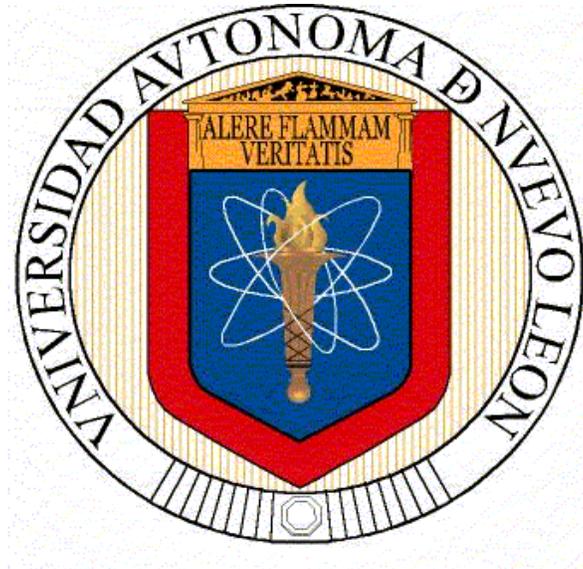


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN A  
JEFATURAS Y COORDINACIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA  
DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL NORESTE DEL PAÍS**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PRESENTA**

**HUGO ARNOLDO GALLARDO CAVAZOS**

**PARA OBTENER UN GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA  
CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**JUNIO 2014**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN**  
**LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN A JEFATURAS Y**  
**COORDINACIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD**  
**PÚBLICA DEL NORESTE DEL PAÍS**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**  
**PARA OBTENER UN GRADO DE MAESTRÍA**

**PRESENTA**

**LIC. HUGO ARNOLDO GALLARDO CAVAZOS**

**DIRECTORA**

**DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**JUNIO 2014**

*A TODOS LOS QUE QUIEREN SUPERARSE, SER FELICES Y MEJORES PERSONAS,  
Y SABEN QUE LO CONSEGUIRÁN.*

La reflexión de un coach

Un coach soy, un coach seré. Aquí no existe la palabra timidez.

Un cambio en ti yo veré al flexibilizar tu rigidez.

Tus pensamientos cambiarás y verás lo bien que vas,  
y al final por fin sabrás que depende de ti... y de nadie más.

Hugo Gallardo

## HOJA DE FIRMAS

---

Aprobación del producto integrador: Diseño y aplicación de un curso de capacitación a jefaturas y coordinaciones del área administrativa de una Universidad Pública del Noreste del País.

---

Dra. Aurora Moyano González

Directora

---

Dra. Raquel Rodríguez González

Revisora

---

Mtra. María Eugenia González García

Revisora

Monterrey, Nuevo León, a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2014

## AGRADECIMIENTOS

---

Quiero dedicar este proyecto a todas las personas que hicieron posible su realización y a todos los que estuvieron conmigo acompañándome en el transcurso de la maestría y de este nuevo logro obtenido en mi vida.

A mi madre Blanca, porque he heredado de ti tus ganas de superación, dedicación y éxito en conseguir lo que te propones. A mi padre Arnoldo, porque sin aquella plática jamás hubiera terminado la Licenciatura. Sus consejos y análisis han sido de mucha ayuda a lo largo de mi vida. Siempre han procurado que nunca me falte nada y no sería la persona que soy de no ser por ustedes. Se los agradezco de todo corazón. Los amo.

A mi hermano Cristian, porque a pesar de lo diferentes que somos como personas, siempre me has apoyado y has estado conmigo en las buenas y en las malas, brindándome consejos desde una perspectiva muy inteligente y perspicaz. Tu visión del futuro es inspiradora, a pesar de ser yo el hermano mayor. Te lo agradezco.

A mi buen amigo Jorge, que sin tu ejemplo no habría iniciado esta maestría. Hiciste que durante todo este tiempo de tempestad, valiera el esfuerzo el hecho de llegar unas horas antes solo para platicar, convivir y reír a todo pulmón. Y al sabio Dionicio, que siendo el trío de tres, la diversión no ha parado desde que los conocí hace ya tantos años. La finalización de Licenciatura fue lo mejor gracias a ustedes y a Producciones Hu-Jo-Dio.

A mi novia Lizette, porque a pesar de que “me quitabas” las ganas de avanzar mi proyecto porque prefería invertir mi tiempo contigo, siempre me ayudaste en todo lo que te pedía. Muchas gracias. Te amo.

A la Dra. Moyano, porque con su orientación, apoyo, consejos, expertise, experiencia, sabiduría y demás intervenciones (muy ad hoc al estilo de ambos) pude concluir este proyecto y prácticamente la maestría. Usted hizo que “agarrara la onda” y que la tempestad la transformara en pequeñas brisas heladas con un completo abrigo de esquimal. Se lo agradezco infinitamente.

Al Mtro. Ascary, porque su clase dio un sentido más práctico y concreto a la realización del proyecto. Le doy gracias a usted y a su equipo de trabajo por brindarme la oportunidad de llevar a cabo esta investigación, pues era una de las metas de vida que tenía planeadas para realizar.

A la Dra. Raquel, su meticuloso análisis, paciencia, alegría y consejos me motivaron a tener las primeras tres en todo el cuarto semestre. Agradezco la atención recibida y las orientaciones en las dudas presentadas en los distintos aspectos de mis proyectos personales.

A la Mtra. María Eugenia, por tomarse el tiempo y la dedicación de revisar este trabajo y ser parte importante de este cierre de capítulo de un logro más en mi vida; su paciencia y empuje son dignos de admiración e inspiración.

Al Dr. Armando, una de las mejores exposiciones de clase de la maestría, sus ejemplos, explicaciones y dinámicas hicieron que viera más allá de lo visible en distintos aspectos de la psicología humana dentro del ámbito laboral.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, a la Facultad de Psicología y a todos los profesores en ella por formarme en estos 7 años de mi vida como Psicólogo, y ahora Máster en Psicología; sin duda un plantel excepcional en ambas etapas. Ya existe un colega doblemente preparado gracias a ustedes.

