

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLOGÍA
INDUSTRIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS VALORES
INSTITUCIONALES DE LA SECRETARIA NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA MEDIANTE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA”**

AUTOR: ALEJANDRO VILLACÍS

DIRECTOR: Lcdo. Carlos Porras

FECHA: 2011

Director de la disertación:

Licenciado Carlos Porras

Lectores:

Psicóloga Verónica García

Licenciada Gina Valdivieso

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, gracias al esfuerzo de ellos, a su dedicación, a su apoyo constante y a sus muchas cualidades, me enseñaron lo valioso que es amor, el respeto y lo más importante el amor a Dios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado a los seres que amo, quienes son la inspiración de mi vida.

A mi esposa Johanna, mi hijo Samuel, los que llenan mi corazón de alegría todos los días y por quienes lucho con todas mis fuerzas.

A mis padres y a mis hermanos que han sido los amigos que nunca fallan y desde cualquier distancia siempre están conmigo.

A mis abuelito Carlos, un hombre admirable que siempre me demostró su amor.

A todos los que me han apoyado y motivado a seguir adelante y a quienes aportaron con un grano de arena para la realización de este trabajo.

GRACIAS A TODOS.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	3
1.1.1 DEFINICIÓN.....	3
1.1.2 VALORES	5
1.2 CAPACITACIÓN.....	6
1.2.1 DEFINICIÓN.....	6
1.2.2 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	7
1.2.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	8
1.3 ¿QUÉ ES LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)?.....	13
1.3.1 ANÁLISIS Y CONCEPTO.....	13
1.3.2 HISTORIA DE LA PNL.....	14
1.3.3 MODELO DE APRENDIZAJE	15
1.3.4 OBJETIVO DE LA PNL Y PROCESO DE APRENDIZAJE.....	17
1.3.5 LIMITACIONES DE LOS MODELOS DE APRENDIZAJE	18
1.3.6 FILTROS	20
1.3.7 LOS ANCLAJES.....	26
1.4 LA PNL, LA CAPACITACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	28
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO.....	29
2.1 ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLA LA DISERTACIÓN.....	29
2.1.1 DATOS GENERALES	29
2.1.2 CONTEXTO:.....	30
2.1.3 PLAN ESTRATÉGICO.....	30
2.1.4 ORGANIGRAMA.....	34
2.1.5 MARCO JURÍDICO	34
2.1.6 NECESIDAD INSTITUCIONAL.....	34
2.1.7 METODOLOGÍA	37
2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE ANÁLISIS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR	39
2.2.1 POBLACIÓN DE ANÁLISIS Y ENCUESTA DE SISTEMA REPRESENTACIONAL.....	39
2.2.2 MUESTREO DE ANÁLISIS Y ENTREVISTA DE SISTEMA REPRESENTACIONAL	44
CAPITULO III: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS VALORES INSTITUCIONALES.....	49
3.1 PRESENTACION	49
3.2. MISION, VISION, VALORES, OBJETIVOS, META, POLÍTICAS, ESTRATEGIAS.....	50
3.2.1 MISIÓN DE LA SENACYT	50
3.2.2 VISIÓN DE LA SENACYT	50
3.2.3 VALORES DE LA SENACYT	50
3.2.4 OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN.....	51

3.2.5 META.....	52
3.2.6 POLÍTICAS.....	52
3.2.7 ESTRATEGIAS	52
3.3 TABULACIÓN.....	53
3.3.1 DETECCIÓN DE SISTEMAS REPRESENTACIONALES	53
3.3.2 GRÁFICA POR SISTEMA.....	58
3.3.3 INTERPRETACIÓN GRÁFICA.....	59
3.3.4 GRÁFICA POR ÁREA	61
3.3.5 INTERPRETACIÓN GRÁFICA.....	64
3.4 CURSOS DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A VALORES INSTITUCIONALES.....	65
3.5.1 SISTEMA REPRESENTACIONAL VISUAL.....	66
3.5.2 SISTEMA REPRESENTACIONAL AUDITIVO.....	67
3.5.3 SISTEMA REPRESENTACIONAL KINESTÉSICO	68
3.6 PRESUPUESTO REQUERIDO PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS VALORES INSTITUCIONALES.....	69
3.6.1 FINANCIAMIENTO	69
3.6.2 PRESUPUESTO	69
3.6.3 LOGÍSTICA	70
3.6.4 CURSOS.....	72
3.6.5 TOTAL PRESUPUESTO	73
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
4.1 CONCLUSIONES	74
4.2 RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	82
ANEXO 1	82
ANEXO 2	85

ANTECEDENTES

La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología - SENACYT está atravesando un proceso de crecimiento Institucional, siendo la Institución el ente regulador de la Ciencia y la Tecnología en el País, poco a poco está asumiendo su rol de generador de políticas y ejecución de proyectos de Investigación Científica e Innovación y Transferencia Tecnológica.

El aporte de inversión nacional al 2006 fue apenas del 0,06% del PIB, con un gasto per-cápita de \$1,4 dólares. El promedio de inversión para Latinoamérica es de 0,6% del PIB.¹ Al 2008 esta relación se acercó al 0,1%, es un serio avance, sin embargo insuficiente para la gestión nacional y dentro del contexto continental.

La generación y propuesta de proyectos de investigación científica, establece pocos organismos como ejecutores y que además no cubren el espectro nacional con amplia concentración en tres provincias (Guayas, Pichincha y Azuay). Para el 2008 se aprobaron 70 proyectos en los campos definidos como estratégicos, en un horizonte de tres años y con un valor estimado de inversión de superior a los \$66 millones de dólares.

Se tiene previsto que para el año 2010 al año 2015 se invierta un total de \$500.000.000 lo cual representa a nivel mundial una inversión del 10% en comparación a países del primer mundo.

En vista de este cambio gigantesco que va a sufrir la Institución es necesario crear bases fuertes lo cual respaldará el crecimiento no solo económico sino también humano. Por lo que, es importante comenzar a trabajar en la cultura organizacional de la SENACYT, ya que es el eje transversal de toda la organización.

Dentro de la cultura organizacional los valores forman una parte imprescindible en el desarrollo de las actividades de las personas, es por ello que la interiorización de estos, surgen como una necesidad urgente dentro de los planes institucionales.

¹ www.senacyt.gov.ec, Ley de Transparencia

La SENACYT delimitó ya sus valores corporativos, pero si no se realiza un trabajo minucioso para fortalecerlos, quedarán solo en papel. Una herramienta que ayudará en este propósito es la Programación Neuro Lingüística, ya que prepara la mente de forma sistémica y logra comunicar eficazmente lo que una persona piensa con lo que hace, logrando así una congruencia y comunicación eficaz a través de una estrategia que se enfoca al desarrollo humano.

La PNL ha sido utilizada por varios años como una herramienta que ayuda al desarrollo y crecimiento profesional y personal, por lo que al utilizarla en la SENACYT logrará que el individuo alcance la competencia inconsciente de los valores institucionales.

Por lo que, la propuesta de esta disertación de “Diseñar un Plan de Capacitación para fortalecer los valores de la cultura organizacional basado en la PNL” resulta un tema ambicioso ya que pretende que los servidores interioricen los valores mediante la utilización de una herramienta novedosa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un Plan de Capacitación que permita fortalecer los valores de la cultura organizacional a través de la Programación Neuro Lingüística.

Objetivo del Proyecto

1. Identificar las Submodalidades de los sistemas representativos que tienen los funcionarios de la SENACYT.

2. Estructurar una matriz en la cual se recopilen todos los sistemas representacionales de los funcionarios de la SENACYT.
3. Identificar cursos, seminarios, talleres con enfoque de PNL que puedan ser aplicables a la capacitación de los funcionarios de la SENACYT, con la finalidad de fortalecer los valores institucionales.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

Este capítulo trata del análisis de las teorías, investigaciones y antecedentes en los cuales se basa esta disertación. Entre las cuales tenemos: cultura organizacional, capacitación y programación neurolingüística, estas tres teorías permiten delimitar la investigación que se lleva a cabo.

En el transcurso de esta disertación se evidencia como estas tres teorías se complementan la una a la otra, formando un programa que intentará desarrollar las habilidades y destrezas de las personas de una institución.

Para comenzar este análisis tenemos la cultura organizacional.

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1.1 Definición

La cultura organizacional es un pilar fundamental en cualquier institución, siempre y cuando esta cultura sea fuerte, con valores y creencias claras, y afecten directamente en el comportamiento de cada una de las personas.

Existen varias definiciones sobre cultura organizacional:

*“Cultura organizacional: Es la formación de los criterios, valores y normas que se han ido estableciendo en la Empresa a través de su historia de éxitos y fracasos y que están en la base de lo que se emprende. Puede ser más explícita o implícita, incluso las más profundas pueden no llegar a identificarse por los integrantes de la Organización, pero se asumen para realizar de una forma determinada lo que se emprende. Desde que se llega a una Empresa, la utilización de los espacios, las características, físicas, las cosas colgadas, los ruidos y todos los otros objetos y comportamientos empiezan a dar información sobre su cultura”.*²

*“Sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; identidad y significado colectivo de la compañía”.*³

*“Cultura Organizacional, o Cultura Corporativa, comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización”.*⁴

Como se puede observar la cultura organizacional o corporativa se cimienta en experiencias, valores, creencias, etc. de todos los empleados de una institución, es por ello para obtener una cultura fuerte es necesario que se den instrucciones claras por parte del nivel gerencial, que los valores y creencias no sean impuestos, sino examinados por una amplia mayoría de la personas, lo cual permitirá que los empleados interioricen estos valores y creencias.

² <http://www.cips.cu/gch/glosario.php>

³ <http://www.muieresdeempresa.com/marketing/marketing001003.shtml>

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

Modelo “cebolla”

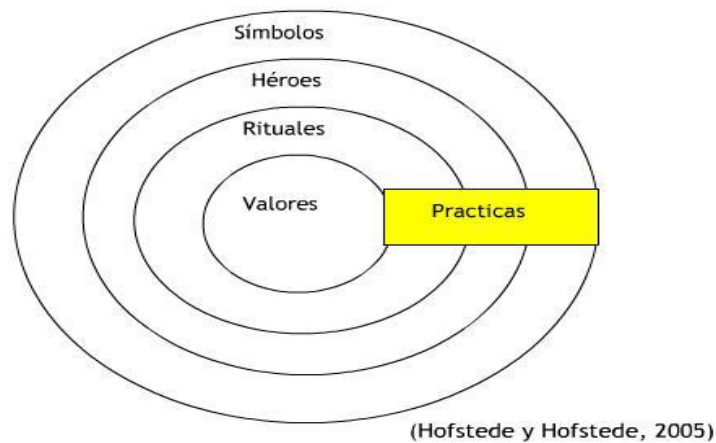


Gráfico1: Modela Cebolla (Cultura Organizacional)

Fuente: Hofstede y Hofstede (2005)⁵

1.1.2 Valores

Por lo expuesto, los valores son parte indispensable de la cultura, estos valores afectan el comportamiento de una sociedad, familia, grupo, organización, etc.

El libro Conocimiento Sociopersonal, Conocimiento Moral y Valores, y la página de Internet www.scribd.com. presentan algunas definiciones sobre lo que son valores:

“La psicología sociocognitiva pone más énfasis en el concepto de valor como un elemento explicativo básico teniendo en cuenta además de las características de los sujetos individuales aquellos aspectos que tienen que ver con la cultura y sus instituciones a la hora de interpretar la formación y adquisición”⁶.

⁵ <http://www.slideshare.net/fdiazb/cultura-organizacional-1310351>

⁶ Goñi Grandmontagne, Alfredo; Medrano Samaniego, Concepción; Palacios Navarro, Santiago, Conocimiento sociopersonal, conocimiento moral y valores. España: Red Revista de Psicodidáctica, 2006. p 30.

“Los valores son aquellas características morales en los seres humanos, tales como la humildad, la piedad y el respeto, como todo lo referente al género humano, el concepto de valores se trato, principalmente en la antigua Grecia, como algo general y sin divisiones, pero la especialización de los estudios en general han creado diferentes tipos de valores, y han relacionado éstos con diferentes disciplinas y ciencias. Se denomina tener valores al respetar a los demás; asimismo los valores son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.”⁷

Estas definiciones aclaran la importancia de tener valores corporativos, ya que estos determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

1.2 CAPACITACIÓN

"Lo maravilloso de aprender algo, es que nadie puede arrebatárnoslo." B. B. King⁸

1.2.1 Definición

La capacitación es el medio que las organizaciones tienen para alcanzar estándares de calidad, cumplimiento de objetivos, mano de obra calificada, menos desperdicios de material de trabajo, mejor uso del tiempo laboral, conocer nuevas tecnologías, adaptar comportamientos, entre otros.

Existen otras definiciones de capacitación, entre ellas:

“La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y

⁷ <http://www.scribd.com/doc/16683320/Definicion-de-Valores>

⁸ <http://www.conferencistas.org/frases-celebres.htm>

ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas”⁹.

“Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad”¹⁰.

“Es el proceso de enseñanza – aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades intelectuales y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo”¹¹.

Estas tres definiciones de capacitación abarcan un sin fin de necesidades para mejorar el desempeño laboral. Dentro de estas necesidades también están modificar o mejorar las actitudes y comportamientos de los empleados de la organización, pero esto es un tema mucho más complicado de lo que parece, ya que el comportamiento del ser humano es algo muy difícil de cambiar.

Es por ello que se crean planes o programas de capacitación dentro de las organizaciones con el fin de que el personal adquiera y desarrolle comportamientos que vayan acorde a su cultura, metas y objetivos estratégicos.

1.2.2 Objetivo de la Capacitación

La capacitación tiene por objetivos:

⁹ http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2

¹⁰ <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

¹¹ <http://www.slideshare.net/jorgeflores68/5997861-presentacion-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion>

- “Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo”¹².
- “Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia”¹³.
- “Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado”¹⁴.
- “Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología”¹⁵.
- “Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa”¹⁶.

1.2.3 *Proceso de capacitación*

La capacitación para que pueda tener el resultado esperado debe seguir un procedimiento, por lo que se describe las etapas requeridas:

a. Detección de necesidades de capacitación (DNC)

Para realizar la detección de necesidades de capacitación existen muchos métodos que se han perfeccionado por el paso del tiempo, comenzando por la observación, la evaluación del desempeño, cuestionarios, solicitudes de jefes o supervisores, reuniones inter departamentales, análisis de cargos, entrevista de salida, entre otras.

¹² <http://www.gerencia.com/capacitacion-del-personal.html>

¹³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

¹⁴ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-objetivos_de_la_capacitacion/15225-36

¹⁵ <http://www.slideshare.net/rmsb2005/capacitacion-2466580>

¹⁶ <http://www.gerencia.com/capacitacion-del-personal.html>

b. Programación de la capacitación

Este programa se lo elabora de acuerdo a las necesidades encontradas en el DNC, para ello se deberá evaluar también otros factores como presupuesto de capacitación, conocimientos y actitudes a adquirir que sean indispensables para la organización, si la necesidad se repite en otros departamentos, si la necesidad es temporal o permanente, cual es el tiempo que debe durar la capacitación, quienes deben asistir a la capacitación, quien va a ejecutar la capacitación, si la necesidad a cubrir es inmediata, cual es la metodología a utilizarse, recursos a utilizar (materiales, manuales, equipos, etc.). Estos factores deben ser valorados con mucho cuidado, ya que un error puede hacer que el objetivo de cada programa no se logre cumplir, lo cual ocasionará pérdida de dinero, tiempo e incluso malestar y resistencia para próximas capacitaciones.

Técnicas de capacitación

Luego de esto se deberá determinar que técnicas de capacitación se van a utilizar:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo

“Capacitación en el puesto (CEP): Contempla la capacitación mediante el desempeño real; generalmente se le asigna el nuevo empleado a un trabajador experimentado o superiores que se encargan de la capacitación real”¹⁷.

“Rotación de puestos: A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación

¹⁷ <http://www.ifcc.org/ria/div/alvarez.htm>

activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos”¹⁸.

“Aprendizaje activo: técnica que permite a los aspirantes trabajar de tiempo completo, analizar y resolver problemas en otros departamentos”¹⁹.

- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

“Método de estudio de casos: Es un método de desarrollo en el que al gerente se le presenta una descripción escrita de un problema organizacional para su diagnóstico y solución. El método tiene como objetivo proporcionar a los aprendices la experiencia real en la identificación y análisis de problemas complejos en un medio en el que sus progresos pueden ser guiados sutilmente por un moderador capacitado”²⁰.

“Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables”²¹.

“Juegos de administración: técnica para el desarrollo, con la cual, un grupo compite contra otro, tomando decisiones computarizadas con relación a compañías realistas, pero simuladas. Los juegos de administración pueden ser magníficos para el desarrollo”²².

“Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un

¹⁸ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/capacitacion_y_desarrollo-el_proceso_de_la_capacitacion_ii/15836-7

¹⁹ <http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>

²⁰ <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm>

²¹ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/capacitacion_y_desarrollo-el_proceso_de_la_capacitacion_ii/15836-7

²² <http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>

programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción”²³.

“E-learning: es principalmente una modalidad de aprendizaje a distancia o virtual, donde se puede interactuar con los profesores por medio de Internet. El usuario puede manejar los horarios, es un medio completamente autónomo. Constituye una propuesta de formación que contempla su implementación predominantemente mediante Internet, haciendo uso de los servicios y herramientas que esta tecnología provee”²⁴.

