

CODIGO	VERSION	VIGENCIA	
REGISTRO DE FORMACION			

NOMBRE DE LA CAPACITACION: <u>Productividad y PNL</u>			
FECHA	AREA	N° DE PERSONAS CITADAS	
<u>8/05/2017</u>	<u>Confeccion mod 5-10</u>		<u>8</u>

INSTRUCTOR	
------------	--

INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIADO

N°	NOMBRE	AREA	CARGO	FIRMA
1	Angela castro	Planta	Operaria	Angela C
2	Favil Gomez Barua	planta	Operario	Favil
3	Susana Vanegas	planta	Operaria	Susana
4	John Janny Cardenas	planta	Operaria	John Janny P.
5	Leidy Johany Morales	Planta	Operaria	Leidy Morales
6	Natalia Montoya Salazar	Planta	Operaria	Natalia Montoya S
7	Johana Dique	Planta	Revisora	Johana D
8	M° Victoria Maldonado	Planta	Operaria	Victoria M
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				

RESPONSABLE  
OBSERVACIONES

Andrés Alvarez - Vanessa Henao - Daniela Marquez

CODIGO	VERSION	VIGENCIA	
REGISTRO DE FORMACION			

NOMBRE DE LA CAPACITACION: <u>Produccion y PNL</u>				
FECHA	AREA	N° DE PERSONAS CITADAS		
<u>18/03/2017</u>	<u>Modulo S-D Confeccion</u>			<u>11</u>
INSTRUCTOR				
<u>INSTITUCION UNIVERSITARIA DE GUAIBADO.</u>				
N°	NOMBRE	AREA	CARGO	FIRMA
1	<u>Natalia Montoya S</u>	<u>Confeccion</u>	<u>Operaria</u>	<u>Natalia Montoya</u>
2	<u>Leidy Morales Flores</u>	<u>confeccion</u>	<u>Operaria</u>	<u>Leidy Morales</u>
3	<u>Johana Dague</u>	<u>confeccion</u>	<u>Revisadora</u>	<u>Johana D</u>
4	<u>Prudis Maryanez M</u>	<u>Confec</u>	<u>Revisadora</u>	<u>Prudis Maryanez M</u>
5	<u>Susana Varegas</u>	<u>Confec</u>	<u>Operaria</u>	<u>Susana S</u>
6	<u>John Jany Bastara S</u>	<u>planta</u>	<u>operaria</u>	<u>John Jany S</u>
7	<u>Bertrik Suarez</u>	<u>Confe.</u>	<u>Operaria</u>	<u>Bertrik Suarez</u>
8	<u>Alexander Zapata</u>	<u>Confec</u>	<u>Operaria</u>	<u>Alexander Zapata</u>
9	<u>M<sup>ra</sup> Nelly Silva M</u>	<u>''</u>	<u>''</u>	<u>M<sup>ra</sup> Nelly Silva</u>
10	<u>Leidy JOHANNA VAREGAS</u>	<u>CON</u>	<u>REVISADORA</u>	<u>JOHANNA V</u>
11	<u>Yuleimi de la Barrera</u>	<u>confec</u>	<u>Operaria</u>	<u>Yuleimi de la Barrera</u>
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				

RESPONSABLE  
OBSERVACIONES

Andreo Alvarez - Vanessa Henao - Daniel Marquez