Y finalmente y no menos importante, agradezco al Conacyt por confiar e invertir sus fondos en la formación de un individuo con un nivel de estudios superior. Comprendo el porcentaje tan bajo que existe en México respecto al tema, y ahora puedo decir que yo he contribuido a formar parte del incremento de esa cifra gracias a ustedes.

## RESUMEN

---

El presente proyecto es de tipo descriptivo con un metodología de investigación-acción que tiene como finalidad el diseño y la aplicación de un curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL a jefaturas y coordinaciones del Área Administrativa de una Universidad Pública del Noreste del País, para mejorar la autopercepción de las relaciones intrapersonales e interpersonales de los trabajadores en su ambiente laboral, y determinar la efectividad del curso y la mejora que éste produjo en dicha autopercepción. Para la recolección de datos se aplicaron tres instrumentos en distintos momentos de la intervención que midieron la autopercepción de eficiencia de una muestra de cinco participantes del área mencionada en siete diferentes tópicos: Resolución de conflictos, Manejo de estrés, Interacción, Establecimiento de metas y objetivos, Comunicación, Motivación y Actitud. Con los resultados obtenidos se buscó determinar lo mencionado anteriormente y crear un beneficio para los trabajadores del área referida en dicha Institución.

# ÍNDICE

---

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Naturaleza del Problema.....	13
1.2. Objetivo del Proyecto.....	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Preguntas de Investigación.....	16
1.5. Delimitaciones y Limitaciones.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Capacitación.....	17
2.2. Modelo de Evaluación de Donald Kirkpatrick.....	19
2.2.1. Reacción.....	20
2.2.2. Aprendizaje.....	20
2.2.3. Comportamiento.....	21
2.2.4. Resultados.....	21
2.3. Coaching.....	22
2.3.1. El coach.....	23
2.4. Programación Neurolingüística (PNL).....	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	27
3.1. Diseño.....	27
3.2. Definición de Variables.....	27
3.3. Definición de Términos.....	28
3.4. Participantes.....	30

3.5. Escenario .....	30
3.6. Instrumentos .....	30
3.7. Procedimiento.....	32
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
4.1. Concentrados.....	35
4.2. Tópicos.....	43
4.3. Participantes .....	55
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>65</b>
5.1. Conclusiones .....	65
5.2. Recomendaciones .....	70
a) A la Institución Educativa .....	70
b) Para futuras investigaciones de campo .....	71
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>
Anexo A. Prueba Pre/Pos del Curso de Capacitación para Mejora de la Autopercepción de las Relaciones Interpersonales e Intrapersonales en el Trabajo .....	76
Anexo B. Escala de Autopercepción de Relaciones Interpersonales e Intrapersonales en el Trabajo .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

---

Concentrados .....	35
<i>Tabla 1.</i> Concentrado de resultados de cada prueba pre. ....	35
<i>Gráfica 1.</i> Resultados de cada prueba pre. ....	36
<i>Tabla 2.</i> Concentrado de resultados de cada prueba pos. ....	37
<i>Gráfica 2.</i> Resultados de cada prueba pos. ....	38
<i>Gráfica 3.</i> Comparación de resultados R=5 en prueba pre y pos. ....	38
<i>Tabla 3.</i> Concentrado de resultados de cada escala Likert. ....	39
<i>Gráfica 4.</i> Resultados de cada escala Likert. ....	40
<i>Gráfica 5.</i> Comparación de resultados R=5 en prueba pos y escala Likert. ....	41
<i>Gráfica 6.</i> Comparación de resultados R=5 en prueba pre y escala Likert. ....	42
Tópicos .....	43
<i>Gráfica 7.</i> Resultados en la prueba pre del tópico I: Resolución de Conflictos. ....	43
<i>Gráfica 8.</i> Resultados en la prueba pos del tópico I: Resolución de Conflictos. ....	44
<i>Gráfica 9.</i> Resultados en la escala Likert del tópico I: Resolución de Conflictos. ....	44
<i>Gráfica 10.</i> Resultados en la prueba pre del tópico II: Manejo de Estrés. ....	45
<i>Gráfica 11.</i> Resultados en la prueba pos del tópico II: Manejo de Estrés. ....	45
<i>Gráfica 12.</i> Resultados en la escala Likert del tópico II: Manejo de Estrés. ....	46
<i>Gráfica 13.</i> Resultados en la prueba pre del tópico III: Interacción. ....	46
<i>Gráfica 14.</i> Resultados en la prueba pos del tópico III: Interacción. ....	47
<i>Gráfica 15.</i> Resultados en la escala Likert del tópico III: Interacción. ....	47

<i>Gráfica 16.</i> Resultados en la prueba pre del tópico IV: Establecimiento de Metas y Objetivos.....	48
<i>Gráfica 17.</i> Resultados en la prueba pos del tópico IV: Establecimiento de Metas y Objetivos.....	49
<i>Gráfica 18.</i> Resultados en la escala Likert del tópico IV: Establecimiento de Metas y Objetivos.....	49
<i>Gráfica 19.</i> Resultados en la prueba pre del tópico V: Comunicación.....	50
<i>Gráfica 20.</i> Resultados en la prueba pos del tópico V: Comunicación.....	50
<i>Gráfica 21.</i> Resultados en la escala Likert del tópico V: Comunicación.....	51
<i>Gráfica 22.</i> Resultados en la prueba pre del tópico VI: Motivación.....	51
<i>Gráfica 23.</i> Resultados en la prueba pos del tópico VI: Motivación.....	52
<i>Gráfica 24.</i> Resultados en la escala Likert del tópico VI: Motivación.....	52
<i>Gráfica 25.</i> Resultados en la prueba pre del tópico VII: Actitud.....	53
<i>Gráfica 26.</i> Resultados en la prueba pos del tópico VII: Actitud.....	54
<i>Gráfica 27.</i> Resultados en la escala Likert del tópico VI: Actitud.....	54
Participantes .....	55
<i>Gráfica 28.</i> Resultados prueba pre: Participante 1.....	55
<i>Gráfica 29.</i> Resultados prueba pos: Participante 1.....	56
<i>Gráfica 30.</i> Resultados escala Likert: Participante 1.....	57
<i>Gráfica 31.</i> Resultados prueba pre: Participante 2.....	57
<i>Gráfica 32.</i> Resultados prueba pos: Participante 2.....	58
<i>Gráfica 33.</i> Resultados escala Likert: Participante 2.....	59
<i>Gráfica 34.</i> Resultados prueba pre: Participante 3.....	59