Otro método que actualmente se está utilizando con bastante frecuencia es la capacitación OUTDOORS, esta consiste en desarrollar habilidades como por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, iniciativa, manejo de conflictos, etc. mediante técnicas vivenciales. Además tiene por objetivo la incorporación o modificación de comportamientos y actitudes.

“Nos interesa el proceso: cómo los equipos y las personas llevan a cabo sus procesos de superación de desafíos y metas. Y desde estas experiencias, cómo generan capacidad de aprender de la experiencia”. Camilo Mendoza Eyzaguirre, Master in Arts, Organisational Learning & Leadership²⁵.

Esta técnica posee las llamadas cuerdas bajas, medias y altas, y no son otra cosa que dinámicas grupales en la cual se utilizan principios básicos como respeto, responsabilidad, orientación siempre a objetivos y metas, compañerismo, causa-efecto, comunicación eficaz, solidaridad, constancia.

²³ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/capacitacion_y_desarrollo-el_proceso_de_la_capacitacion_ii/15836-7

²⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/E-learning>

²⁵ <http://www.adventurelearning.cl/outdoor.html>



Gráfico2: Técnicas outdoors (cuerdas medias y altas)

Fuente: Adventure Learning (2008)²⁶

c. Ejecución de la capacitación

Es poner en acción el plan de capacitación, para que este plan tenga resultados se necesita una buena divulgación, motivar a los empleados, además; se puede comunicar los beneficios a obtener.

Para que esta etapa cumpla con sus objetivos, necesita que se cumplan los siguientes factores:

- “Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
- La calidad del material del entrenamiento presentado
- La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa
- La calidad y preparación de los instructores
- La calidad de los aprendices”²⁷

²⁶ <http://www.adventurelearning.cl/outdoor.html>

²⁷

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default3.asp

d. Evaluación de los resultados del entrenamiento

Para nuestros efectos entenderemos por **evaluación** al “proceso de medir y comparar los costos y los beneficios para determinar la efectividad o el valor, especialmente de cada una de las actividades de recursos humanos en su conjunto”²⁸

Antes de evaluar la capacitación, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- “Debe haber claridad en qué se va a evaluar, y quién va a recibir la información.
- Hay que definir exactamente en qué áreas o puntos del proceso de capacitación se requiere introducir algún mecanismo específico de evaluación”.
- el sistema de evaluación tiene que adaptarse a una situación que lo limitará de alguna manera, identificando cuáles serán las limitaciones en cuanto a financiamiento.
- Hay que definir el mecanismo de evaluación a ser usado en cada etapa del programa de capacitación.
- De gran importancia es determinar quiénes analizarán los datos obtenidos, y cuál será el formato de presentación de los mismos.
- Hay que definir quiénes serán los receptores de los resultados y/o recomendaciones”²⁹.

1.3 ¿QUÉ ES LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)?

1.3.1 Análisis y concepto

Luego de realizar una investigación sobre las diferentes definiciones de la Programación Neurolingüística, se puede decir que es una técnica que utiliza la subjetividad de las experiencias que tiene el ser humano al enfrentarse a cualquier aspecto de la vida para que mediante éstas, se logre una comunicación intra e interpersonal efectiva.

²⁸ Dolan, S.; Schuler, R.; Valle, R.: “La Gestión de los Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, 1999, página 435.

²⁹ www.nps.gov/oia/Section2.pdf

1.3.2 Historia de la PNL

Esta teoría surge a mediados del siglo XX, cuando John Grinder (psicolingüista) y Richard Bandler (matemático, psicoterapeuta, gestaltista) buscaron el porqué del éxito de ciertos terapeutas en sus tratamientos. Identificaron los patrones conductuales empleados por ellos, la forma en que realizaban las intervenciones verbales, el tono y el timbre de su voz, sus actitudes no verbales, sus acciones, movimientos y posturas entre otros.

Lograron establecer este modelo estudiando a tres profesionales en su actividad terapéutica: “Fritz Perls, creador de la escuela psicológica conocida con Gestalt, Virginia Satir, famosa por su capacidad para trabajar con familias y Milton Erickson, mundialmente famoso por su dominio de la Hipnosis”³⁰.

Bandler y Grinder simplificaron los patrones encontrados en el estudio de estos tres terapeutas y desarrollaron un modelo de comunicación e intervención el cual resulta ser el más efectivo hasta la actualidad.

Publicaron en 1975 y 1976 “La estructura de la Magia” volúmenes 1 y 2, que son la base de la Programación Neurolingüística.

“El primer logro notable de la Programación Neurolingüística fue su Terapia Fast Phobia, por la cual, mediante un simple y corto taller de ejercicios, el alumno lograba superar rápidamente cuadros de fobia que a veces tenían años de antigüedad. Este tipo de terapias fue clasificado como terapias breves, término que Richard Bandler no suele compartir, sustituyendo "terapia" por proceso de aprendizaje”³¹.

Durante la década de los 80 y 90 la Programación Neurolingüística empezó a extenderse por todo el mundo y algunos seguidores han logrado contribuir de manera significativa al proceso de este modelo.

³⁰ www.educreea.com.mx/uploads/biblioteca/.../Que%20es%20PNL.doc

³¹ http://www.gemasdelaevolucion.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=38

Es así como la PNL constituye un intento por describir, explicar y sistematizar los aspectos verbales y no verbales de la comunicación que ocurren en las relaciones con otros. A través de la PNL, se pueden alcanzar algunas destrezas de tal modo que las mismas son internalizadas y pasan a formar parte activa y sistemática del repertorio comunicacional del individuo formando “*un modelo de nuestra conducta como hacedores de modelos*”³².

A este meta modelo?¿ se le asignó el nombre de Programación Neurolingüística porque se basa en la habilidad para descubrir los programas, entendidos como modelos o mapas.

Bandler y Grinder en el año de 1993, logran envolver tres aspectos con respecto al término PNL³³:

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

1.3.3 Modelo de Aprendizaje

Se debe tomar en consideración las etapas del aprendizaje según Maslow, de estas también se basa la PNL para fundamentar su estudio.

³² Dilts, Robert; Grinder, John; Bandler, Richard; De Dossier, Judith; Programación Neuro-Lingüística, Volumen I, Edición en Español 2003 Khaos S.A., Pág. 29

³³ Dilts, Robert; Grinder, John; Bandler, Richard; De Dossier, Judith; Programación Neuro-Lingüística, Volumen I, Edición en Español 2003 Khaos S.A., Pág. 26

El aprendizaje consiste en asimilar una serie de conocimientos y automatizarlos. La información se transmite a nivel neurológico a través de un cambio de potencial eléctrico que se desarrolla dentro de cada neurona y de un cambio químico. Cuando se aprende algo se pasa por cuatro etapas diferentes:

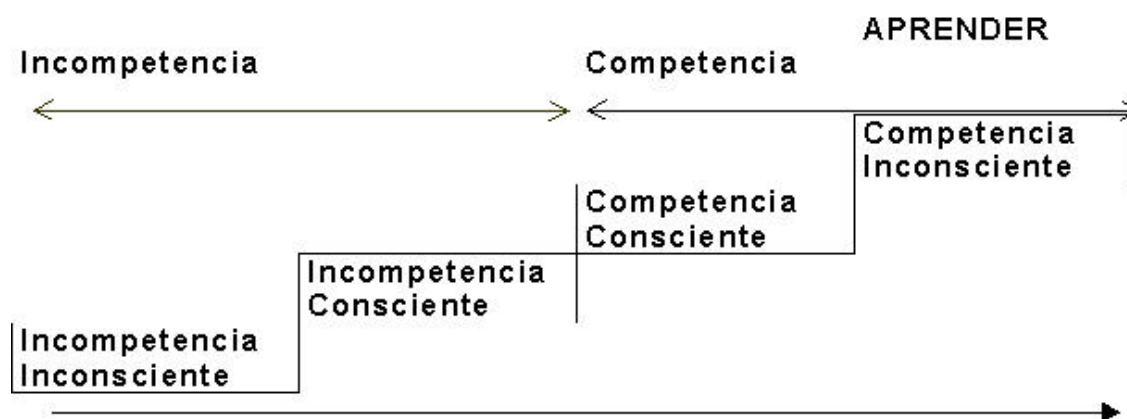


Gráfico3: Modelo de Aprendizaje

Fuente: Flores, M. (2000)³⁴

- a) “Incompetencia inconsciente.- No sabemos que no sabemos. Esta etapa es especialmente problemática, porque la ignorancia de nuestra ignorancia nos hace especialmente vulnerables.
- b) Incompetencia consciente.- Las personas comienzan a conocer algunos elementos y registran aquello que desconocen y los errores que cometen. Esta etapa exige atención consciente y además es la parte del proceso en la que más se aprende.

³⁴ Flores, Myriam; *Programación Neurolingüística y el Aprendizaje Mediado*; Universidad Nacional Abierta; 2002; Pág. 7.

- c) Competencia consciente.- Las personas han desarrollado habilidades y adquirido capacidades para realizar lo aprendido. Esta etapa requiere atención y concentración.
- d) Competencia inconsciente.- En este punto las personas han adquirido habilidades y capacidades, ya convertidas en hábitos. Los patrones aprendidos se armonizan en una nueva unidad de conducta. La mente consciente fija el objetivo y el inconsciente lo lleva a cabo.”³⁵

1.3.4 Objetivo de la PNL y Proceso de aprendizaje

El objetivo de la PNL es llegar a la competencia inconsciente. De esta manera las personas habrán adquirido habilidades y capacidades que se convertirán en hábitos y se logrará que la mente consciente plantee objetivos y que el inconsciente los ejecute.

Para que dicho aprendizaje se alcance de una manera más rápida y efectiva, es necesario que se utilice todo el cerebro aunque esto implique un cambio de modelos que usualmente se utilizan en la educación y comunicación tradicional, ya que hemos estado acostumbrados al aprendizaje mediante la utilización del hemisferio izquierdo donde se encuentra la parte lógica, analítica y lineal. La PNL intenta lograr un equilibrio, ya que el hemisferio derecho del cerebro es donde se encuentra la parte creativa, imaginativa.

Al momento de captar información los individuos crean su propia realidad, esto lo hacen a través de imágenes, supuestos, historias que determinan el modo de interpretar el mundo y la manera de actuar.

Esta realidad o información que capta cada ser humano se la conoce como modelo o mapa mental, y se la capta o crea mediante la utilización de filtros los cuales hacen percibir el

³⁵ Merino, Diego. *Entrenamiento mental y productividad*, DIEMERINO EDITORES, Ecuador 2008, Pág. 24 y 25.

entorno de manera diferente. Estos filtros son los sistemas representacionales, como el lenguaje, las creencias, los valores y los estilos de elección.

De este modo el sistema representacional, constituye la experiencia que tiene uno de un acontecimiento, no es exactamente el suceso en sí, sino una reelaboración interior y personalizada. Dicho de otro modo, el cerebro filtra la información y selecciona sólo lo que necesita, ignorando todo lo demás.

A partir de esta premisa los modelos o mapas mentales pueden acelerar o impedir los cambios conductuales o el aprendizaje.

1.3.5 Limitaciones de los modelos de aprendizaje

Estas formaciones de modelos mentales se deben a distintas limitaciones, y estas fueron identificadas por *Bandler y Grinder*. Ellos dentro de su libro *La estructura de la Magia* (1975) distinguen como principio útil para entender el proceso de formación de modelos:

- a. “Limitaciones Neurológicas.
- b. Limitaciones Sociales.
- c. Limitaciones Individuales”³⁶.

a. Limitaciones Neurológicas

Estas limitaciones toman en consideración a los distintos sistemas receptores que posee el ser humano: visión, oído, tacto, gusto y olfato. Los seres humanos solo pueden percibir una parte del mundo real, esto se debe a que el sistema nervioso distorsiona y borra trozos enteros del mundo real.

³⁶ *Vellegal, Ana. La Programación Neurolingüística como herramienta para la enseñanza de E/EL. Memoria Master en Enseñanza de Español Lenguaje Extranjera, Universidad Carlos III, Madrid, Enero 2004, Pág. 11*

El primer filtro, el sistema nervioso, sirve para distinguir el mundo real (territorio) de las representaciones del mundo (mapa o modelo).

b. Limitaciones Sociales

Son aquellas que vienen dadas por el entorno cultural e incluye la educación y la lengua propia de cada zona o lugar geográfico donde vive cada ser humano.

El lenguaje determina la manera de pensar. Un ejemplo de esto lo dieron Bandler Y Grinder: “indios nativos del norte de California que hablan el Maidu sólo tienen 3 palabras para describir los colores: Lack (Rojo) Tit (Verde-azulado) y Tulak (Amarillo-Naranja-Marrón)”³⁷.

Por tanto una persona de origen Europeo tendrá un mapa mental más amplio y con más matices a la hora de definir, distinguir y expresarse a la hora de clasificar su mundo por medio de los colores que un Maidu, aunque tal vez este sepa distinguir muchos más tipos de nubes y elementos del clima que alguien acostumbrado a vivir en una gran ciudad.

c. Limitaciones Individuales

Se puede decir que de acuerdo con el estilo de vida de cada individuo se forman las representaciones o mapas mentales, son como huellas digitales, muy peculiares, únicas. Aquí la representación del mundo se crea de acuerdo a los intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta claramente propias.

Estas diferencias hacen que de alguna manera el modelo del mundo tenga su divergencia en cada persona. Por esta razón se puede enriquecer o empobrecer las experiencias y actuar de manera eficaz o ineficaz.

³⁷ Vellegal, Ana. *La Programación Neurolingüística como herramienta para la enseñanza de E/EL. Memoria Master en Enseñanza de Español Lenguaje Extranjera, Universidad Carlos III, Madrid, Enero 2004, Pág. 11*

1.3.6 Filtros

Cada ser humano tiene filtros distintos para percibir el mundo, estos filtros son:

- a. Las Creencias
- b. Los Sistemas Representacionales
- c. El Lenguaje
- d. Los Valores
- e. Los Metaprogramas o estilos de elección

a. Las Creencias

“Las creencias no están hechas de realidades, si no las realidades de creencias”

Richard Bandler

Los sistemas de creencias juegan un rol fundamental en la conformación de los mapas del mundo y de la realidad. Cada uno tiene una serie de creencias personales que se van recibiendo del mundo a lo largo de la vida.

“Las creencias se construyen todo el tiempo, se modifican. Cada cual tiene su sistema de creencias; no recuerda cuándo se instaló esta información, simplemente está y funciona de acuerdo con ella”³⁸.

b. Los Sistemas Representacionales

Desde la perspectiva de la PNL existen tres maneras de percibir el mundo: la visual, la auditiva y la kinestésica. Un sistema de representación es entonces, la modalidad característica que cada ser humano desarrolla y usa para procesar los datos con los cuales se relaciona

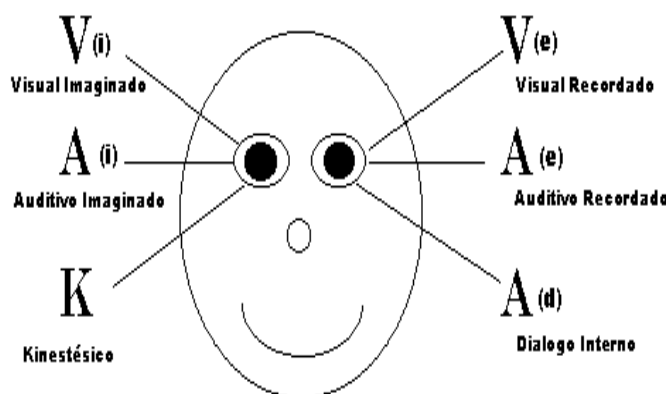
³⁸ *López María Isabel; La Programación Neurolingüística como Herramienta para el Desarrollo de la Autoestima Docente. Un aporte para la Construcción de Escuelas Promotoras de Salud; Facultad de Educación Elemental y Especial; Mendoza; Pág. 4*

cotidianamente. Es la forma de representarse mentalmente las experiencias, conocer el mundo en que se vive y se actúa a través de la emisión de comportamientos verbales y no verbales.

Esta forma de representar el mundo por medio de estos canales de percepción y comunicación son distintos en cada ser humano, es decir cada realidad difiere una persona de otra. Se usa todos los sentidos para captar el mundo, pero inconscientemente se utiliza uno más que el otro. Por ejemplo, unas personas utilizan más el sistema representativo visual, ya que se fijan más en los detalles visuales y recuerdan más lo que ven que lo que escuchan y hablan de ello en términos visuales.

“La construcción del recuerdo y la estructura de la experiencia se basan en la elección de las informaciones que consideramos útiles o pertinentes en función del objetivo o acción en curso”.³⁹

Las características de los sistemas representativos son los siguientes:



MOVIMIENTOS DE LOS OJOS

Gráfico4: Movimientos Oculares (Claves de acceso)

Fuente: Programación Neurolingüística Venezuela⁴⁰

³⁹ Vellegal, Ana. *La Programación Neurolingüística como herramienta para la enseñanza de E/EL*, Pág. 14.