<i>Gráfica 35.</i> Resultados prueba pos: Participante 3. ....	60
<i>Gráfica 36.</i> Resultados escala Likert: Participante 3. ....	60
<i>Gráfica 37.</i> Resultados prueba pre: Participante 4.....	61
<i>Gráfica 38.</i> Resultados prueba pos: Participante 4. ....	61
<i>Gráfica 39.</i> Resultados escala Likert: Participante 4. ....	62
<i>Gráfica 40.</i> Resultados prueba pre: Participante 5.....	63
<i>Gráfica 41.</i> Resultados prueba pos: Participante 5. ....	63
<i>Gráfica 42.</i> Resultados escala Likert: Participante 5. ....	64

## CAPITULO I – INTRODUCCIÓN

---

### *1.1. Naturaleza del Problema*

Es un hecho que la complejidad del ser humano, tanto en su forma física como en su poderoso aspecto mental, pasa inadvertida para la mayoría de las personas en esta vida; pero para otros, resulta imprescindible el estudio, análisis y comprensión del tema para dominar esos aspectos que tienen un peso predominante en la vida de las personas y sus distintos entornos: social, laboral, familiar, personal (Dilts, 2008).

Debido a que se vive en una sociedad, se interactúa con personas que tienen características similares, en aspectos físicos y comportamentales; pero en lo referente al aspecto mental, resulta lógico pensar que es imposible que existan dos mentes exactamente iguales. Quizá se asemejen ligeramente en algunas formas de pensamiento, lo cual desencadena una serie de comportamientos y actitudes que impactan directa o indirectamente en las personas que nos rodean, ya sea de forma positiva o negativa. Dilts (2004) menciona que en todo sistema humano, lo que cada persona hace determina la forma de actuar de las demás personas que las circunscriben en un entorno determinado. El ser humano se encuentra en una red de interacciones en todo lugar y en todo momento.

Un lugar y momento en el cual se invierte gran cantidad de tiempo en las vidas adultas es el ámbito laboral. Aquí inevitablemente existen conflictos interpersonales que provocan actitudes negativas causando un determinado grado de estrés que afectan la comunicación, la motivación, el establecimiento y cumplimiento de metas y objetivos, y la satisfacción que el

trabajo debe brindar (Peiró & Prieto, 1996). Todo esto por una autopercepción mal dirigida, principalmente de las personas que directamente están inmiscuidos en dichos conflictos.

Sin embargo, esto puede tener un lado positivo. Aplicando técnicas de coaching con Programación Neurolingüística (PNL) se puede capacitar a las personas para que aprendan a redireccionar esas percepciones y autopercepciones de una manera que generen, no solo un bienestar en la interacción con los demás, sino también (y más importante) un bienestar para uno mismo (Dilts, 2004).

La presente investigación se realizó en una Universidad Pública ubicada en el Noreste del País, en la que se contactó con la Subdirección Administrativa (Agosto 2013) y se llegó al acuerdo con el Subdirector de diseñar y aplicar un curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL al personal de jefaturas y coordinaciones de dicha área para la mejora de los conflictos interpersonales que generan estrés y actitudes negativas que afectan la comunicación, disminuyen la motivación y provocan una deficiencia en el establecimiento y cumplimiento de metas y objetivos. Esto desde una perspectiva de la autopercepción de cada trabajador sobre distintos aspectos que se encuentran en su interior y que repercuten en el exterior ocasionando dichos conflictos.

## ***1.2. Objetivo del Proyecto***

Diseñar y aplicar un curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL a jefaturas y coordinaciones del Área Administrativa de una Universidad Pública del Noreste del País, para mejorar la autopercepción de las relaciones intrapersonales e interpersonales de los trabajadores en su ambiente laboral, y determinar la efectividad del curso y la mejora que éste produjo en dicha autopercepción.

## ***1.3. Justificación***

Las relaciones interpersonales e intrapersonales de los trabajadores son esenciales para generar actitudes (tanto hacia uno mismo como hacia los demás) que serán fundamentales para conllevar a un desmotivante fracaso o un enriquecedor éxito dentro del entorno laboral (Whitmore, 2011). Con la capacitación y el coaching se podrá instruir a los trabajadores a aplicar algunas técnicas de PNL para generar un impacto positivo en sus autopercepciones de las relaciones interpersonales e intrapersonales, pretendiendo lograr una sana convivencia armónica y cooperativa que se podría ver reflejada en el bienestar de cada uno de los participantes; y que posiblemente como un agregado adicional, las personas puedan trasladar ese aprendizaje y bienestar a su vida personal.

#### ***1.4. Preguntas de Investigación***

1. ¿Mejorará la autopercepción que tienen los trabajadores respecto a su disposición para solucionar sus conflictos interpersonales en su ambiente laboral una vez finalizado el curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL?
2. ¿Los trabajadores tendrán una actitud positiva hacia el trabajo y sus compañeros después de haberse efectuado el curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL?
3. ¿Se modificará la autopercepción de los trabajadores hacia sus compañeros, el trabajo, los conflictos y con ellos mismos al término del curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL?

#### ***1.5. Delimitaciones y Limitaciones***

Los participantes podrían no tener el interés necesario para cursar la capacitación, y por consiguiente no asistir, no prestar atención, no participar, no seguir las técnicas proporcionadas, hacer las actividades con apatía, tener mucha resistencia para cambiar sus creencias, actitudes y autopercepciones; responder de forma deshonesto y desinteresado las pruebas aplicadas. También se podría presentar algún conflicto previo entre dos o más participantes que afecte significativamente el curso, el grupo, al capacitador o a los participantes involucrados. De igual manera los conflictos personales de los participantes podría ser una causante de malos resultados.

## CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

---

### *2.1. Capacitación*

La capacitación es una actividad necesaria para cualquier ocupación que se pretenda realizar constantemente o a largo plazo, de una manera no espontánea ni de primera ejecución, en la que se busca aprender, practicar y mejorar una acción deseada. Esta palabra es utilizada comúnmente en el ámbito laboral, por lo que Silíceo (2004) la define como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador.

Sin embargo, Bohlander, Sherman & Snel (1999) argumentan que la capacitación se utiliza de manera casual para referirse a los esfuerzos generales iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus empleados, el cual está orientado hacia un desempeño a corto plazo.

Por otro lado, Aquino, Vola, Marceki & Aquino (1997) definen la capacitación como toda acción organizada y evaluable que se lleva a cabo en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas del personal produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas, y cuyo objetivo es perfeccionar al empleado en su puesto de trabajo.

En una definición más concreta, Rodríguez & Ramírez (1991) mencionan que la capacitación es el conjunto de actividades orientadas a proporcionar conocimientos,

desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal para que desempeñen mejor su trabajo.

Según Dessler (1998), la capacitación consiste en suministrar a los empleados, nuevos o actuales, las destrezas necesarias para la correcta realización de su trabajo dentro de la organización.

De acuerdo con Mendoza (2000), la capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para ejecutar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Por otro lado, Gore (1998) ve a la capacitación como un potencial agente de cambio y de productividad, siempre y cuando sea capaz de ayudar a las personas a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y las estrategias a esas necesidades.

Las organizaciones tienen la necesidad de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus empleados, como parte de sus procesos de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias dentro y fuera de las empresas; y por esta razón, Blake (1997) menciona que la capacitación está orientada a satisfacer dicha necesidad como componente de uno de los campos más dinámicos de la educación no formal.

Así mismo, Chiavenato (2000) define la capacitación como un proceso educativo a corto plazo, con una aplicación sistemática y organizada, con la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Según Calderón (citado por Romero, 2010), la capacitación suele dividirse en tres grupos:

1. Capacitación para el trabajo. Dirigida al trabajador que desempeñará una nueva actividad por ser de reciente ingreso, promovido o reubicado dentro de la misma organización.

Se divide a su vez en:

- a) Capacitación de preingreso. Su propósito reside en la selección del personal y brindar al nuevo integrante los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
  - b) Capacitación de inducción. Su finalidad es integrar al candidato a su puesto, grupo, jefe y empresa en general.
2. Capacitación promocional. Ésta busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico en la organización.
  3. Capacitación en el trabajo. Pretende desarrollar actividades y mejorar las actitudes de los trabajadores, así como lograr su realización individual, crecimiento integral y la expansión total de sus aptitudes y habilidades.

## ***2.2. Modelo de Evaluación de Donald Kirkpatrick***

Este modelo fue elaborado en 1959 por el Dr. Donald L. Kirkpatrick, quien es profesor en la Universidad de Wisconsin. Kirkpatrick (2006) basa su modelo en los siguientes cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

### ***2.2.1. Reacción***

Es el grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones que éstos perciban respecto al entrenamiento cursado.

Esto es medible con la utilización de distintas herramientas, como por ejemplo los cuestionarios, las entrevistas, entre otras. La capacitación es evaluada por los participantes, lo cual servirá para mejorar el curso en distintas áreas de oportunidad percibidas por éstos.

### ***2.2.2. Aprendizaje***

Según Kirkpatrick (2006), el aprendizaje es el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y aumentan sus habilidades, como resultado de haber cursado la capacitación; por lo tanto, esta etapa mide si los integrantes aprendieron o no, en lo referente a los tres términos antes mencionados.

Esta medición se lleva a cabo con diversas herramientas, como por ejemplo la prueba pre/pos, la cual es aplicada a los participantes antes de iniciar la capacitación y después de haberla terminado; con esto, las actitudes, los conocimientos y las habilidades de los cursantes se podrán comparar, y de la misma manera, percibir si el entrenamiento realizado tuvo un cambio significativo en estos aspectos.

### ***2.2.3. Comportamiento***

En esta etapa se miden los cambios comportamentales de los participantes en su ambiente laboral real, los cuales derivan del resultado de la capacitación cursada. Estos cambios no son inmediatos, así que debe brindarse un tiempo de adaptación e implementación de lo aprendido en el curso.

La medición es realizada mediante entrevistas o encuestas aplicadas a los empleados, u observaciones del desempeño laboral por parte de los superiores, o escalas tipo Likert. Esta evaluación también forma parte de la revisión de la efectividad del curso de capacitación para futuras modificaciones en su diseño e implementación.

### ***2.2.4. Resultados***

El objetivo de esta última etapa es evaluar el beneficio que se ha producido con el curso de capacitación y medir si los objetivos planificados en la formación se trasladan a la organización de forma efectiva y eficiente. Su impacto puede ser financiero, de satisfacción, desempeño, competitividad, y está vinculado a la rentabilidad o imagen corporativa de una organización.

Así como en la etapa de Aprendizaje, la medición debe ser con un análisis previo y posterior al curso de capacitación. Y de igual manera como en la etapa de Comportamiento, se debe brindar un tiempo para su desarrollo.

### **2.3. Coaching**

Dilts (2010) menciona que el coaching es un asesoramiento personalizado; un proceso para ayudar a personas o equipos de personas a alcanzar el máximo potencial de sus capacidades extrayendo su fuerza interna y superando sus barreras y limitaciones personales para descubrir lo mejor de sí mismos. El coaching requiere que el asesoramiento se enfatice, tanto en la tarea como en las relaciones personales, y sus metodologías están más orientadas a los objetivos por cumplir que a los problemas no resueltos del pasado, además de que está altamente centrado en la solución de conflictos y promueve el desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y acción para conseguirlo.