*“Las **personas principalmente auditivas** representan gran parte de sus imágenes del mundo están relacionadas con el sentido del oído. Los auditivos poseen un nivel de energía más tranquilo, su voz es más grave, son personas más sedentarias, su respiración es homogénea, su apariencia es buena y conservadora, no llaman la atención, son muy pensativos, se interesan por escuchar, poseen mucho diálogo interno, su discurso es importante, cuidan mucho lo que dicen y por tanto les gusta leer para tener un buen manejo del lenguaje oral, hablan con cautela y usan un tono tranquilo y armónico, recuerdan los nombres de las personas y no olvidan las palabras porque tienen una gran capacidad para recordar lo escuchado, las reglas y las leyes son muy importantes para ellos, es conveniente decirles las palabras adecuadas en el tono adecuado, ruidos estridentes, chillones o agudos los ponen de mal humor. El movimiento ocular de los auditivos es hacia la derecha y la izquierda (hacia el oído). A las personas auditivas puede regalárseles: discos, libros, algún aparato de música, invitación a conferencias, conciertos, a lugares de la naturaleza donde haya pájaros o agua en movimiento”⁴¹.*

*“Las **personas principalmente visuales** en general, son personas con alta energía; tienen movimientos rápidos, siempre están haciendo algo; entienden al mundo tal y como lo ven; recuerdan en imágenes y visualizan el futuro; su aspecto es, para ellas, lo más importante, por lo tanto están siempre bien arregladas, impecables; tienen sus cosas perfectamente ordenadas en su casa u oficina y no les gusta que se las cambien de lugar, tampoco les gusta mancharse, o tocar cosas sucias; tienen una respiración rápida y superficial, su voz en general es aguda y, como piensan en imágenes, hablan de prisa y utilizan metáforas visuales; se acuerdan de los rostros, no de los nombres, cuando asisten a algún evento van principalmente a ver qué ven, cuando hablan de amor tienen una imagen dentro, no una sensación, exigen que su pareja esté*

⁴⁰ *Programación Neurolingüística Venezuela;*

<http://es.oocities.com/liacarolmg/gc/II/CanalesPercepcion12.html>

⁴¹ *Barreat Montero, Yariani. La Programación Neurolingüística y su relación con el paciente.*
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/14880/1/capitulo15.pdf>

arreglada, bonita, con buena presencia.

Tienen la cabeza erguida y cuando hablan tienden a mover los ojos hacia arriba. A un visual se le pueden obsequiar cosas que pueda lucir como: collares, aros, pañoletas, ropa, maquillajes, corbatas, camisas, pañuelos, lapiceras, agendas, portafolios o algo que pueda admirar en su casa. En síntesis algo que se vea y sea parte de su imagen”⁴².

“Las personas principalmente kinestésicas representan gran parte del mundo a través del tacto, el gusto, el olfato o las emociones. Los kinestésicos llevan el corazón en la piel; son personas más relajadas, se mueven más despacio. Se les puede reconocer rápidamente por su arreglo personal: suelen vestirse cómodos, la moda no les interesa, su energía es tranquila; su voz es más grave, tienen una respiración profunda y hablan pausadamente; se interesan en su comodidad y en la de los demás; gustan de los deportes y la buena comida, son personas muy sensibles, están dispuestas a ayudar; gustan del contacto físico y con la naturaleza; gozan de manera intensa aunque no lo expresan en forma verbal; desean la cercanía de las personas y cuando saludan tocan; prefieren actividades donde puedan tocar, degustar, sentir algún aroma; deportes normales y actividades de alto riesgo son sus preferidos. Frecuentemente tienen la cabeza inclinada, pues así accedan a sus sentimientos. Su mirada tiende a estar hacia abajo a la derecha. A una persona kinestésica se le pueden regalar algo para su comodidad, como pantuflas, un agradable cojín, ropa para el ocio, algún accesorio para el deporte que haga, chocolates, dulces, perfume, loción, un cómodo sillón, jabón de burbujas... En definitiva, cualquier cosa que le permita sentir, oler, tocar, gustar”⁴³.

⁴² Barreat Montero, Yariani. *La Programación Neurolingüística y su relación con el paciente*. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/14880/1/capitulo15.pdf>

⁴³ Merino, Diego. *Entrenamiento mental y productividad*, DIEMERINO EDITORES, Ecuador 2008, Pág. 57, 58 y 59.

Visual	Auditivo	Kinestésico
Ver	Escuchar	Sentir
A primera vista	Si oí bien	Sentido común
Evidentemente	Prestar oído	Los pies en la tierra
Visiblemente	Con el oído alerta	Calor
Claro	Hacer el sordo	Tibieza
Luminoso	Hacer eco	Frialdad
Esclarecer	Campanada	El corazón en la mano
Aclarar	Estar a tono	Tomar a pecho
Objetivo	Jugar con toda la gama	Contacto
Perspectiva	Grito agudo	Es como para comérselo
Ilustrar	Aullar	Huele a...
Pintoresco	Hablar, decir	Pesado
Brumoso	Sonar falso, verdadero	Liviano
Lúcido	Oír	Choque
Clarividente	Oír voces	Asir
Lugar común	Armonía	Tener olfato
Ilusión	Orquesta	Experimentar
Espejismo	Nota falsa	Resentir
Ver la vida color de rosa		

Gráfico5: Sistema de representación sensorial

Fuente: Zaric, Sofía⁴⁴

⁴⁴ Zaric, Sofía; *Qué es la Programación Neurolingüística*;
<http://www.monografias.com/trabajos10/neuro/neuro.shtml?monosearch>

c. El Lenguaje

“El lenguaje se configura como aquella forma que tienen los seres humanos para comunicarse. Se trata de un conjunto de signos, tanto orales como escritos, que a través de su significado y su relación permiten la expresión y la comunicación humana”⁴⁵.

d. Los Valores

“Los valores son aquellas características morales en los seres humanos, tales como la humildad, la piedad y el respeto, como todo lo referente al género humano, el concepto de valores se trató, principalmente en la antigua Grecia, como algo general y sin divisiones, pero la especialización de los estudios en general han creado diferentes tipos de valores, y han relacionado estos con diferentes disciplinas y ciencias. Se denomina tener valores al respetar a los demás; asimismo los valores son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.”⁴⁶

e. Los Metaprogramas o estilos de elección

Son programas internos o filtros que distorsionan la realidad objetiva y que se usa inconscientemente para determinar a qué prestar atención. Ellos conforman los bloques básicos de nuestra personalidad. Los metaprogramas son estrategias firmemente fijadas en el ser humano, y como todo modelo de PNL, cambian con el tiempo, las personas y el contexto.

Conocer los metaprogramas de otra persona puede ayudar a predecir con gran exactitud sus acciones. No existen metaprogramas mejores o peores. Lo importante es tener la flexibilidad

⁴⁵ <http://www.misrespuestas.com/que-es-el-lenguaje.html>

⁴⁶ <http://www.scribd.com/doc/16683320/Definicion-de-Valores>

necesaria para poder utilizar el mejor metaprograma para cada ocasión. Sin embargo, generalmente esa flexibilidad no está al alcance sino que se trata de respuestas inconscientes.

Para determinar que filtro utiliza cada persona se puede utilizar varias técnicas de investigación, como son la entrevista, la observación y las encuestas, en el libro *In your hands* (Revell y Norma, 1997); se encuentra un cuestionario que ayuda a descifrar si una persona es más o menos visual, auditiva o kinestésica, aunque hay que aclarar que siempre existen excepciones. Otro libro de bastante utilidad es *PNL La técnica del éxito* de la Merlina de Dobrinsky, esta escritora practitioner en PNL describe otro test de fácil uso que permite también identificar el sistema representacional predominante.

1.3.7 Los Anclajes

Son los recuerdos o situaciones visuales, auditivas o kinestésicas que provocan reacciones de cada ser humano y estas reacciones pueden ser positivas o negativas, a esto se llama anclaje en PNL.

Lo importante de esto es que cada ser humano pueda controlar, eliminar los anclajes malos o dañinos, fortalecer y adquirir anclajes positivos. Para esto se debe identificar cual es el anclaje negativo o dañino y cual es el motivo que nos lleva a revivirlo. Con esto identificado se puede encontrar los recursos necesarios para poder afrontar las nuevas situaciones sin la carga emocional y la reacción anterior.

Por ejemplo “si una situación me provoca miedo, hay que generar valentía; si me provoca agresión, hay que generar tolerancia; si me provoca angustia, hay que generar tranquilidad; si me provoca inseguridad o baja autoestima, seguridad; si me provoca coraje, paciencia”⁴⁷.

⁴⁷ Merino, Diego. *Entrenamiento mental y productividad*, DIEMERINO EDITORES, Ecuador 2008, Pág. 117.

En el libro de *Programación Neurolingüística* (1980) de Jhon Grinder y Richard Bandler exponen las ventajas de la utilización de los anclajes como método para mejorar la conducta de los seres humanos, a continuación se describe estas relaciones con los conceptos estímulo-respuesta de los modelos conductistas y su diferencia:

1. “Las anclas no necesitan ser condicionadas durante periodos largos de tiempo para que se establezcan. Las anclas, entonces, promueven el aprendizaje desde la primera vez.
2. La asociación entre un ancla y una respuesta no necesita ser reforzada inmediatamente por algún objetivo, resultado de la asociación, para que ésta se establezca. Esto es, las anclas o asociaciones se establecerán sin recompensa o reforzamiento para la asociación.
3. La experiencia interna es considerada tan insignificante, conductualmente, como una respuesta externa medible. En otras palabras, la PNL sostiene que un diálogo interno, imagen o sensación constituye una respuesta tanto como lo es la salivación del perro de Pavlov”⁴⁸.

Existen diferentes tipos de anclajes, estos pueden ser espaciales, visuales, auditivos y kinestésicos:

- Los anclajes espaciales son lugares como parque, estadio, casa, etc.
- Los anclajes visuales pueden ser colores, gestos, imágenes, símbolos y logotipos.
- Los anclajes auditivos pueden ser voces, sonidos, tonos de voz, canciones, poemas.
- Los anclajes kinestésicos pueden ser olfativos, táctiles y gustativos.

Con esta técnica se intenta lograr comportamientos positivos en los seres humanos, además; de pretender mejorar la comunicación interpersonal mediante un lenguaje adecuado y que cada ser humano pueda adaptarse a diferentes situaciones.

⁴⁸ Dilts, Robert; Grinder, John; Bandler, Richard; De Dossier, Judith; *Programación Neuro-Lingüística*, Volumen I, Edición en Español 2003 Khaos S.A., Pág. 156

1.4 LA PNL, LA CAPACITACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se puede observar la Programación Neurolingüística atraviesa transversalmente, tanto por la capacitación como por la cultura organizacional, ya que es una herramienta que permite fortalecer la cultura mediante planes o programas de capacitación, cuyo objetivo principal es incorporar o cambiar comportamientos, encontrando mecanismos de aprendizaje que se adapten a cada individuo de la organización, utilizando varias teorías como la de Maslow.

La PNL permite encontrar mecanismos de aprendizaje que son adaptables a cada individuo, mediante descifrar los sistemas representacionales con los cuales se capta el mundo que nos rodea.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO

Este capítulo contiene la descripción general de la organización donde se desarrolla la investigación de esta disertación. Además, describe brevemente el Plan Estratégico Institucional y algunos datos importantes sobre los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Organizacional, estos resultados son la base para iniciar el estudio de esta disertación.

También, este capítulo explica la metodología a aplicar para el desarrollo de este estudio y la elaboración de los productos a ser entregados, esto mediante la delimitación de la población a investigar.

2.1 ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLA LA DISERTACIÓN

2.1.1 Datos Generales

Nombre: Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología

Actividad: La SENACYT es el organismo del Estado que dirige y coordina el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales desarrollando y ejecutando las políticas nacionales en estos ámbitos.

Ubicación: Avs. Patria 850 y 10 de Agosto, esquina, edificio ex-Banco de Préstamos, piso 8, 9 y 14

Características⁴⁹: La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT):

⁴⁹ Registro SENACYT, Plan Estratégico, Quito, 2009, Pág. 6

- Financia proyectos de investigación científica e innovación tecnológica de impacto nacional.
- Invierte en programas de fortalecimiento del talento humano mediante el financiamiento de becas de postgrado.
- Fortalece los centros públicos de investigación científica.
- Apoya y promueve la cooperación y transferencia tecnológica nacional e internacional.
- Articula redes de investigación científica.
- Impulsa la aplicación y transferencia de los resultados de la investigación científica en el contexto nacional.
- Financia el acceso a información científica internacional mediante bases de datos en línea.
- Articula a los actores del sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales.

2.1.2 Contexto:

“Mediante Decreto 1829 y su reforma en el Decreto 766 del 2008, se dio paso a la creación de la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología”⁵⁰.

Los elementos actuales exigen un redimensionamiento estratégico fundamental para el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología Innovación y Saberes Ancestrales y un replanteamiento de su Misión y su Visión, enfocando su gestión con mayor impacto a nivel nacional.

2.1.3 Plan Estratégico

Misión⁵¹

⁵⁰ Registro Oficial, Suplemento, Quito, septiembre 2006, No. 1829, Pág. 3

⁵¹ Registro SENACYT, Plan Estratégico, Quito, 2009, Pág. 5

“Situación la Ciencia y Tecnología al alcance del ciudadano estableciendo políticas, estrategias y acciones que impulsen la investigación y potencien la innovación y los saberes ancestrales.”

Visión⁵²

“Ser la entidad coordinadora y articuladora del SNCTISA, que fomenta la gestión del conocimiento en el territorio, contribuyendo al desarrollo humano.”

Objetivos Estratégicos⁵³

1. Potenciar la investigación científica, tecnológica e innovación, que viabilice la solución de los problemas socio- económicos más apremiantes de la sociedad ecuatoriana.
2. Fomentar la transversalidad y convergencia de las acciones de ciencia y tecnología a nivel nacional, impulsando una red de acciones a nivel sectorial y regional, integrando la actividad de ciencia y tecnología a las necesidades de amplios sectores sociales y económicos.
3. Incrementar la productividad y competitividad del país mediante la incorporación y transferencia del conocimiento y tecnología hacia los procesos productivos, respetando el medio ambiente y su coexistencia con el medio productivo.
4. Consolidar, articular y fortalecer el SNCT a nivel nacional, regional y local, que involucre a todos los actores del sistema y además favorezca la internacionalización de la ciencia, la tecnología y el desarrollo de las capacidades de todos ellos en sus diferentes niveles y campos de acción.
5. Identificar y establecer líneas y fuentes de financiamiento, que permitan la sostenibilidad financiera y operativa del sistema, tomando en cuenta la cooperación tanto interna, como externa en éste campo”.

⁵² Registro SENACYT, Plan Estratégico, Quito, 2009, Pág. 5

⁵³ Registro SENACYT, Plan Estratégico, Quito, 2009, Pág. 6

Valores Institucionales⁵⁴:

1. *Compañerismo*.- Ser un equipo exitoso, buscando el mejor rendimiento de equipo, valorando el aporte brindado por cada servidor, trabajando en forma global a través de la bondad, respeto y confianza.
2. *Honestidad*.- Es exhibir integridad, madurez y mentalidad de abundancia. Una conducta honesta además debe reflejar consistencia con los principios de la Institución y el cumplimiento de las leyes.
3. *Gentileza*.- Los servidores en la atención al cliente interno y externo refleja el entusiasmo, la vocación y el sentido de satisfacción propio por la asistencia a los demás. Mediante la afectividad, cordialidad, respeto y amabilidad en el trato con nuestros clientes, compañeros y público en general.
4. *Constancia*.- Entrega, dedicación y convencimiento, siempre presentes en nuestras acciones, para el cumplimiento de los objetivos institucionales y personales.
5. *Entusiasmo*.- La facilidad y soltura con las cuales nos desarrollamos en nuestras atribuciones y responsabilidades, atendiendo de manera fluida, satisfactoria y confortable a nuestros clientes.

Políticas Prioritarias⁵⁵

1. “Impulsar el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, que fortalezca y potencie las capacidades humanas, necesarias para el Buen Vivir del Ecuador.
2. Articular de manera permanente y participativa a los actores del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, acorde a las necesidades del país.

⁵⁴ Registro SENACYT, Plan Estratégico, Quito, 2010, Pág. 1

⁵⁵ Registro SENACYT, Plan Estratégico, Quito, 2010, Pág. 1

3. Fomentar la inversión en actividades de I+D+i Investigación, Desarrollo e Innovación, en apoyo al cumplimiento de los objetivos nacionales identificados en el Plan Nacional para el Buen Vivir.
4. Promover el desarrollo del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, con enfoque nacional y territorial, acorde con el Plan Nacional para el Buen Vivir y el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología.
5. Apoyar el desarrollo de organismos públicos y privados con carácter científico y tecnológico, (Institutos de investigación, laboratorios de investigación y centros tecnológicos)”.