De acuerdo con Wolk (2007), el coaching es más que un entrenamiento: es una disciplina, un arte, una técnica, un estilo de liderazgo, es el proceso de un valioso aprendizaje transformacional que abarca la conciencia, la forma de ver, estar y actuar en el mundo. Es el medio para provocar y desafiar las estructuras rígidas del ser humano, que por ser entes lingüísticos, emocionales, corporales y de acción, utiliza elementos de la lingüística, la filosofía, la biología y la psicología. Es un procedimiento dinámico e interactivo que consiste en asistir a otras personas en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de sus propios potenciales.

Complementando, Whitmore (2011) comparte que el coaching es una intervención que tiene como objetivo el fortalecimiento de la autoestima en los demás, independientemente de la tarea o cuestión a tratar; no se centra en los errores pasados, sino en las posibilidades futuras. La persona toma conciencia de los hechos a través de un autodescubrimiento estimulado por el coach, quien le muestra a la persona a aprender, en lugar de enseñarle. El

coaching es una forma de gestión, un modo de tratar a la gente, una forma de pensar y un modo de ser.

### ***2.3.1. El coach***

El origen del significado del coaching proviene de la palabra inglesa medieval coche, que significa vagón o carruaje, así que un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado. En el paso de los años este significado se ha ido modificando al concepto de “instructor que traslada a una persona de un conocimiento, habilidad, comportamiento o creencia a otra distinta a través de un entrenamiento” (Dilts, 2010, p. 19).

La afirmación de Whitmore (2011) es que el coach no es un maestro, ni un consultor, ni un instructor, ni alguien encomendado a resolver un problema; es un ayudante, un consejero, una persona que despierta la conciencia en otra. Y para poder realizar esto, el autor enumera las siguientes cualidades: paciencia, imparcialidad, respaldo, interés, saber escuchar, ser perceptivo, consciente (también de sí mismo), atento y poseer buena memoria.

Miedaner (2002) define a un coach como la persona que tiene una relación profesional con otra, la cual brinda consejos, guía e incita a ir más allá de las limitaciones que ésta misma se impone, señala situaciones y aspectos que no le son fácilmente perceptibles, mientras que al mismo tiempo, despierta la motivación para evolucionar y ser mejor, ayudándola a alcanzar y aprovechar al máximo su potencial y capacitándola para compartirlo con el mundo.

Wolk (2007) no concuerda con el concepto de entrenador y ha intentado traducir coach con otro término sin tener éxito, por lo que lo define como un soplador de brasas: un socio facilitador del aprendizaje que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas. Éste colabora con personas, equipos y empresas para que acorten brechas con respecto a objetivos, tanto personales como organizacionales. Su papel es capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de su mundo de relaciones, y así obtener el máximo beneficio de sus competencias y habilidades. Este autor cita a Goethe: lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas, sino hacerles ver las suyas propias.

#### ***2.4. Programación Neurolingüística (PNL)***

La PNL posee un repertorio de diferentes prácticas que sirven para generar un impacto o crear un cambio en la mente y las conductas de las personas a través de las palabras. De acuerdo con Dilts (2004), la Programación Neurolingüística es un modelo conductual y una serie de habilidades y técnicas explícitas fundado por John Grinder y Richard Bandler en 1975. La define como el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva de las personas a través de los patrones (programación) creados por la interacción entre el cerebro (neuro), el lenguaje (lingüística) y el cuerpo, generando tanto las conductas efectivas como las inefectivas. Sus métodos y herramientas se han derivado de la observación de los esquemas de excelencia en expertos de diversos campos de la comunicación profesional, entre ellos la psicoterapia, los negocios, la hipnosis y la enseñanza.

Los autores O'Connor & Seymour (2007) explican de una manera muy extensa el significado de la PNL: es el estudio de la excelencia y modelo de cómo los individuos estructuran su experiencia en distintos ámbitos de su vida obteniendo resultados sobresalientes. Es un conjunto de modelos, habilidades y técnicas para pensar y actuar de forma efectiva en el mundo. Es una manera de pensar y organizar la complejidad del pensamiento y comunicación humana con un enfoque práctico. El espíritu de éste es que si algo no funciona como se desea, debe ser cambiado hasta que lo haga.

Estos autores siguen explicando que la PNL es el arte y ciencia de la excelencia personal. Es un arte, porque cada practicante da su toque personal y estilo a lo que se esté haciendo. Es una ciencia, porque existe un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo y obtener resultados destacados.

Los mismos autores separan el concepto en tres términos independientes (Programación-Neuro-Lingüística): la sufijo neuro se refiere a la idea fundamental de que todo comportamiento humano proviene del procesamiento neurológico de la visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento. Éstos a su vez cubren los procesos del pensamiento y reacciones fisiológicas visibles frente a las ideas y acontecimientos que suceden. La palabra lingüística indica que el lenguaje es utilizado para ordenar los pensamientos y las conductas al comunicarse con los demás. Y la palabra programación se refiere a las estrategias que se utilizan para la organización de ideas y acciones con el fin de producir resultados favorables para uno mismo.

Según Mohl (2006), la PNL es un instrumento adecuado para transformar aquellas situaciones vitales que marcaron profundamente la identidad de una persona durante su

infancia o juventud, con el fin de reescribir su historia de vida y revivir de una manera diferente determinados episodios de su existencia facilitando su desarrollo personal. También consiste en capacitar a las personas para aconsejar, apoyar o curar a los demás.

Robbins (2010) afirma que la PNL es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta al sistema nervioso; y cómo los individuos se comunican consigo mismos de tal manera que originan estados de óptima disponibilidad de sus propios recursos, creando el mayor número posible de opciones de comportamiento.

## CAPÍTULO III – METODOLOGÍA

---

### ***3.1. Diseño***

El estudio que se realizó en este proyecto es de tipo descriptivo con un diseño de investigación-acción. Álvarez-Gayou (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2006) dice que la finalidad de este tipo de investigación es resolver problemas cotidianos y mejorar prácticas concretas. Así mismo, Sandín (citada por Hernández et al., 2006) refiere que la investigación-acción busca favorecer el cambio social y transformar la realidad haciendo que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de cambio.

### ***3.2. Definición de Variables***

La variable dependiente de esta investigación es la autopercepción de las relaciones interpersonales e intrapersonales de los participantes. Entiéndase relaciones interpersonales, principalmente, como el manejo de conflictos, la comunicación y la interacción que existen entre un participante y otro; y relaciones intrapersonales, primordialmente, como el estrés, la actitud y la motivación de los participantes en sus áreas de trabajo.

La variable independiente es el curso de capacitación implementado para lograr una mejora en la autopercepción de dichas relaciones personales.

### **3.3. Definición de Términos**

**Capacitación:** actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador (Silíceo, 2004).

**Coaching:** proceso para ayudar a personas o equipos de personas a alcanzar el máximo potencial de sus capacidades extrayendo su fuerza interna y superando sus barreras y limitaciones personales para descubrir lo mejor de sí mismos (Dilts, 2010).

**Programación Neurolingüística:** modelo conductual, habilidades y técnicas explícitas que estudian los patrones (programación) creados por la interacción entre el cerebro (neuro), el lenguaje (lingüística) y el cuerpo, y que generan tanto las conductas efectivas como las inefectivas, permitiendo a las personas conseguir sus objetivos en diferentes campos de una manera rápida y eficaz (Dilts, 2004).

**Conflicto interpersonal:** proceso interactivo que se da en un contexto social que puede ser positivo o negativo, según como sea abordado y terminado, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado por los involucrados, con o sin ayuda de terceros. Suele iniciar por un antagonismo o incompatibilidad entre dos o más personas afectando sus actitudes y comportamientos, y provocando disputas y desacuerdos que conllevan a generar más conflictos de los que ya existen en ese momento (Fisas, 1998).

**Estrés:** presión o tensión experimentada por la percepción de un desequilibrio entre la demanda de la situación y la capacidad personal para resolverla con éxito, bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda es percibida con consecuencias significativas (McGrath, 1970).

**Interacción social:** Interactuación temporal que se da entre dos o más personas en cualquier ambiente determinado, en donde se llevan a cabo acciones humanas, de forma directa o indirecta, para satisfacer ciertas necesidades (Goffman, 2005).

**Actitud:** tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente, con referencia a una situación, idea, valor, objetos o personas (Young, 1967).

**Comunicación:** transmisión de información entre una o más personas a través del lenguaje, los signos, los símbolos y el comportamiento (Robbins, 2010).

**Motivación:** proceso por el cual las personas se plantean un objetivo, utilizan los recursos adecuados y mantienen una determinada conducta agradable, con el propósito de lograr dicho objetivo, según Bisquerra (citado por Abarca, 2013).

**Establecimiento de metas y objetivos:** creación o construcción de un resultado final específico y deseado en un nivel más allá del ahora que presenta una evidencia definida de éxito, basada en la percepción sensorial. Debe ser ecológico, lo que la misma persona puede y quiere hacer, asegurándose de que sea positivo para todos los involucrados en su realización (Dilts, 2008).

**Autopercepción:** Idea o apreciación que una persona tiene sobre sí misma respecto a un sistema de conceptos, actitudes, deseos, expectativas, predisposiciones y valoraciones que reflejan a la persona como un todo organizado y dinámico, que si bien parte de la realidad externa cobra autonomía en su interior (Martínez, citado por Martínez, 2011).

### ***3.4. Participantes***

Se utilizó una muestra de tipo censal que constó de 5 participantes designados por la Institución Educativa, de los cuales 4 son hombres y 1 mujer, todos mayores de edad, con puestos de jefaturas (2 hombres, 1 mujer) y coordinaciones (2 hombres) del Departamento de Administración de una Universidad Pública ubicada en el Noreste del País. No se incluyeron a personas que no pertenezcan al departamento ni a los puestos mencionados. Se eliminaron de esta investigación a los participantes que iniciaron el curso y no lo finalizaron.

### ***3.5. Escenario***

Como ya se mencionó, la investigación se realizó en una Universidad Pública ubicada en el Noreste del País y se utilizó uno de los salones de posgrado de esta Institución.

### ***3.6. Instrumentos***

Se diseñó un curso de capacitación utilizando como apoyo una presentación de Power Point, la cual constó de 70 diapositivas aproximadamente, en donde se abordaron temas de mejora en la autopercepción de las relaciones interpersonales e intrapersonales, con una duración de 5 horas (a petición de la Subdirección Administrativa) distribuidas en 2 días. Adicionalmente, este curso contuvo diferentes imágenes, videos, dinámicas y actividades didácticas para fortalecer el aprendizaje y la interacción de los participantes.

Así mismo, se diseñó una prueba (ver Anexo A) con 10 reactivos que se aplicó a los participantes con la metodología de pre y pos prueba (antes y después del curso de

capacitación) para conocer y comparar el aprendizaje obtenido en éste, así como determinar la efectividad del mismo y la mejora que se produjo en la autopercepción de las relaciones antes mencionadas. La prueba mide la autopercepción de eficiencia de los participantes respecto a los tópicos de esta investigación.

Además, se diseñó una escala tipo Likert (ver Anexo B) con 14 reactivos para determinar si el cambio producido en la capacitación perduró dentro del ambiente laboral de los participantes, tras cinco semanas después de haberla cursado. La prueba mide la autopercepción de la forma o manera de llevar a cabo los tópicos de esta investigación.

Las pruebas pre/pos y Likert contiene los mismos tópicos, los cuales son: Resolución de conflictos, Control de estrés, Interacción, Establecimiento de metas y objetivos, Comunicación, Motivación, y Actitud. La prueba Likert cuenta con 2 rondas de preguntas para la confiabilidad respecto a un mismo tópico, dando un total de 14 reactivos. La prueba pre/pos contiene una ronda de los 7 tópicos con 3 preguntas adicionales que se omitirán para los resultados en el siguiente capítulo, debido a que su propósito fue únicamente para generar una introspección en los participantes respecto a la capacitación que iban cursar y carecen de relevancia para el propósito de esta investigación.

### **3.7. Procedimiento**

Fase 1: Elección del tema a investigar.