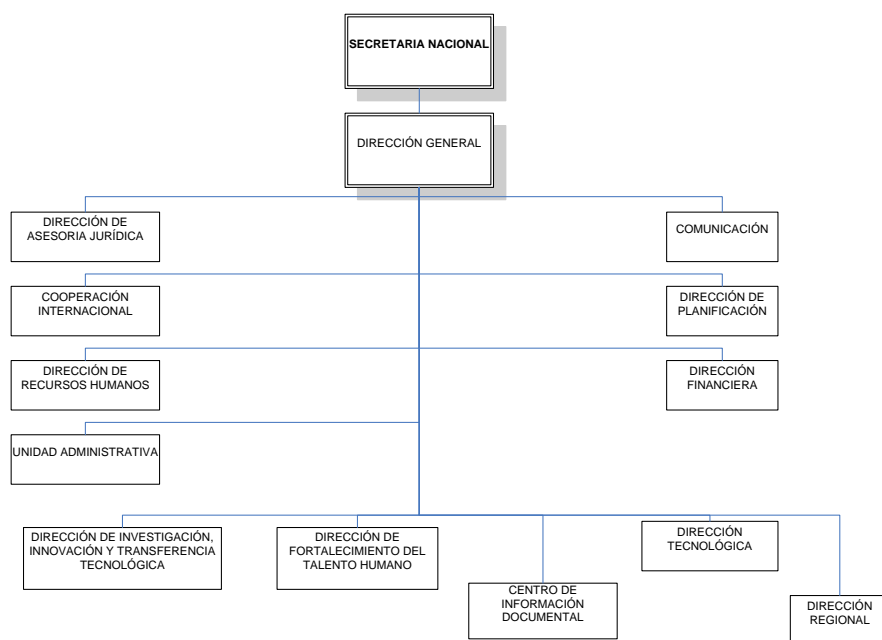
Principios de Ciencia y Tecnología⁵⁶

1. “Desarrollo humano.
2. Desarrollo social y productivo.
3. Comunicación pública de ciencia, tecnología e innovación.
4. Transversalidad y convergencia.
5. Fortalecimiento del SNCTISA.
6. Financiamiento sostenible”.

⁵⁶ Registro SENACYT, Plan Estratégico, Quito, 2010, Pág. 1

2.1.4 Organigrama⁵⁷

ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL – SENACYT 2010



Página 1

2.1.5 Marco Jurídico

Mediante Registro Oficial Suplemento 351, de fecha de 7 de septiembre de 2006 y reformado por Decreto Ejecutivo No. 723, del 7 de noviembre del 2007, Art. 4.-se crea la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología.

2.1.6 Necesidad Institucional

La SENACYT dentro de un periodo de crecimiento institucional, debido a la inversión que el actual gobierno está dando para impulsar la ciencia y la tecnología en el país, desde el año

⁵⁷ <http://www.senacyt.gov.ec/?q=node/507>

2009 se enfocó en desarrollar una cultura organizacional sólida que permita alcanzar las metas establecidas dentro del Plan Plurianual Ciencia y Tecnología.

Para esto, la SENACYT desarrolló un Plan Estratégico, donde se delimitaron su misión, visión, objetivos y valores institucionales; estos últimos son el fundamento principal para la realización de esta disertación.

En el transcurso del año 2009 y 2010, la SENACYT desarrolló programas de fortalecimiento donde su principal meta era la difusión y apropiación de los funcionarios de la misión, visión y valores institucionales.

Para el año 2010, en el mes de abril se desarrolló una encuesta para medir el clima laboral y los resultados del programa de fortalecimiento 2009, esta encuesta se basó en los factores higiénicos y motivacionales de la teoría de Frederick Herzberg, debido a que se quería encontrar aspectos positivos y negativos de cada uno de estos.

De acuerdo a los factores higiénicos, se determinó los siguientes subfactores:

- condiciones de trabajo,
- relación con mi jefe,
- remuneración unificada,
- administración de la SENACYT y beneficios.

Para los factores motivacionales se determinó los siguientes subfactores:

- el trabajo en sí,
- realización,
- reconocimiento,
- progreso profesional y
- responsabilidad.

En cada uno de estos subfactores, se determinaron preguntas con la finalidad de encontrar el grado de apropiación que tuvo el Plan Estratégico de la SENACYT en cada funcionario. Luego de realizar el análisis respectivo, los resultados fueron positivos con respecto a la misión, visión y objetivos institucionales, ya que: *el “94% corresponde a personas que se identifican con la misión, visión y objetivos, y el 6% corresponde a personas que no se sienten identificadas”*⁵⁸. Además; también se logro que: *“la mayoría de funcionarios identifiquen sus actividades con la misión, visión y objetivos (94%) y un porcentaje mínimo no las identifican (6%)”*⁵⁹.

Con respecto a los valores institucionales; los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- *“el 98% de los funcionarios reconocen la importancia de tener valores institucionales,*
- *el 0.8% no reconoce la importancia de los valores y*
- *1.12% no responde a esta pregunta”*⁶⁰.

Pero el análisis también reflejo que:

- *el “67 % de los funcionarios saben cuales son los valores institucionales y los reconocen,*
- *el 30% no lo saben y no los reconocen y,*
- *el 3% no le dan importancia o no contestan”*⁶¹.

Además la encuesta también reflejo que:

⁵⁸ Registro SENACYT, Evaluación Clima Laboral, Quito, 2010, Pág. 10.

⁵⁹ Registro SENACYT, Evaluación Clima Laboral, Quito, 2010, Pág. 10.

⁶⁰ Registro SENACYT, Evaluación Clima Laboral, Quito, 2010, Pág. 11.

⁶¹ Registro SENACYT, Evaluación Clima Laboral, Quito, 2010, Pág. 11.

- *el “70% del 67% de funcionarios que conocen cuales son valores institucionales saben como aplicar estos correctamente en sus actividades laborales,*
- *el otro 26% no lo sabe y,*
- *el otro 4% no contesta”⁶².*

Esta debilidad con respecto a los valores institucionales generalmente produce que no exista una cultura organizacional fuerte, lo que puede generar que no se alcance los objetivos y metas institucionales señaladas.

De estos resultados, se puede identificar que el problema central es que los funcionarios no conocen con exactitud los valores institucionales, no se han apropiado de ellos y no conocen como aplicarlos, esto debido a: una falta de información, a que no se utilizaron los medios adecuados para difundir los valores y no se realizó una debida apropiación de estos en cada uno de los funcionarios, ni su relación con las actividades que realizan.

2.1.7 Metodología

Para realizar el proyecto se van a llevar a cabo los siguientes pasos:

- a) Realizar una búsqueda descriptiva de las principales herramientas metodológicas dentro de la PNL que servirá para identificar los sistemas representativos que tienen los funcionarios de la SENACYT.
- b) Luego de obtenidas estas herramientas se procederá a realizar encuestas a todos los funcionarios de la SENACYT de Quito y Guayaquil, que en total suman 82 personas.
- c) La encuesta se basará en el libro PNL, “La técnica del éxito”, de Merlina de Dobrinsky, quien desarrollo un test que permite determinar el sistema representacional predominante de una persona.

⁶² Registro SENACYT, Evaluación Clima Laboral, Quito, 2010, Pág. 11.

- d) También se realizará entrevistas mediante muestreo a los funcionarios de la SENACYT, esto ayudará a verificar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas. Este muestreo se lo realizará mediante la siguiente formula estadística⁶³, que se usará más adelante:

			2	2		
n =	N	d	Z			
			2	2	2	
	(N-1)	E	+ d	Z		

- e) Estas entrevistas serán estructuradas, ya que se desarrollará un formato con preguntas específicas lo que ayudará a determinar los sistemas representacionales del personal de la SENACYT.
- f) Con los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas se podrá identificar los principales Sistemas Representativos que utilizan los funcionarios de la SENACYT mediante una matriz de diagnóstico en el cual se agrupen los funcionarios que posean uno u otro Sistema.
- g) Luego se procederá a estructurar el Plan de Capacitación de acuerdo a los Valores Instituciones y a los Sistemas Representacionales encontrados. Para poder estructurar de mejor manera el Plan de Capacitación, es necesario que los valores institucionales sean determinados a competencias laborales, ya que estos definen comportamientos observables que su pueden medir fácilmente, por lo que en el capítulo tres se los enunciarán.

⁶³ Posso Y. Muguel A., *Metodología de la Investigación*, Nina Comunicaciones, Quito, Ecuador, cuarta edición, 2009.

2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE ANÁLISIS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR

2.2.1 Población de Análisis y Encuesta de Sistema Representacional

El cuadro que se muestra a continuación, ubica de manera gráfica, cómo los funcionarios de la SENACYT se encuentran agrupados por áreas o departamentos, con corte al 14 de diciembre del 2010.

No.	AREA	TOTAL FUNCIONARIOS
1	DESPACHO	5
2	DIRECCIÓN GENERAL	2
3	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	12
4	FORTALECIMIENTO	8
5	FINANCIERO	3
6	GESTION TECNOLÓGICA	5
7	A. LEGAL	7
8	COMUNICACIÓN	5
9	PLANIFICACIÓN	4
10	COOPERACIÓN INTERNACIONAL	2
11	RECURSOS HUMANOS	4
12	CENTRO DE INFORMACIÓN	3
13	ADMINISTRATIVO	14
14	DIRECCIÓN REGIONAL	8
TOTAL FUNCIONARIOS		82

Debido a que el propósito de esta disertación es diseñar un Plan de Capacitación para que los empleados de la SENACYT puedan vivenciar los valores institucionales y así fortalecer la cultura organizacional, se aplicará la encuesta para determinar los sistemas representacionales de la PNL AL 100% de los miembros de la Institución (no se tomará en cuenta a 5 servidores de la Dirección Financiera debido a situaciones fuera de control).

Para la aplicación de esta encuesta, la misma se basa en el libro *PNL - La técnica del éxito*, de Merlina de Dobrinsky, se determina una manera práctica de encontrar los sistemas representacionales predominantes que puede tener un individuo el momento que capta las señales del entorno que lo rodea.

Esta encuesta es una herramienta que se utiliza para llegar a un extenso grupo de personas, ya que a través de preguntas estructuradas de opción múltiple se establecen los sistemas representacionales visual, auditivo y kinestésico que permitirán reconocer cual es el filtro con el que las personas se enfrentan a la realidad.

La encuesta ya definida y elaborada adecuadamente, fija 8 preguntas, cada una de estas establece aspectos específicos a tomar en cuenta, y que son los siguientes:

- en los literales a) al sistema representacional visual,
- en los literales b) al sistema representacional auditivo y,
- en los literales c) al sistema representacional kinestésico.

Al sumar cada uno de los literales a), b) y c) se obtiene información sobre cuál es el sistema representacional predominante de cada persona. Además, puede observar cual es el segundo y el tercer sistema representacional que utiliza cada persona para percibir el entorno, aunque este estudio logrará también proporcionarnos una muestra de cual sistema representacional la persona debe desarrollar, esto en caso de que la diferencia de puntuación entre los sistemas sea muy notoria.

Lo ideal para cada persona es haber desarrollado los tres sistemas representacionales, ya que mediante esto tendrán un mapa mental más amplio para comprender la realidad y comprender la forma de pensar y actuar de los demás.

Los formatos de test y cuadro de resultados, que se utilizará para determinar los factores mencionados son los siguientes:

Formato Test De Sistema Representacional

Test "PNL La técnica del éxito"⁶⁴

NOMBRE:

UNIDAD **O**

DEPARTAMENTO:

INSTRUCCIONES:

De cada una de las preguntas que están a continuación, por favor encierre en un círculo la letra que va más con Usted.

1) ¿Qué asocia con la idea de "monótono"?

- a) El color gris
- b) Un sonido repetitivo
- c) Sentirse aburrido

2) ¿Cómo caracterizaría algo "concreto"?

⁶⁴ De Dobrinsky, Merlina. PNL La Técnica del éxito. EDICIONES LEA S.A., Buenos Aires, Argentina, Enero 2008, Pág. 31

- a) Es algo definido y claro, sin muchas vueltas
- b) Se trata de un concepto que se puede expresar en pocas palabras
- c) Es algo pesado, duro y estable

3) Cierre sus ojos, imagine que es el primer día de sus ansiadas vacaciones y que llega a la playa soñada. ¿Qué sucedió en su mente?

- a) Visualizó la arena, más lejos el mar y sobre ellos un cielo soleado y turquesa.
- b) Escuchó el sonido de las olas rompiendo, el graznido de las gaviotas y alguna voz humana alegre.
- c) Casi pudo sentir la arena caliente en la planta de los pies y el sol sobre sus hombros.

4) ¿Con qué sensaciones vincula la idea de "tinieblas"?

- a) Oscuridad
- b) Silencio total
- c) Opresión, frío y angustia

5) ¿Qué le sugiere la palabra "perspectiva"?

- a) Un determinado ángulo desde donde se puede mirar algo de una forma en particular.
- b) Una opinión
- c) Un sentimiento

6) ¿Cuál de las siguientes descripciones se acerca más a su casa ideal?

- a) Se trata de una vivienda con mucha luz natural, pintada en colores armoniosos y

cuyos muebles y adornos combinan perfectamente con las paredes.

b) Está situada en un área tranquila, silenciosa y no se escuchan los ruidos de la calle ni de los vecinos.

c) Genera de inmediato una sensación de calidez hogareña, tiene las dimensiones correctas (no es pequeña pero tampoco excesivamente amplia) y está construida con materiales nobles.

7) ¿Qué es lo que más recuerda de su niñez?

a) El aspecto de la escuela a donde concurría y los rostros de sus compañeros de clase.

b) Las canciones que acompañaron ese momento de su vida.

c) Las comidas que prefería.

8) ¿Qué le sugiere el término "imaginación"?

a) Colores estridentes

b) Sonidos nunca antes escuchados

c) Sensaciones indescriptibles, como salidas de un sueño

Respuestas – Sistemas Representacionales

Estas respuestas son sólo una guía. Todas las preguntas son generalizaciones y siempre habrá excepciones.

Las respuestas (a) se relacionan con lo visual, las (b) con lo auditivo y las (c) con la kinestésica.

La mayor cantidad de respuestas en cada uno de los subsistemas significa la predominancia de este sobre otro. En caso de que existan dos sumas iguales significa que la persona a desarrollado dos sistemas representacionales.

Formato de Resultados de Test de Sistema Representacional

CUADRO DE RESULTADOS DE SISTEMAS REPRESENTACIONALES			
N°	RESULTADOS		
	A	B	C
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
TOTAL			

Gráfico6: Formato de resultado de test SR

Fuente: Alejandro Villacís⁶⁵

2.2.2 Muestreo de Análisis y Entrevista de Sistema Representacional

Para realizar las entrevistas que servirán para validar los sistemas representacionales de los servidores de la SENACYT que serán obtenidas mediante encuestas, se realizará un muestreo para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N d^2 Z^2}{(N-1) E^2 + d^2 Z^2}$$

Los resultados obtenidos son:

$$\frac{82 * 0,5^2 * 1,96^2}{(82-1) * 0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2} = \frac{82 * 0,25 * 3,8416}{81 * 0,0025 + 0,25 * 3,8416} = \frac{78,7528}{0,2025 + 0,9604} = \frac{78,7528}{1,1629} = 67,7210422 = 68$$

⁶⁵ Villacís, Alejandro, *Formato de Resultado de Encuesta de Sistema Representacional*, 2011

Por lo tanto, para verificar los resultados de las encuestas se deberá entrevistar a 68 personas de la Institución, el cuadro que se muestra a continuación, ubica de manera gráfica como los funcionarios de la SENACYT se encuentran agrupados por áreas o departamentos y en base a esto se determinara la muestra para las entrevistas.

		TOTAL SERVIDORES	82	100%
		TOTAL MUESTREO	68	82,93%
No.	AREA	TOTAL FUNCIONARIO S	MUESTREO	
1	DESPACHO	5	4	
2	DIRECCION GENERAL	2	2	
3	DIRECCIÓN DE INVESTIGACION, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	12	10	
4	FORTALECIMIENTO	8	7	
5	FINANCIERO	3	2	
6	GESTION TECNOLOGICA	5	4	
7	A. LEGAL	7	6	
8	COMUNICACIÓN	5	4	
9	PLANIFICACION	4	3	
10	COOPERACION INTERNACIONAL	2	2	
11	RECURSOS HUMANOS	4	3	
12	CENTRO DE INFORMACION	3	2	
13	ADMINISTRATIVO	14	12	
14	DIRECCION REGIONAL	8	7	
TOTAL FUNCIONARIOS		82	68,0	

Estas entrevistas se llevarán a cabo para validar y comprobar los sistemas representativos predominantes en los funcionarios de la SENACYT que se obtendrán mediante las encuestas.

La metodología a seguir será a través de entrevistas estructuradas con los funcionarios escogidos mediante el muestreo realizado. En el formato de entrevista estructurada se desarrollan preguntas abiertas donde la persona puede expresar libremente su forma de pensar, además se exponen preguntas que harán que la persona tenga que recordar los momentos vividos en alguna etapa de su vida.

Mediante este tipo de preguntas se logrará identificar:

- qué palabras predicativas utiliza la persona,
- cuáles son sus movimientos oculares,
- cuáles son sus gestos corporales,
- cuál es su ritmo y tono de voz;

y esto pondrá de manifiesto el sistema representacional visual, auditivo y kinestésico de cada funcionario de la SENACYT.

En primera instancia no se mencionará el objetivo de realizar la entrevista, esto para que el entrevistado no se sienta condicionado a realizar acciones que afecten su normal comportamiento; además dentro de la PNL es muy importante generar rapport ya que se puede obtener la atención de la persona y crear un ambiente de confianza.

Hay que recordar que el rapport es un vínculo que se caracteriza por experimentar afinidad, conformidad y armonía entre los individuos, lo cual hará que la comunicación fluya pues tanto el cuerpo como las palabras están en armonía.

El formato de entrevista siguiente es el que se utilizará para determinar los factores mencionados.