Fase 2: Contacto con la Subdirección Administrativa de una Universidad Pública del Noreste del País para la propuesta de investigación y la especificación de la problemática y el área de aplicación.

Fase 3: Elaboración del anteproyecto a nivel planteamiento del problema, objetivo, justificación, delimitaciones y limitaciones del proyecto, preguntas de investigación, marco teórico y propuesta metodológica en conjunto con el director del proyecto.

Fase 4: Diseño del curso de capacitación que aborda temas de mejora en la autopercepción de relaciones interpersonales e intrapersonales.

Fase 5: Diseño de la prueba pre/pos constada de 10 ítems referentes al conocimiento de los participantes sobre temas de coaching, PNL, la autopercepción de: los conflictos interpersonales, el estrés generado por el trabajo, las actitudes positivas y negativas en el ambiente laboral, la interacción y la comunicación con los compañeros de trabajo, la motivación al realizar las actividades laborales y el establecimiento de metas y objetivos de su trabajo.

Fase 6: Diseño de una escala tipo Likert constada de 14 reactivos para la determinación de la permanencia de los cambios en la autopercepción de la mejora de las relaciones interpersonales e intrapersonales de los participantes en su ambiente de trabajo.

Fase 7: Validación de los instrumentos (la prueba pre/pos y la escala Likert) por un grupo de expertos en el tema.

Fase 8: Aplicación previa (pilotaje) de los instrumentos a 5 voluntarios elegidos al azar para observar la fluidez, sencillez, tiempo, dudas y/o aclaraciones al contestarlos, con el fin de modificar algunos reactivos.

Fase 9: Primera sesión del curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL a jefaturas y coordinaciones del Área Administrativa para mejora en la autopercepción de las relaciones interpersonales e intrapersonales en el trabajo, con una duración de 2 horas y media, y su debida aplicación de la prueba pre.

Fase 10: Segunda sesión del curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL a jefaturas y coordinaciones del Área Administrativa para mejora en la autopercepción de las relaciones interpersonales e intrapersonales en el trabajo, con una duración de 2 horas y media, y su debida aplicación de la prueba pos.

Fase 11: Aplicación de la escala tipo Likert para determinar si el cambio producido en la capacitación perduró dentro del ambiente laboral de los participantes, tras cinco semanas después de haberla cursado.

Fase 12: Análisis de datos, resultados y conclusiones de la investigación.

Fase 13: Retroalimentación a la Subdirección Administrativa sobre la mejora en la autopercepción de las relaciones personales de los trabajadores, según el análisis, los resultados y las conclusiones de los datos obtenidos.

## CAPÍTULO IV – RESULTADOS

---

De acuerdo al objetivo de la presente investigación: el diseño y la aplicación de un curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL a jefaturas y coordinaciones del Área Administrativa de una Universidad Pública del Noreste del País para mejorar la autopercepción de las relaciones intrapersonales e interpersonales de los trabajadores en su ambiente laboral, y determinar la efectividad del curso y la mejora que éste produjo en dicha autopercepción; se muestran los resultados obtenidos en la intervención de forma gráfica y descriptiva de la siguiente manera: concentrados, tópicos y participantes en las tres evaluaciones escritas: prueba pre, pos y escala Likert para comparar los resultados generados con las sesiones del curso de capacitación siguiendo el modelo de Donald Kirkpatrick.

Los 7 ítems de la prueba pre/pos corresponden a los 7 tópicos de esta investigación, así como también los 14 reactivos de la escala Likert, colocados en dos rondas de afirmaciones para comprobar la confiabilidad de las respuestas en dicha escala. Las denominaciones de los tópicos son: I=Resolución de conflictos, II=Manejo de estrés, III=Interacción, IV=Establecimiento de metas y objetivos, V=Comunicación, VI=Motivación, VII=Actitud. En la prueba pre/pos las opciones de respuesta son: 1=Muy ineficiente, 2=Ineficiente, 3=Ni eficiente ni ineficiente, 4=Eficiente, 5=Muy eficiente. En la escala Likert las opciones de respuesta son: 1=Muy mala, 2=Mala, 3=Ni buena ni mala, 4=Buena, 5=Muy buena. Ambos conjuntos de opciones de respuestas se refieren a la autopercepción de los participantes en los 7 tópicos antes mencionados. Los 5 participantes permanecen en el anonimato teniendo cada uno un número al azar, el cual permanece constante durante toda la investigación.

La prueba pre les fue aplicada a los participantes inmediatamente antes del inicio del curso de capacitación para conocer su nivel de autopercepción en los tópicos planteados, mientras que la prueba pos les fue aplicada una vez finalizado el mismo para comprobar la efectividad de la capacitación y el impacto que tuvo en dicha autopercepción; la escala Likert se les aplicó cinco semanas posteriores al curso mencionado para confirmar la permanencia del cambio generado con éste. Los resultados son los siguientes:

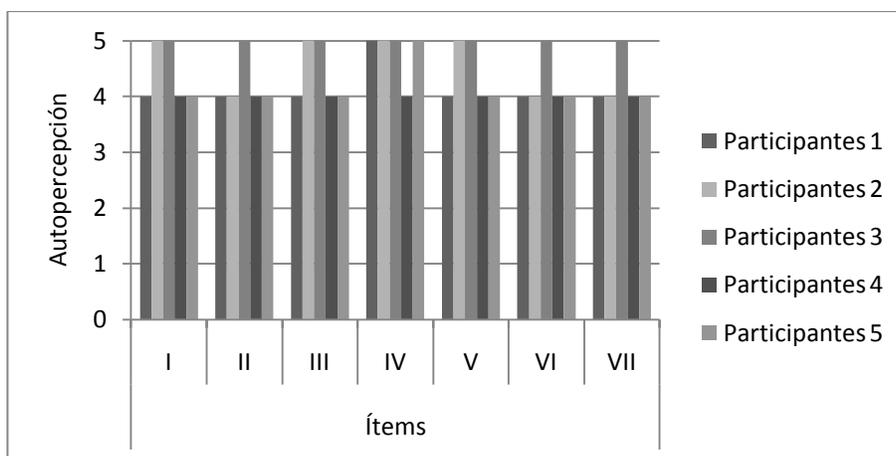
#### 4.1. Concentrados

		Tópicos-Ítems						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
Participantes	1	4	4	4	5	4	4	4
	2	5	4	5	5	5	4	4
	3	5	5	5	5	5	5	5
	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	4	4	4	5	4	4	4

Tabla 1. Concentrado de resultados de cada prueba pre.