Formato Entrevista de Sistema Representacional

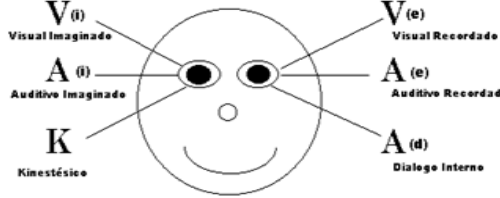
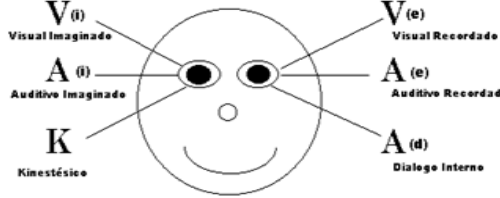
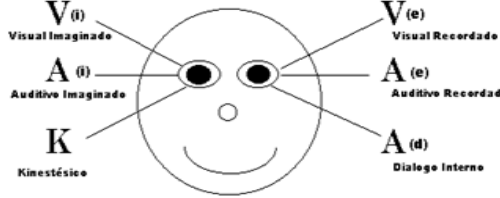
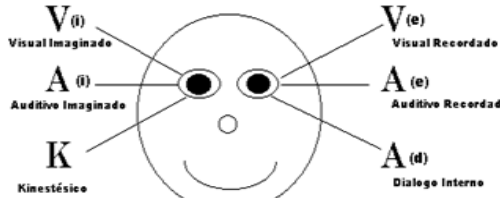
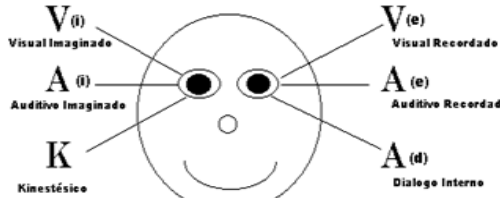
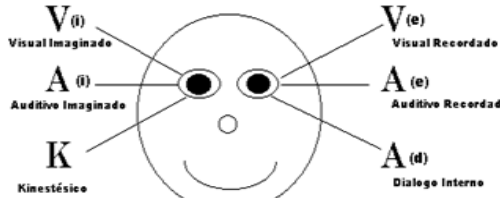
<u>ENTREVISTA</u>												
NOMBRE: _____												
UNIDAD O DEPARTAMENTO: _____												
1) ¿POR FAVOR COMENTAME TUS ULTIMAS VACACIONES?, (REALIZAR PREGUNTAS DE PROFUNDIDAD)												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 2px;"><i>Palabras predictivas que utilizo el entrevistado</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </tbody> </table>	<i>Palabras predictivas que utilizo el entrevistado</i>									<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 2px;"><i>Movimientos Oculares</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">MOVIMIENTOS DE LOS OJOS</p> </td> </tr> </tbody> </table>	<i>Movimientos Oculares</i>	 <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">MOVIMIENTOS DE LOS OJOS</p>
<i>Palabras predictivas que utilizo el entrevistado</i>												
<i>Movimientos Oculares</i>												
 <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">MOVIMIENTOS DE LOS OJOS</p>												
Describe la posición del cuerpo del entrevistado												
<h1 style="font-size: 2em; color: gray;">Página 1</h1>												
2) ¿AHORA POR FAVOR CUENTAME QUE HICISTE EL FIN DE SEMANA? (REALIZAR PREGUNTAS DE PROFUNDIDAD)												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 2px;"><i>Palabras predictivas que utilizo el entrevistado</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </tbody> </table>	<i>Palabras predictivas que utilizo el entrevistado</i>									<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 2px;"><i>Movimientos Oculares</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">MOVIMIENTOS DE LOS OJOS</p> </td> </tr> </tbody> </table>	<i>Movimientos Oculares</i>	 <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">MOVIMIENTOS DE LOS OJOS</p>
<i>Palabras predictivas que utilizo el entrevistado</i>												
<i>Movimientos Oculares</i>												
 <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">MOVIMIENTOS DE LOS OJOS</p>												
Describe la posición del cuerpo del entrevistado												

Gráfico7: Formato de entrevista de SR

Fuente: Alejandro Villacís⁶⁶

⁶⁶ Villacís, Alejandro, *Formato de Entrevista de Sistema Representacional*, 2011

Formato Cuadro de Resultado de Entrevista de Sistema Representacional

CUADRO DE TABULACIÓN ENTREVISTA DE PNL							
PREGUNTA 1							
TOTAL PALABRAS PREDICTIVAS VISUALES	_____						
TOTAL PALABRAS PREDICTIVAS AUDITIVAS	_____						
TOTAL DE PALABRAS PREDICTIVAS KINESTÉSICAS	_____						
TOTAL MOVIMIENTOS OCULARES VISUALES	_____						
TOTAL MOVIMIENTOS OCULARES AUDITIVOS	_____						
TOTAL MOVIMIENTOS OCULARES KINESTÉSICOS	_____						
Marque con una X la postura del cuerpo del entrevistado (TOTAL 1 PUNTO)							
INTERPRETACIÓN							
VISUAL	<input type="checkbox"/>						
AUDITIVO	<input type="checkbox"/>						
KINESTÉSICO	<input type="checkbox"/>						
PREGUNTA 2							
TOTAL PALABRAS PREDICTIVAS VISUALES	_____						
TOTAL PALABRAS PREDICTIVAS AUDITIVAS	_____						
TOTAL DE PALABRAS PREDICTIVAS KINESTÉSICAS	_____						
TOTAL MOVIMIENTOS OCULARES VISUALES	_____						
TOTAL MOVIMIENTOS OCULARES AUDITIVOS	_____						
TOTAL MOVIMIENTOS OCULARES KINESTÉSICOS	_____						
Marque con una X la postura del cuerpo del entrevistado (TOTAL 1 PUNTO)							
INTERPRETACIÓN							
VISUAL	<input type="checkbox"/>						
AUDITIVO	<input type="checkbox"/>						
KINESTÉSICO	<input type="checkbox"/>						
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">TOTAL VISUAL</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">TOTAL AUDITIVO</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">TOTAL KINESTÉSICO</td> <td></td> </tr> </table>		TOTAL VISUAL		TOTAL AUDITIVO		TOTAL KINESTÉSICO	
TOTAL VISUAL							
TOTAL AUDITIVO							
TOTAL KINESTÉSICO							

Gráfico8: Formato de resultado de entrevista de SR

Fuente: Alejandro Villacís⁶⁷

⁶⁷ Villacís, Alejandro, *Formato de Resultado de Entrevista de Sistema Representacional*, 2011

CAPITULO III: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS VALORES INSTITUCIONALES

Este capítulo contiene el desarrollo del Plan de Capacitación emanado de la investigación realizada a los servidores de la SENACYT, aquí se reflejan los grupos obtenidos de los resultados de la encuesta y la entrevista, un análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos, metodologías a aplicar y presupuesto requerido para su ejecución.

3.1 PRESENTACION

La capacitación de Valores Institucionales de la Senacyt permite fortalecer la cultura organizacional, la cual provocará mejorar el desempeño de las servidoras y servidores, preparándolos para responder con competitividad y efectividad ante una gama de cambios de un Estado moderno y dinámico.

La unidad de Recursos Humanos a través del Subproceso de Capacitación presenta a las Autoridades de esta Secretaria, el proyecto adjunto que servirá de elemento para la fijación de políticas, asignación de recursos económicos y definición de las acciones a ejecutarse durante el año 2011 tendiente a la efectividad Institucional.

El presente documento es la síntesis del estudio y la participación de cada servidor de la Senacyt, recoge las necesidades organizacionales que deben ser satisfechas con capacitación y que tendrán que ejecutarse en beneficio de la Senacyt y del servidor.

El proceso de elaboración del plan, partió de la recopilación, análisis y sistematización de todos los datos registrados en las encuestas y entrevistas de los Sistemas Representacionales de Programación Neuro Lingüística a nivel nacional, donde el servidor es el gestor de la necesidad frente a un escenario laboral, sobre la base del desarrollo integral de su recurso humano y de esta forma se pone a consideración para la aprobación del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional de Senacyt.

Estamos seguros de que estos temas de capacitación presentados a continuación, permitirán consolidar el aporte de este plan en la definición de nuevos modelos de planificación, que profundicen la ciencia y la tecnología.

3.2. MISION, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS, META, POLÍTICAS, ESTRATEGIAS

3.2.1 Misión de la SENACYT

Situar la Ciencia y Tecnología al alcance del ciudadano estableciendo políticas, estrategias y acciones que impulsen la investigación y potencien la innovación y los saberes ancestrales.

3.2.2 Visión de la SENACYT

Ser la entidad coordinadora y articuladora del SNCTISA, que fomenta la gestión del conocimiento en el territorio, contribuyendo al desarrollo humano.

3.2.3 Valores de la SENACYT

1. Compañerismo
2. Honestidad
3. Gentileza
4. Constancia
5. Entusiasmo

3.2.4 Objetivo General de la Capacitación

Fortalecer y desarrollar los valores y las competencias de los servidores de esta organización, con el propósito de inducir a la eficiencia y eficacia de los procesos, a través de un proceso programado, técnico, continuo de inversión institucional.

3.2.4.1 Objetivos Específicos

- Los cursos, seminarios, talleres, conferencias, reuniones, pasantías, visitas de observación, etc., de capacitación estarán alineados con la misión, visión y valores de esta Secretaría y de los diferentes procesos Institucionales incrementando la confianza, asertividad y el desarrollo.
- La capacitación debe ser integral, porque los eventos deben contemplar los componentes: técnico, legal, moral y social, de forma tal que estos sean una solución a las necesidades de previstas en su objetivo general.
- La capacitación debe ser pertinente, por que los temas presentados obedecen a una investigación de las necesidades o debilidades que deben superar los servidores públicos.
- La capacitación debe ser oportuna, porque la planificación cumple a una necesidad actual, y que no puede ser válida para mañana.
- Mejorar los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridas por cada servidor, no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida, brindando servicios eficientes y oportunos a nuestros clientes.
- Potencializar al Recurso Humano en base a los adelantos científicos y tecnológicos.

3.2.5 Meta

Capacitar al 100% de Directores, Jefes de departamento y personal operativo de la SECRETARIA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, en un periodo de tiempo de 10 meses.

3.2.6 Políticas

- El Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, emitirá las directrices para la ejecución del Plan de Capacitación de Fortalecimiento de los Valores Institucionales 2011.
- En los eventos de capacitación programados, la capacitación se la realizará a todo el personal, que labora en la Senacyt.
- Aprovechar los conocimientos de las servidoras y servidores de la Unidad de Recursos Humanos en el desarrollo de planes y programas de capacitación para fortalecer las competencias organizacionales.
- Los servidores se obligarán a legalizar el Compromiso de Asistencia y Aprobación de los cursos de Capacitación en los que participen.
- Realizar convenios con Instituciones de Educación Superior e Instituciones del Estado que posibiliten participar en eventos de capacitación que ellos desarrollen y que estén relacionados con los requerimientos.

3.2.7 Estrategias

- Publicar en la página Web de la Senacyt el Plan de Capacitación de Fortalecimiento de los Valores Institucionales 2011 y que a través del portal de compras públicas haya las diferentes ofertas académicas y económicas.

- Invitar al mayor número de instituciones Públicas y Privadas que presten servicios de capacitación con el objeto de optimizar los recursos disponibles.
- Impulsar la suscripción de convenios con empresas públicas y privadas, Universidades y Escuelas Politécnicas del País, para realizar capacitación y formación.

3.3 TABULACIÓN

3.3.1 Detección de Sistemas Representacionales

Luego de realizar la detección de los sistemas representacionales de los servidores de la SENACYT, mediante encuestas y su respectiva verificación mediante el muestreo realizado a través de entrevistas, como no se encontró diferencia alguna (**anexo 1**), la tabulación que se obtuvo del análisis de datos es la siguiente:

VISUAL				
AREA	Nº	CARGO	SISTEMA REPRESENTACIONAL PREDOMINANTE	SISTEMA REPRESENTACIONAL EN SEGUNDA PREDOMINANCIA
REGIONAL GUAYAQUIL	1	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	KINESTESICO
	2	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	
	3	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	VISUAL	
	4	DIRECTORA	VISUAL	KINESTESICO
	5	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	
	6	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	VISUAL	KINESTESICO
ASESORÍA LEGAL	7	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	VISUAL	
	8	ANALISTA LEGAL	VISUAL	
	9	ANALISTA LEGAL	VISUAL	KINESTESICO
	10	ANALISTA LEGAL	VISUAL	AUDITIVO
	11	ANALISTA LEGAL	VISUAL	
DESPACHO Y DIRECCION GENERAL	12	ASESOR	VISUAL	
	13	ASESOR	VISUAL	
	14	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	VISUAL	
	15	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	VISUAL	
TECNOLOGIA	16	ANALISTA DE TECNOLOGÍA	VISUAL	
	17	ANALISTA DE TECNOLOGÍA	VISUAL	KINESTESICO
	18	ANALISTA DE TECNOLOGÍA	VISUAL	
	19	ANALISTA DE TECNOLOGÍA	VISUAL	
PLANIFICACION	20	TECNICO DE PLANIFICACIÓN	VISUAL	
	21	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	VISUAL	KINESTESICO
COOP. INT.	22	DIRECTORA	VISUAL	
ADMINISTRATIVO	23	TECNICO ADMINISTRATIVO	VISUAL	
	24	ANALISTA ADMINISTRATIVO	VISUAL	
	25	ANALISTA ADMINISTRATIVO	VISUAL	
	26	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	VISUAL	
	27	ANALISTA ADMINISTRATIVO	VISUAL	AUDITIVO
	28	RECEPCIONISTA	VISUAL	

Gráfico 9: Tabulación de Servidores de SRV

Fuente: Alejandro Villacís⁶⁸

⁶⁸ Villacís, Alejandro, *Tabulación de Servidores de Sistema Representacional Visual*, 2011

VISUAL				
AREA	Nº	CARGO	SISTEMA REPRESENTACIONAL PREDOMINANTE	SISTEMA REPRESENTACIONAL EN SEGUNDA PREDOMINANCIA
CENTRO DE INF.	29	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	
	30	DIRECTORA	VISUAL	
	31	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	
FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO	32	ANALISTA DE FORTALECIMIENTO	VISUAL	
	33	ANALISTA DE FORTALECIMIENTO	VISUAL	
	34	ANALISTA DE FORTALECIMIENTO	VISUAL	KINESTESICO
	35	ANALISTA DE FORTALECIMIENTO	VISUAL	
	36	ANALISTA DE FORTALECIMIENTO	VISUAL	AUDITIVO
	37	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	VISUAL	
RECURSOS HUMANOS	38	TÉCNICO DE RRHH	VISUAL	
	39	ANALISTA DE RRHH	VISUAL	KINESTESICO
	40	ASISTENTE DE RRHH	VISUAL	
INVES., INN, Y TRANS., TECN.	41	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	KINESTESICO
	42	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	
	43	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	AUDITIVO
	44	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	
	45	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	
	46	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	
	47	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	VISUAL	
COMUNICACIÓN	48	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	VISUAL	
	49	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	VISUAL	
	50	DIRECTORA	VISUAL	
	51	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	VISUAL	
	52	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	VISUAL	
FINANCIERO	53	DIRECTORA	VISUAL	
	54	ANALISTA FINANCIERO	VISUAL	
	55	ANALISTA FINANCIERO	VISUAL	

Gráfico 10: Tabulación de Servidores de SRV

Fuente: Alejandro Villacís⁶⁹

⁶⁹ Villacís, Alejandro, *Tabulación de Servidores de Sistema Representacional Visual*, 2011

AUDITIVO - KINESTESICO - VISUAL				
AREA	Nº	CARGO	SISTEMA REPRESENTACIONAL PREDOMINANTE	SISTEMA REPRESENTACIONAL EN SEGUNDA PREDOMINANCIA
REGIONAL GUAYAQUIL	1	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	AUDITIVO Y KINESTESICO	
TECNOLOGIA	2	ANALISTA DE TECNOLOGÍA	AUDITIVO Y KINESTESICO	
ADMINISTRATIVO	3	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO	AUDITIVO Y KINESTESICO	
	4	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	AUDITIVO	
	5	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	AUDITIVO Y KINESTESICO	
	6	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	AUDITIVO	
	7	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO	AUDITIVO Y VISUAL	
	8	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	AUDITIVO Y VISUAL	
	9	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	AUDITIVO	
INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSF. TECNOLÓGICA	10	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	AUDITIVO Y KINESTESICO	
	11	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	AUDITIVO Y KINESTESICO	
	12	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	AUDITIVO Y KINESTESICO	
ASESORIA LEGAL	13	ANALISTA LEGAL	AUDITIVO Y VISUAL	
DESPACHO Y DIRECCION GENERAL	14	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	AUDITIVO Y VISUAL	
PLANIFICACION	15	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	AUDITIVO Y VISUAL	
	16	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	AUDITIVO Y VISUAL	
RECURSOS HUMANOS	17	ANALISTA DE RRHH	AUDITIVO Y VISUAL	

Gráfico 11: Tabulación de Servidores de SRA

Fuente: Alejandro Villacís⁷⁰

⁷⁰ Villacís, Alejandro, *Tabulación de Servidores de Sistema Representacional Auditivo*, 2011

KINESTESICO - VISUAL - AUDITIVO				
AREA	Nº	CARGO	SISTEMA REPRESENTACIONAL PREDOMINANTE	SISTEMA REPRESENTACIONAL EN SEGUNDA PREDOMINANCIA
COOP. INTERN.	1	ANALISTA DE COOP. INTERNACIONAL	KINESTESICO	AUDITIVO
FORTA L.	2	ANALISTA DE FORTALECIMIENTO	KINESTESICO	
INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSF. TECNOLÓGICA	3	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN	KINESTESICO	
	4	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	KINESTESICO	VISUAL
REGION AL GUAYAQUIL	5	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO	KINESTESICO Y VISUAL	
ASESORÍA LEGAL	6	TÉCNICO LEGAL	KINESTESICO Y VISUAL	
ADMINISTRATIVO	7	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO	KINESTESICO Y VISUAL	
FORTALECIMIENTO DEL TALENTO	8	ANALISTA DE FORTALECIMIENTO	KINESTESICO Y VISUAL	

Gráfico 12: Tabulación de Servidores de SRK

Fuente: Alejandro Villacís⁷¹

⁷¹ Villacís, Alejandro, *Tabulación de Servidores de Sistema Representacional Kinestésico*, 2011

3.3.2 Gráfica Por Sistema

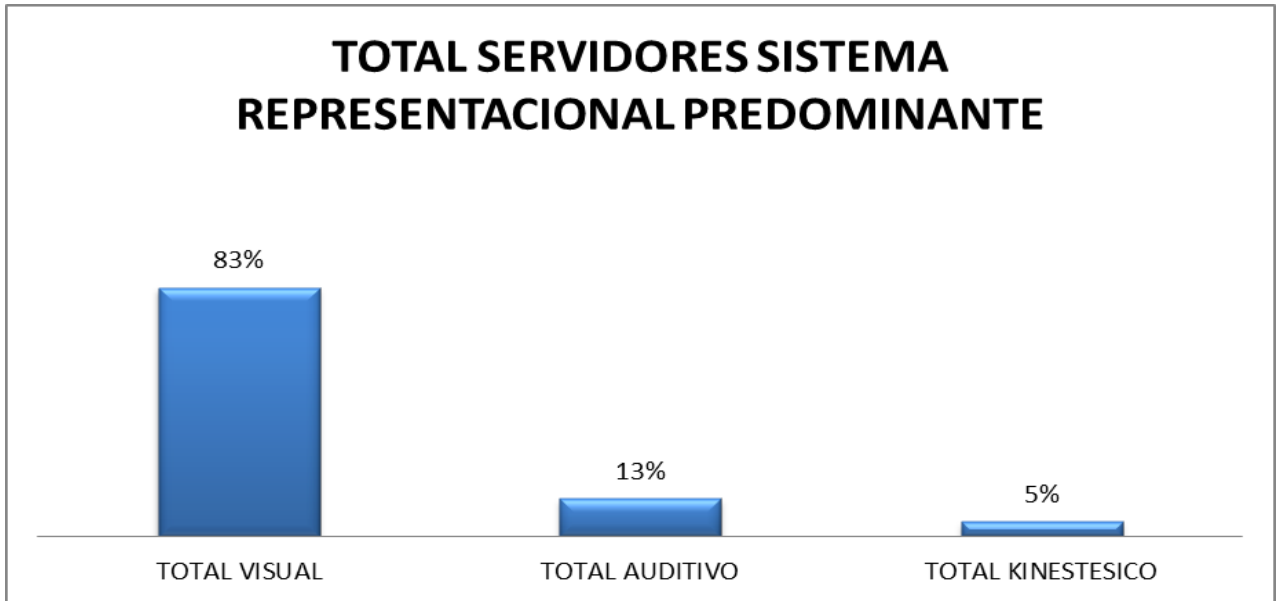


Gráfico 13: Sistema Representacional Predominante

Fuente: Alejandro Villacís⁷²

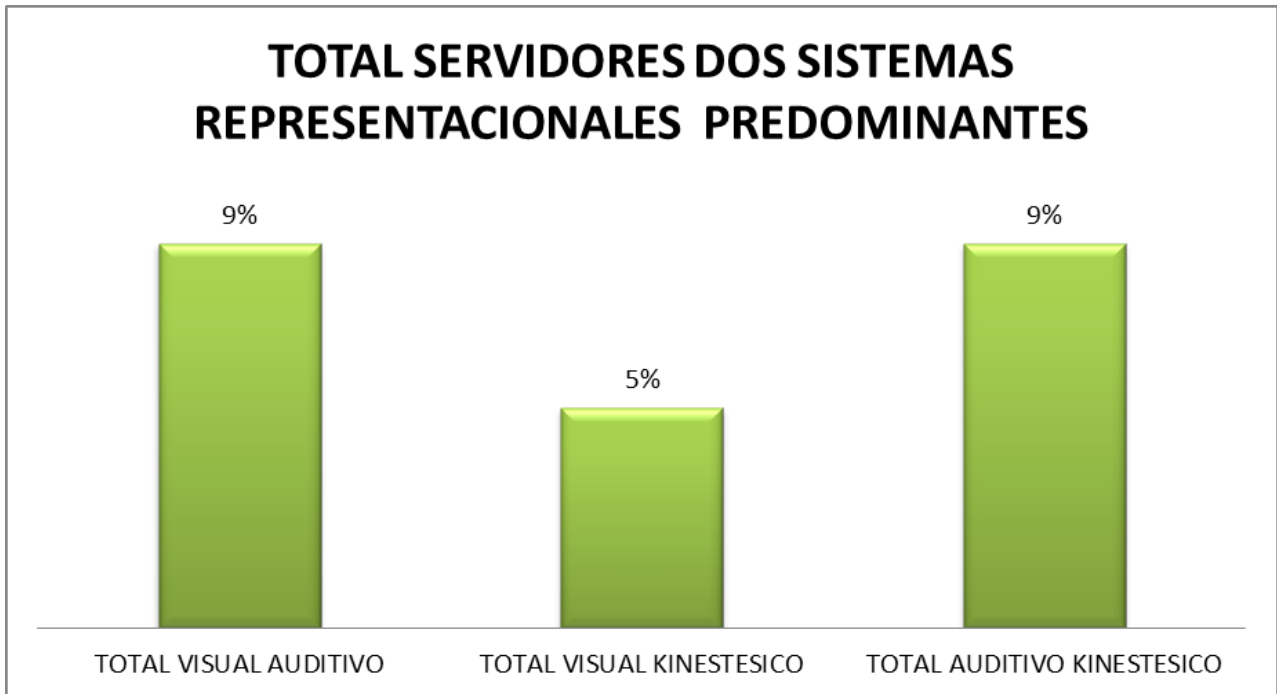


Gráfico 14: Dos Sistema Representacional Predominante

Fuente: Alejandro Villacís⁷³

⁷² Villacís, Alejandro, *Sistema Representacional Predominante*, 2011

⁷³ Villacís, Alejandro, *Dos Sistema Representacional Predominante*, 2011

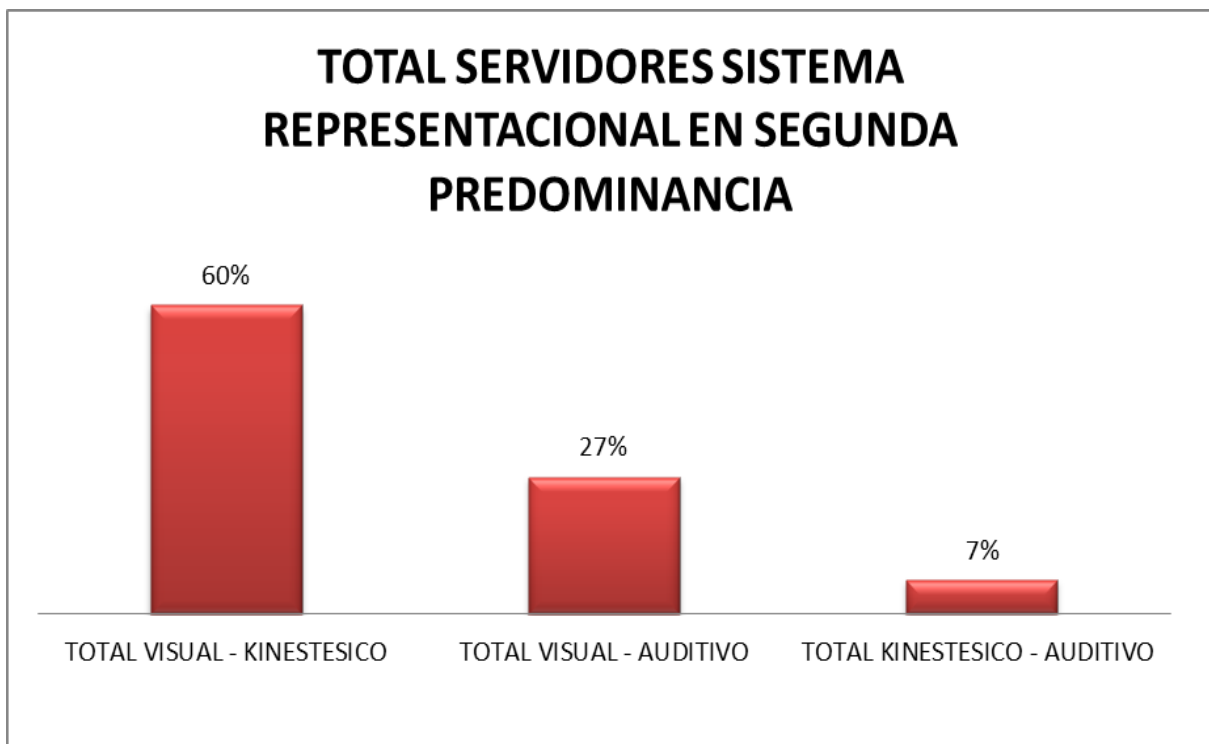


Gráfico 15: Sistema Representacional Segunda Predominancia

Fuente: Alejandro Villacís⁷⁴

3.3.3 Interpretación Gráfica

- Como se puede observar en el gráfico “**Total servidores sistema representacional predominante (gráfico 13)**”, en la mayoría de servidores de la SENACYT (83%), predomina el Sistema Representacional Visual, por lo que; la capacitación se podrá enfocar en un grupo amplio, lo cual podrá reducir costos en los programas de fortalecimiento de los valores institucionales.
- Qué los servidores solo hayan desarrollado un sistema representacional puede provocar que haya una pronta unificación de criterios al intentar tomar decisiones.

⁷⁴ Villacís, Alejandro, *Sistema Representacional Segunda Predominancia*, 2011

- En el gráfico **“Total servidores dos sistemas representacionales predominantes (gráfico 14)”**, se puede observar que existe poco porcentaje de servidores del total de la población que tienen dos sistemas predominantes (18 servidores) lo cual significa que tienen un mapa más amplio para captar el mundo.
- A los servidores que poseen dos sistemas representacionales desarrollados se les puede aplicar una capacitación relacionada en cualquiera de los dos sistemas, aunque es preferible que realicen actividades que llamen la atención de los dos sistemas.
- En el gráfico **“Total servidores sistema representacional en segunda predominancia (gráfico 15)”**, se puede observar que del 100% de personas que tienen un sistema representacional predominante, solo 15 personas poseen una mínima diferencia entre dos sistemas diferentes, lo que hace que ellos puedan desarrollar rápidamente la amplitud de su mapa mental.
- También podemos notar que el segundo sistema en predominancia con mayor porcentaje es el Sistema Representacional Kinestésico, lo cual hace que se puedan realizar capacitaciones con actividades relacionadas tanto a los servidores visuales y kinestésicos con una mayor facilidad.

3.3.4 Gráfica Por Área

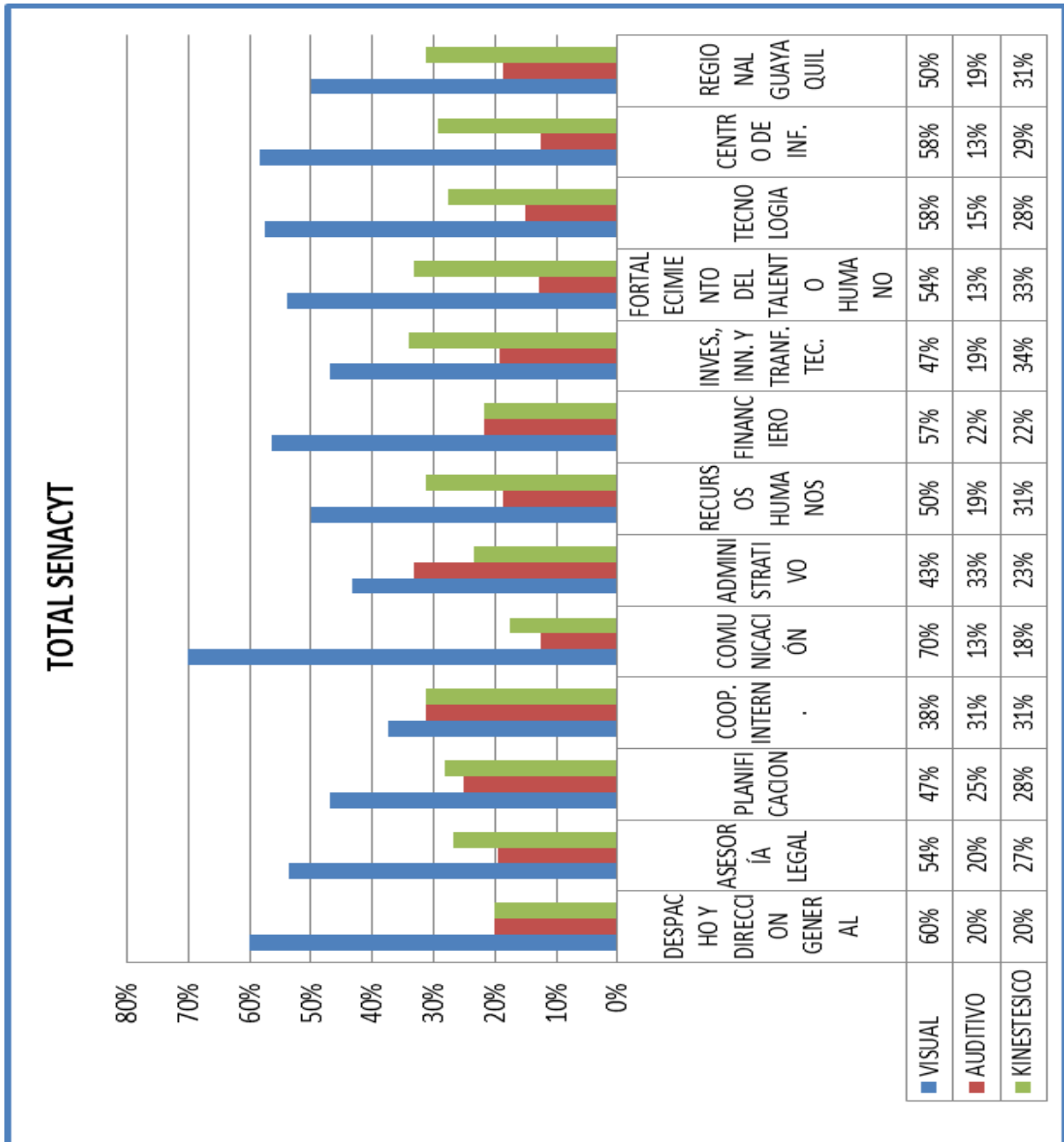


Gráfico 16: Sistema Representacional por Área

Fuente: Alejandro Villacís⁷⁵

⁷⁵ Villacís, Alejandro, *Sistema Representacional por Área*, 2011

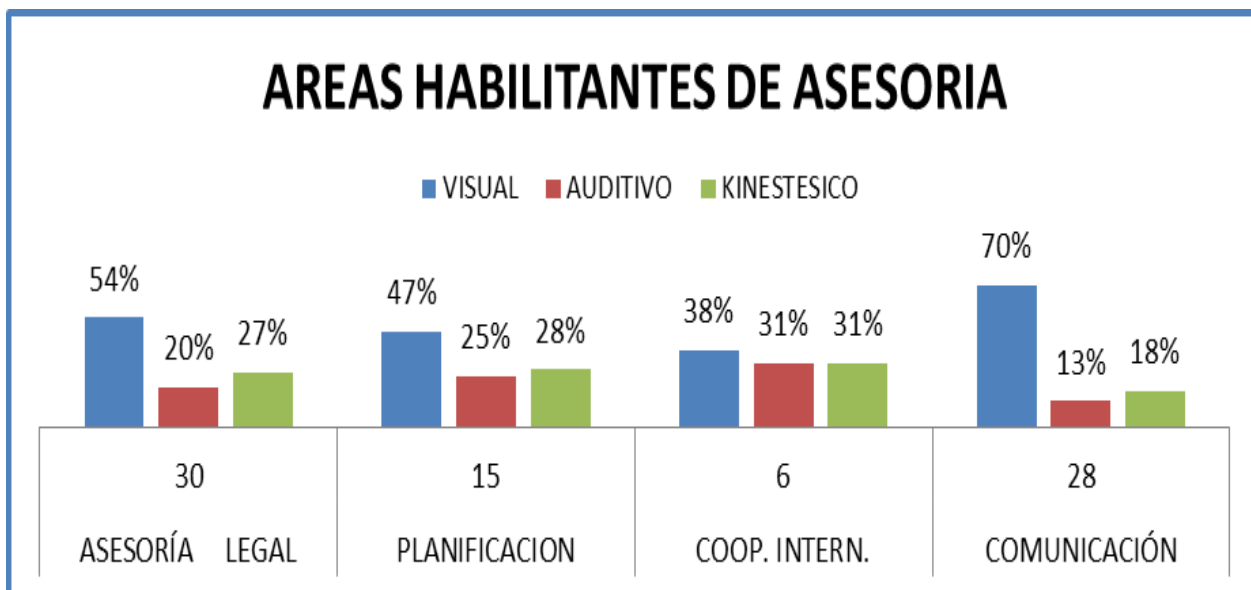


Gráfico 17: Sistema Representacional por Área HA

Fuente: Alejandro Villacís⁷⁶

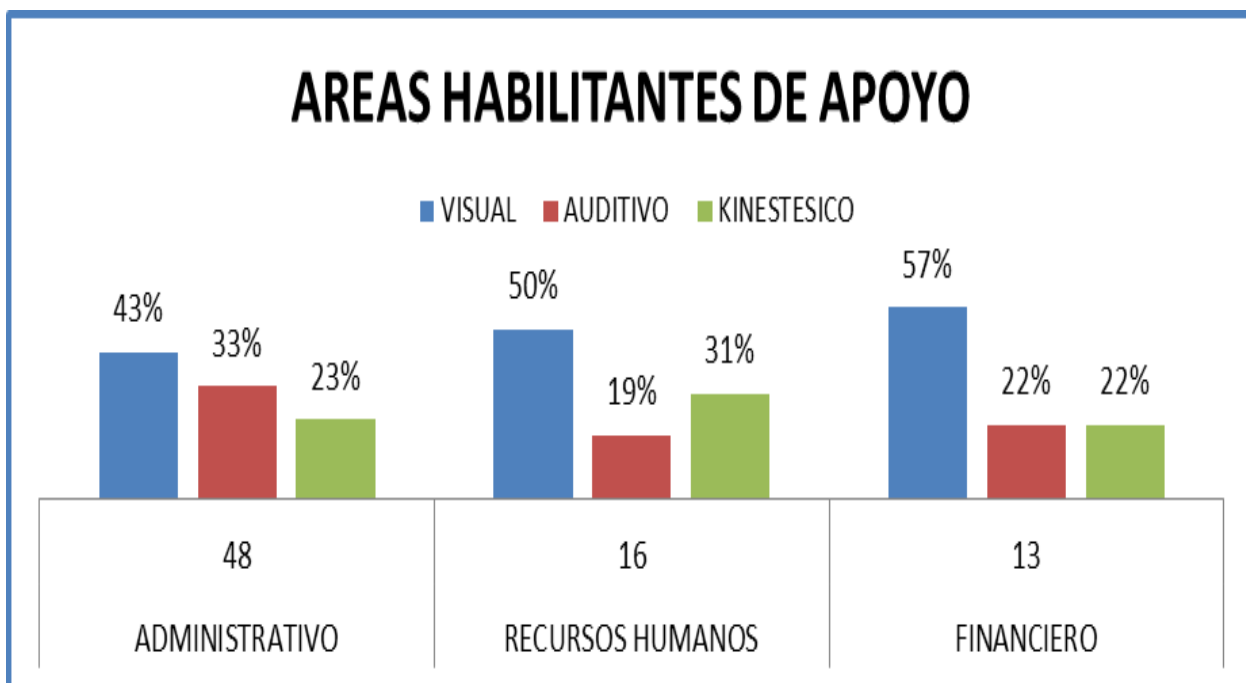


Gráfico 18: Sistema Representacional por Área HAP

Fuente: Alejandro Villacís⁷⁷

⁷⁶ Villacís, Alejandro, *Sistema Representacional por Habilitante de Asesoría*, 2011

⁷⁷ Villacís, Alejandro, *Sistema Representacional por Habilitante de Apoyo*, 2011

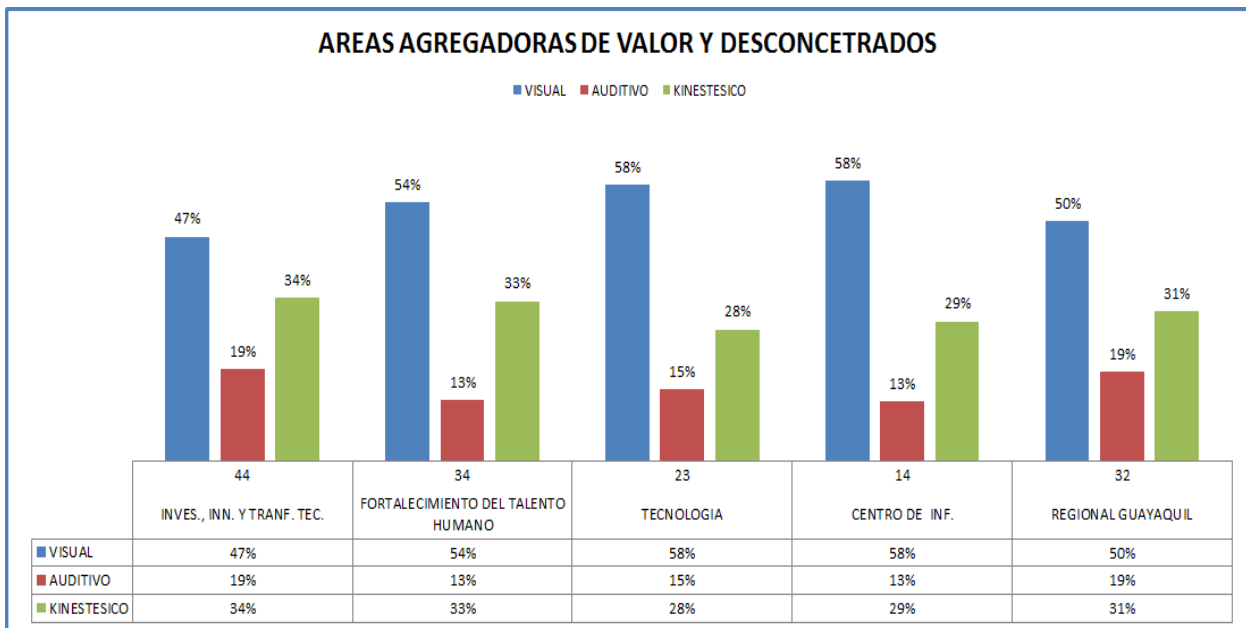


Gráfico 19: Sistema Representacional por Área AV

Fuente: Alejandro Villacís⁷⁸

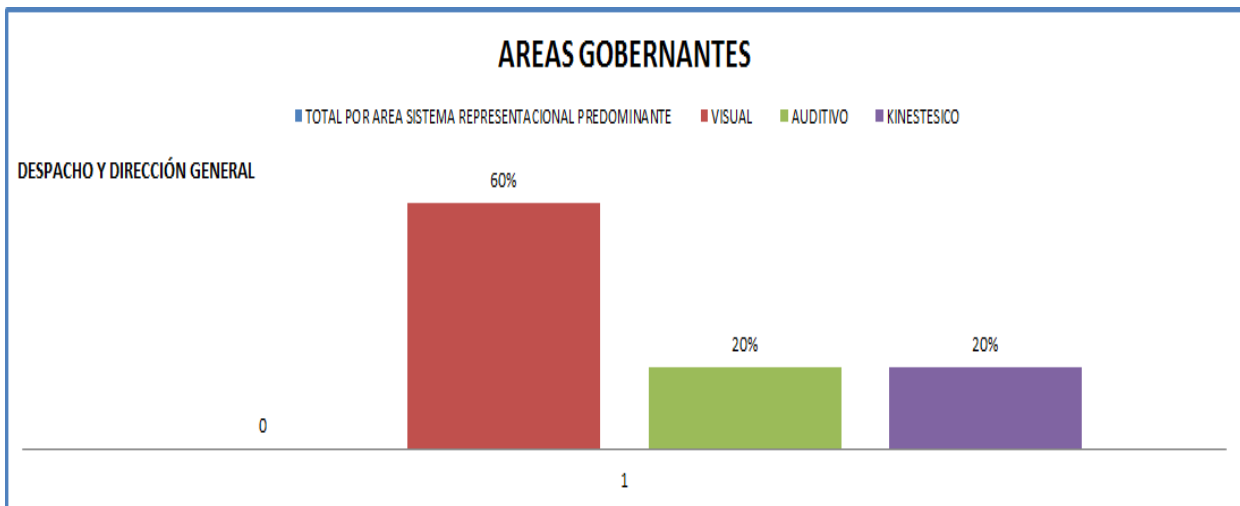


Gráfico 20: Sistema Representacional por Área AG

Fuente: Alejandro Villacís⁷⁹

⁷⁸ Villacís, Alejandro, *Sistema Representacional por Agregadoras de Valor y Desconcentrados*, 2011

⁷⁹ Villacís, Alejandro, *Sistema Representacional por Área Gobernante*, 2011

3.3.5 Interpretación Gráfica

- Dentro del gráfico “**Áreas habilitantes de asesoría (Gráfico 17)**” se observa que el departamento de Cooperación Internacional es la unidad que posee mayor equidad en el desarrollo de los tres sistemas representacionales, por lo que el aprendizaje y la toma de decisiones probablemente se lo haga en menor tiempo en relación a otras áreas. Por otro lado, en la unidad de Comunicación se puede tomar decisiones de una manera ágil ya que sus servidores se inclinan más hacia el sistema representacional visual, pero puede surgir problemas cuando se comuniquen con otras áreas ya que hay una diferencia marcada con el sistema representacional auditivo y kinestésico.
- En el gráfico “**Áreas habilitantes de apoyo (Gráfico 18)**” también se encuentra una diferencia entre los tres sistemas representacionales, siendo en las tres áreas el visual el predominante, además en el gráfico “**Áreas agregadoras de valor y desconcentrados (Gráfico 19)**” hay una diferencia aún más notoria, esto se puede deber a la diversidad de perfiles encontrados, por ejemplo dentro de los investigadores hay médicos inmunológicos, ingenieros mecánicos, ingenieros agrónomos, bioquímicos, biólogos, ing. sistemas, etc.
- Por último, en el gráfico “**Áreas gobernantes (Gráfico 20)**” también existe una diferencia importante entre el sistema representacional visual, el kinestésico y auditivo, aunque entre dos existe igual porcentaje.

3.4 CURSOS DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A VALORES INSTITUCIONALES

Todos los servidores de esta Secretaria Nacional, recibirán los cursos programados en este Plan de Capacitación, ya que el objetivo fundamental es que los valores institucionales se puedan vivenciar, por ende a continuación se describen los cursos, seminarios y talleres que se dictaran para cada uno de los valores institucionales.

VALOR	
Nº	COMPAÑERISMO
1	CONOCIMIENTO DE SI MISMO
2	CONOCIMIENTO DEL COMPAÑERO
3	TRABAJO EN EQUIPO
4	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

VALOR	
Nº	HONESTIDAD
1	ETICA Y MORAL
2	VIRTUDES DEL SER HUMANO
3	RESPONSABILIDAD SOCIAL
4	PUNTUALIDAD

VALOR	
Nº	GENTILEZA
1	SERVICIO AL CLIENTE
2	PROTOCOLO Y ETIQUETA
3	NEGOCIACIÓN
4	INTELIGENCIA EMOCIONAL

VALOR	
Nº	CONSTANCIA
1	PLANIFICACIÓN
2	LIDERAZGO
3	PODER E INFLUENCIA
4	MANEJO DEL TIEMPO

VALOR	
Nº	ENTUSIASMO
1	CREATIVIDAD
2	INICIATIVA
3	GESTIÓN DE CAMBIO
4	IMAGEN PERSONAL

3.5 METODOLOGÍA QUE DEBE SER ADAPTADA A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

A continuación se describen las metodologías que se deben aplicar a cada evento de capacitación, tomando en cuenta el sistema representacional de cada uno de los servidores de la SENACYT. Estas metodologías son la clave para que los servidores de la Institución adquieran e interioricen los conocimientos brindados en las capacitaciones.

3.5.1 Sistema Representacional Visual

METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN:

Se requieren actividades con alta energía, preferiblemente actividades físicas (outdoors), sus capacitaciones tienen que ser 100% prácticas, las actividades no deben requerir contacto físico. Para explicar las actividades, el Instructor se debe ayudar con imágenes, además debe utilizar un lenguaje visual.

MATERIALES DE CAPACITACIÓN:

Los materiales a utilizar deberán buscar implantar anclajes visuales en cada uno de los servidores.

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por el capacitador externo, con gran amplitud y con colores fuertes, espacios donde se puedan desarrollar actividades de cuerdas altas y cuerdas medias.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- Está conformado por carpetas, pizarra, rota folio, equipo multimedia, TV-DVD. Además, se debe proporcionar a cada servidor el logotipo institucional y una camiseta (un color por cada valor).

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVOS.- Entre ellos: diploma, encuestas de evaluación, material de estudio, etc. Se deberá entregar un diploma por parte de la

Institución que certifique que los participantes han adquirido conocimientos de cada uno de los valores institucionales.

3.5.2 Sistema Representacional Auditivo

METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN:

Se requieren actividades con poca energía, preferiblemente actividades no físicas, sus capacitaciones tienen que ser 70% teóricas y 30% prácticas, además en cada capacitación se analizará el libro *No me digás que no podés*, de Tony Meléndez (2005). Para explicar las actividades, el Instructor se debe ayudar con canciones o música, además debe utilizar un lenguaje auditivo.

MATERIALES DE CAPACITACIÓN:

Los materiales a utilizar buscarán implantar anclajes auditivos en cada uno de los servidores.

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por el capacitador externo, los espacios deben proporcionar una buena comunicación (sin eco).

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- Esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, rota folio, equipo multimedia y disco móvil. Además, se debe proporcionar a cada servidor un CD (portada con el logo Institucional) con la música que puso en la capacitación y el libro “No me digás que no podés” de Tony Meléndez.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVOS.- entre ellos: diploma, encuestas de evaluación, material de estudio, etc. Se deberá entregar un diploma por parte de la Institución que certifique que los participantes han adquirido conocimientos de cada uno de los valores institucionales.

3.5.3 Sistema Representacional Kinestésico

METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN:

Se requieren actividades de mediana o alta energía, actividades o deportes que requieran contacto físico (outdoors), sus capacitaciones tienen que ser 70% prácticas y 30% teóricas. Para explicar las actividades, el Instructor se debe ayudar con aromas o algo que puedan tocar, además debe utilizar un lenguaje kinestésico.

MATERIALES DE CAPACITACIÓN:

Los materiales a utilizar deberán implantar anclajes kinestésicos en cada uno de los servidores.

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por el capacitador externo, los espacios deben ser cómodos que brinden un ambiente de calidez, de preferencia las capacitaciones se desarrollarán en climas templados y libres de contaminación ambiental.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, sofás, rota folio, equipo multimedia (para la parte teórica). Además, se debe proporcionar a cada servidor una tasa para café (con logotipo institucional) y un comestible dulce como obsequio (puede ser chocolates o caramelos).

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVOS.- entre ellos: diploma, encuestas de evaluación, material de estudio, etc. Se deberá entregar un diploma por parte de la Institución que certifique que los participantes han adquiridos conocimientos de cada uno de los valores institucionales.

3.6 PRESUPUESTO REQUERIDO PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS VALORES INSTITUCIONALES

3.6.1 Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados por la institución.

3.6.2 Presupuesto

A continuación se describe el presupuesto requerido para llevar a cabo el Plan de Capacitación y así fortalecer los valores institucionales.

3.6.3 Logística

SISTEMA REPRESENTACIONAL	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	Nº DE EVENTOS	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
VISUAL	In focus	unidad	1	\$ 0	20	\$ 0	Posee la institución
	Alquiler de instalaciones	unidad	1	\$ 0	20	\$ 0	Se encuentra dentro de los honorarios del capacitador
	Coffe Break	unidad	55	\$ 4	13	\$ 2.860	
	Almuerzo	unidad	55	\$ 6	13	\$ 4.290	
	Estación permanente de servicio	unidad	1	\$ 20	20	\$ 400	
	Camisetas con logotipo	unidad	55	\$ 4	5	\$ 1.100	
	Viaticos	día	6	\$ 30	20	\$ 3.600	
	Pasajes	día	12	\$ 80	20	\$ 19.200	
	Demás materiales	unidad	55	\$ 5	20	\$ 5.500	
SUB TOTAL			241	\$ 149	151	\$ 36.950	
SISTEMA REPRESENTACIONAL	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	Nº DE EVENTOS	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
AUDITIVO	In focus	unidad	1	\$ 0	20	\$ 0	Posee la institución
	Alquiler de instalaciones	unidad	1	\$ 0	20	\$ 0	Se encuentra dentro de los honorarios del capacitador
	Coffe Break	unidad	17	\$ 4	13	\$ 884	
	Almuerzo	unidad	17	\$ 6	13	\$ 1.326	
	Estación permanente de servicio	unidad	1	\$ 20	20	\$ 400	
	Disco Móvil	unidad	1	\$ 10	20	\$ 200	
	CD	unidad	17	\$ 1	20	\$ 340	
	Libro	unidad	17	\$ 5	1	\$ 85	
	Viaticos	día	1	\$ 30	20	\$ 600	
	Pasajes	día	2	\$ 80	20	\$ 3.200	
	Demás materiales	unidad	17	\$ 5	20	\$ 1.700	
SUB TOTAL			92	\$ 161	187	\$ 8.735	

SISTEMA REPRESENTACIONAL	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	Nº DE EVENTOS	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
KINESTÉSICOS	In focus	unidad	1	\$ 0	20	\$ 0	Posee la institución
	Alquiler de instalaciones	unidad	1	\$ 0	20	\$ 0	Se encuentra dentro de los honorarios del capacitador
	Coffe Break	unidad	8	\$ 4	13	\$ 416	
	Almuerzo	unidad	8	\$ 6	13	\$ 624	
	Estación permanente de servicio	unidad	1	\$ 20	20	\$ 400	
	Plumones	unidad	8	\$ 7	5	\$ 280	
	Tasas para café	unidad	8	\$ 4	5	\$ 160	
	Comestible dulce	unidad	8	\$ 2	20	\$ 320	
	Viaticos	día	1	\$ 30	20	\$ 600	
	Pasajes	día	2	\$ 80	20	\$ 3.200	
	Demás materiales	unidad	8	\$ 5	20	\$ 800	
	SUB TOTAL			54	\$ 158	176	\$ 6.800
TOTAL			387	\$ 468,00	514	\$ 52.485,00	

3.6.4 Cursos

PNL	VALOR	Nº	VALOR	No EVENTOS	Nº DE PARTICIPANTES	TOTAL HORAS	MES - FECHA APROX. DE EJECUCIÓN	COSTO INDIVIDUA L	
VISUAL	COMPAÑERISMO	1	CONOCIMIENTO DE SI MISMO	1	55	4	MES 1 (SEMANA 1)	\$ 20,00	
		2	CONOCIMIENTO DEL COMPAÑERO	1		6	MES 1 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
		3	TRABAJO EN EQUIPO	1		8	MES 2 (SEMANA 1)	\$ 50,00	
		4	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	1		8	MES 2 (SEMANA 4)	\$ 50,00	
	HONESTIDAD	1	ETICA Y MORAL	1		4	MES 3 (SEMANA 2)	\$ 20,00	
		2	VIRTUDES DEL SER HUMANO	1		4	MES 3 (SEMANA 3)	\$ 20,00	
		3	RESPONSABILIDAD SOCIAL	1		8	MES 4 (SEMANA 1)	\$ 40,00	
		4	PUNTUALIDAD	1		4	MES 4 (SEMANA 3)	\$ 20,00	
	GENTILEZA	1	SERVICIO AL CLIENTE	1		8	MES 5 (SEMANA 1)	\$ 30,00	
		2	PROTOCOLO Y ETIQUETA	1		6	MES 5 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
		3	NEGOCIACIÓN	1		6	MES 6 (SEMANA 1)	\$ 25,00	
		4	INTELIGENCIA EMOCIONAL	1		6	MES 6 (SEMANA 4)	\$ 25,00	
	CONSTANCIA	1	PLANIFICACIÓN	1		6	MES 7 (SEMANA 2)	\$ 25,00	
		2	LIDERAZGO	1		4	MES 7 (SEMANA 4)	\$ 20,00	
		3	PODER E INFLUENCIA	1		4	MES 8 (SEMANA 1)	\$ 20,00	
		4	MANEJO DEL TIEMPO	1		6	MES 8 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
	ENTUSIASMO	1	CREATIVIDAD	1		4	MES 9 (SEMANA 1)	\$ 20,00	
		2	INICIATIVA	1		6	MES 9 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
		3	GESTIÓN DE CAMBIO	1		8	MES 10 (SEMANA 1)	\$ 40,00	
		4	IMAGEN PERSONAL	1		6	MES 10 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
SUB TOTAL				20	55	116		\$ 550,00	\$ 30.250,00
PNL	VALOR	Nº	VALOR	No EVENTOS	Nº DE PARTICIPANTES	TOTAL HORAS	MES - FECHA APROX. DE EJECUCIÓN	COSTO INDIVIDUA L	
AUDITIVO	COMPAÑERISMO	1	CONOCIMIENTO DE SI MISMO	1	17	4	MES 1 (SEMANA 1)	\$ 20,00	
		2	CONOCIMIENTO DEL COMPAÑERO	1		6	MES 1 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
		3	TRABAJO EN EQUIPO	1		8	MES 2 (SEMANA 1)	\$ 30,00	
		4	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	1		8	MES 2 (SEMANA 4)	\$ 30,00	
	HONESTIDAD	1	ETICA Y MORAL	1		4	MES 3 (SEMANA 2)	\$ 20,00	
		2	VIRTUDES DEL SER HUMANO	1		4	MES 3 (SEMANA 3)	\$ 20,00	
		3	RESPONSABILIDAD SOCIAL	1		8	MES 4 (SEMANA 1)	\$ 30,00	
		4	PUNTUALIDAD	1		4	MES 4 (SEMANA 3)	\$ 20,00	
	GENTILEZA	1	SERVICIO AL CLIENTE	1		8	MES 5 (SEMANA 1)	\$ 30,00	
		2	PROTOCOLO Y ETIQUETA	1		6	MES 5 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
		3	NEGOCIACIÓN	1		6	MES 6 (SEMANA 1)	\$ 25,00	
		4	INTELIGENCIA EMOCIONAL	1		6	MES 6 (SEMANA 4)	\$ 25,00	
	CONSTANCIA	1	PLANIFICACIÓN	1		6	MES 7 (SEMANA 2)	\$ 25,00	
		2	LIDERAZGO	1		4	MES 7 (SEMANA 4)	\$ 20,00	
		3	PODER E INFLUENCIA	1		4	MES 8 (SEMANA 1)	\$ 20,00	
		4	MANEJO DEL TIEMPO	1		6	MES 8 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
	ENTUSIASMO	1	CREATIVIDAD	1		4	MES 9 (SEMANA 1)	\$ 20,00	
		2	INICIATIVA	1		6	MES 9 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
		3	GESTIÓN DE CAMBIO	1		8	MES 10 (SEMANA 1)	\$ 30,00	
		4	IMAGEN PERSONAL	1		6	MES 10 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
SUB TOTAL				20	17	116		\$ 490,00	\$ 8.330,00

PNL	CURSOS	Nº	CURSOS	No EVENTOS	Nº DE PARTICIPANTES	TOTAL HORAS	MES - FECHA APROX. DE EJECUCIÓN	COSTO INDIVIDUA L	
KINESTÉSICO	COMPAÑERISMO	1	CONOCIMIENTO DE SI MISMO	1	8	4	MES 1 (SEMANA 1)	\$ 20,00	
		2	CONOCIMIENTO DEL COMPAÑERO	1		6	MES 1 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
		3	TRABAJO EN EQUIPO	1		8	MES 2 (SEMANA 1)	\$ 50,00	
		4	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	1		8	MES 2 (SEMANA 4)	\$ 50,00	
	HONESTIDAD	1	ETICA Y MORAL	1		4	MES 3 (SEMANA 2)	\$ 20,00	
		2	VIRTUDES DEL SER HUMANO	1		4	MES 3 (SEMANA 3)	\$ 20,00	
		3	RESPONSABILIDAD SOCIAL	1		8	MES 4 (SEMANA 1)	\$ 40,00	
		4	PUNTUALIDAD	1		4	MES 4 (SEMANA 3)	\$ 20,00	
	GENTILEZA	1	SERVICIO AL CLIENTE	1		8	MES 5 (SEMANA 1)	\$ 40,00	
		2	PROTOCOLO Y ETIQUETA	1		6	MES 5 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
		3	NEGOCIACIÓN	1		6	MES 6 (SEMANA 1)	\$ 25,00	
		4	INTELIGENCIA EMOCIONAL	1		6	MES 6 (SEMANA 4)	\$ 25,00	
	CONSTANCIA	1	PLANIFICACIÓN	1		6	MES 7 (SEMANA 2)	\$ 25,00	
		2	LIDERAZGO	1		4	MES 7 (SEMANA 4)	\$ 20,00	
		3	PODER E INFLUENCIA	1		4	MES 8 (SEMANA 1)	\$ 20,00	
		4	MANEJO DEL TIEMPO	1		6	MES 8 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
	ENTUSIASMO	1	CREATIVIDAD	1		4	MES 9 (SEMANA 1)	\$ 20,00	
		2	INICIATIVA	1		6	MES 9 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
		3	GESTIÓN DE CAMBIO	1		8	MES 10 (SEMANA 1)	\$ 40,00	
		4	IMAGEN PERSONAL	1		6	MES 10 (SEMANA 3)	\$ 25,00	
SUB TOTAL				20	8	116		\$ 560,00	\$ 4.480,00
TOTAL				60	80	348		\$ 1.600,00	\$ 43.060,00

3.6.5 Total Presupuesto

LOGISTICA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
SUB TOTAL VISUAL	\$ 149,00	\$ 36.950,00
SUB TOTAL AUDITIVO	\$ 161,00	\$ 8.735,00
SUB TOTAL KINESTESICO	\$ 158,00	\$ 6.800,00
SUB TOTAL	\$ 468,00	\$ 52.485,00
CURSOS	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
SUB TOTAL VISUAL	\$ 550,00	\$ 30.250,00
SUB TOTAL AUDITIVO	\$ 490,00	\$ 8.330,00
SUB TOTAL KINESTESICO	\$ 560,00	\$ 4.480,00
SUB TOTAL	\$ 1.600,00	\$ 43.060,00
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 2.068,00	\$ 95.545,00

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- En la investigación sobre la Programación Neurolingüística para encontrar diversas herramientas que permitan identificar los sistemas representacionales de cada servidor de la Senacyt, se obtuvieron dos fuentes de gran ayuda, una encuesta del Libro “PNL La técnica del éxito” y por otro lado se desarrolló un formato de entrevista en base al marco teórico realizado en el capítulo 1 de esta disertación; lo que permitió cumplir con el primer objetivo específico planteado.
- Identificar estos sistemas representacionales permitió elaborar una matriz general de diagnóstico en la cual se diferenció los servidores que poseen los sistemas visual, auditivo y kinestésico. Esto fue de gran ayuda ya que permitió establecer el presupuesto y logística requerida para cada una de las capacitaciones previstas. Por lo tanto, también se cumplió el segundo objetivo específico.
- Con respecto al tercer objetivo específico se identificó varios cursos, talleres o seminarios que podrán aplicarse a los servidores de la SENACYT, cada uno de ellos para que puedan ser interiorizados deben regirse a la metodología planteada en esta disertación.
- Luego de realizar el análisis a la teoría de la Programación Neurolingüística, posterior investigación sobre el sistema representacional predominante de cada uno de los servidores de la Senacyt, definir de cursos, seminarios o talleres y la metodología que debe utilizar en cada uno de ellos, se diseñó el Plan de Capacitación el cual intentará que los valores institucionales sean

vivencializados de acuerdo a la condición de aprendizaje de cada persona, por lo que se cumplió el objetivo general planteado en la disertación.

- Cuando existen servidores que poseen dos sistemas representacionales predominantes, su mapa mental es mucho más amplio y pueden analizar varias situaciones al mismo tiempo, por lo que en una organización la toma de decisiones puede ser más acertada pero no más rápida. En el caso de la SENACYT existen una gran mayoría de servidores con un sistema representacional predominante visual, por lo que la toma de decisiones es más rápida pero está tiene problemas ya que no se analizan varios escenarios en los temas a tratar.
- Como la SENACYT es una institución del sector público, se revisó las respectivas normativas jurídicas para ver la factibilidad de aplicar en su totalidad dicho Plan de Capacitación, y luego de analizar las Normas Técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales y de la Contraloría General del Estado, se concluye que este Plan de Capacitación no interfiere o se contrapone a ninguna norma legal.
- Según la nueva normativa del sector público LOSEP, en su Art. 70 indica: “***Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.***” Por lo que esta capacitación sería parte de la innovación al sector público y la SENACYT sería la primera institución

en preocuparse sobre el desarrollo de los valores institucionales en sus servidores.

- Este Plan de Capacitación también está relacionado con los planes estratégicos del Estado, como por ejemplo el Plan Nacional del Buen Vivir y el Plan Nacional de Desarrollo, que se enfoca en retomar los principios y valores del ser humano.

4.2 Recomendaciones

- Para que este Plan de Capacitación tenga los resultados esperados se deberá tomar muy en cuenta la metodología planteada, ya que es la base fundamental para que los servidores puedan vivenciar los valores institucionales mediante su sistema representacional predominante.
- En base a este estudio la Institución deberá establecer un plan de capacitación paralelo que permita desarrollar los sistemas representacionales de cada uno de sus servidores, con la finalidad de acortar las brechas existentes entre los tres sistemas y así poder propiciar el aprendizaje de una manera más ágil.
- Los servidores de la unidad de Recursos Humanos deberán capacitarse en Programación Neurolingüística, lo cual permitirá tener líneas de comunicación efectiva con los demás servidores de la Institución.
- El Plan de Capacitación planteado, requiere un alto costo, no solo en dinero sino en tiempo, por lo cual se deberá realizar campañas de motivación hacia la capacitación para evitar el ausentismo.

- En ciertas capacitaciones se podrían reducir costos, ya que los miembros de la unidad de Recursos Humanos podrían ser facilitadores, previo a esto se deberá capacitarlos en habilidades de expresión oral, formación de formadores y técnicas de capacitación.
- También se pueden realizar convenios con las Redes de Formación y Capacitación Continua del Servicio Público, por ejemplo el SECAP, IAEN, entre otros.
- La unidad de Recursos Humanos debe garantizar que los conocimientos adquiridos por cada uno de los servidores sea replicada, para lo cual la Unidad de Recursos Humanos deberá establecer lineamientos y procedimientos para este fin.
- En vista de lo ambicioso de este Plan de Capacitación la unidad de Recursos Humanos debe buscar opciones de retención del personal, además debe garantizar que los servidores que reciben capacitación se comprometan a devengar está con el triple de tiempo invertido, tal como se encuentra mencionado en la LOSEP.
- Teniendo en cuenta la importancia que el gobierno actual está dando a la ciencia y tecnología, la SENACYT puede tener un crecimiento tanto en monto presupuestario asignado como en número de personal a ser contratado, por lo que en un futuro la Institución deberá plantearse la posibilidad de desarrollar su propia plataforma e-learning, actualmente existen plataformas de software libre como Moodle, la cual permitirá reducir costos de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

De Dobrinsky, Merlina. PNL La Técnica del éxito. Buenos Aires, Argentina, EDICIONES LEA S.A., enero 2008.

Dilts, Robert; Grinder, John; Bandler, Richard; De Dossier, Judith. Programación Neuro-Lingüística. Khaos S.A., Volumen I, edición en español 2003.

Dolan, S.; Schuler, R.; Valle, R. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 1999

Flores, Myriam. Programación Neurolingüística y el Aprendizaje Mediado. Universidad Nacional Abierta; 2002.

López, María Isabel; La Programación Neurolingüística como Herramienta para el Desarrollo de la Autoestima Docente. Un aporte para la Construcción de Escuelas Promotoras de Salud. Mendoza, Facultad de Educación Elemental y Especial.

Merino, Diego. Entrenamiento mental y productividad. Ecuador, DIEMERINO EDITORES, 2008.

Posso Y. Muguel A. Metodología de la Investigación. Ecuador, Quito, Nina Comunicaciones, cuarta edición, 2009.

Registro Oficial, Suplemento, Quito, septiembre 2006, No. 1829.

Registro SENACYT. Plan Estratégico. Quito, 2009

Registro SENACYT. Evaluación Clima Laboral. Quito, 2010

Vellegal, Ana. La Programación Neurolingüística como herramienta para la enseñanza de E/EL. Madrid, Memoria Master en Enseñanza de Español Lenguaje Extranjera, Universidad Carlos III, Enero 2004.

Revistas:

Goñi Grandmontagne, Alfredo; Medrano Samaniego, Concepción; Palacios Navarro, Santiago. “Conocimiento sociopersonal, conocimiento moral y valores”. España: Red Revista de Psicodidáctica, 2006.

En Internet:

1. Barreat Montero, Yariani. La Programación Neurolingüística y su relación con el paciente. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/14880/1/capitulo15.pdf>, enero 2011.
2. http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional, diciembre 2010.
3. <http://es.wikipedia.org/wiki/E-learning>, febrero 2011.
4. <http://www.adventurelearning.cl/outdoor.html>, enero, 2011.
5. <http://www.cips.cu/gch/glosario.php>, enero 2011.
6. <http://www.conferencistas.org/frases-celebres.htm>, noviembre 2010.
7. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursosmanos/default3.asp, febrero 2011.

8. http://www.gemasdelaevolucion.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=38, noviembre 2011.
9. <http://www.gerencie.com/capitacion-del-personal.html>, febrero 2011.
10. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>, marzo 2011.
11. <http://www.ifcc.org/ria/div/alvarez.htm>, febrero 2011.
12. <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm>, noviembre 2010.
13. <http://www.misrespuestas.com/que-es-el-lenguaje.html>, enero 2011.
14. <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing001003.shtml>, diciembre 2011.
15. <http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>, febrero 2011.
16. <http://www.scribd.com/doc/16683320/Definicion-de-Valores>, enero 2011.
17. <http://www.senacyt.gov.ec/?q=node/507>, febrero 2011.
18. <http://www.slideshare.net/fdiazb/cultura-organizacional-1310351>, marzo 2011.
19. <http://www.slideshare.net/rmsb2005/capitacion-2466580>, enero 2011.

ANEXOS

ANEXO 1

Tabulación de Encuestas y Entrevistas

ANEXO 2

Plan de Capacitación

- Presentación -

2011

PLAN DE CAPACITACIÓN

Programación Neurolingüística

Este documento servirá a todos los empleados de la SENACYT para vivenciar los valores institucionales y fortalecer la cultura organizacional.