La tabla 1 muestra las opciones de respuesta seleccionadas por cada uno de los participantes en la prueba pre respecto a los 7 tópicos de esta investigación, El 63% del total de las respuestas seleccionadas indican una autopercepción eficiente (veintidós R=4) en los tópicos propuestos, mientras que el 37% es muy eficiente (trece R=5). El participante 1 muestra un 86% de respuestas eficiente (seis R=4) y un 14% de respuestas muy eficiente (una R=5), el participante 2 un 43% en eficiente (tres R=4) y un 57% para muy eficiente (cuatro

R=5), el participante 3 un 100% de respuestas para muy eficiente (siete R=5), el participante 4 un 100% de respuestas para eficiente (siete R=4), por último el participante 5 un 86% para eficiente (seis R=4) y un 14% para muy eficiente (una R=5). Se presentan los mismos resultados en una gráfica a continuación:



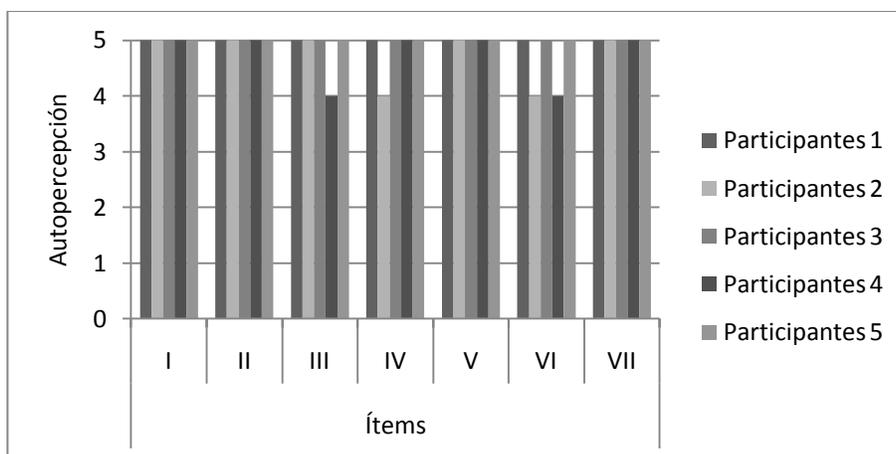
*Gráfica 1.* Resultados de cada prueba pre.

En la gráfica 1 se presenta una tendencia (del 63%) hacia la respuesta 4 (Eficiente) y un 37% hacia la respuesta 5 (Muy eficiente), respecto a la autopercepción de eficiencia de los participantes en los tópicos de esta investigación. Cabe resaltar que el tópico IV (Establecimiento de metas y objetivos) es el que presenta una mayoría de respuestas altamente eficientes. A continuación los resultados de la prueba pos:

		Tópicos-Ítems						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
Participantes	1	5	5	5	5	5	5	5
	2	5	5	5	4	5	4	5
	3	5	5	5	5	5	5	5
	4	5	5	4	5	5	4	5
	5	5	5	5	5	5	5	5

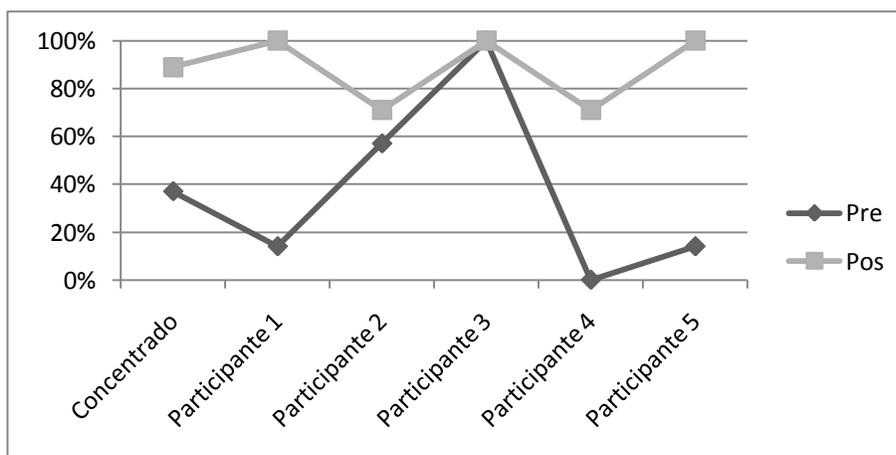
*Tabla 2.* Concentrado de resultados de cada prueba pos.

La tabla 2 muestra las opciones de respuesta seleccionadas por cada uno de los participantes en la prueba pos respecto a los 7 tópicos de esta investigación, siendo la misma asignación de números romanos para éstos y los números arábigos (a la izquierda) para los participantes. El 11% del total de las respuestas seleccionadas indican una autopercepción eficiente (cuatro R=4) en los tópicos propuestos, mientras que el 89% es muy eficiente (treinta y un R=5). El participante 1 muestra un 100% de respuestas muy eficiente (siete R=5), el participante 2 un 29% en eficiente (dos R=4) y un 71% para muy eficiente (cinco R=5), el participante 3 un 100% de respuestas para muy eficiente (siete R=5), el participante 4 un 29% en eficiente (dos R=4) y un 71% para muy eficiente (cinco R=5), y el participante 5 un 100% de respuestas para muy eficiente (siete R=5). Se presentan los mismos resultados en una gráfica a continuación:



Gráfica 2. Resultados de cada prueba pos.

En la gráfica 2 se presenta una tendencia (del 89%) hacia la respuesta 5 (Muy eficiente), respecto a la autopercepción de eficiencia de los participantes en los tópicos de esta investigación. Cabe resaltar que los tópicos I (Resolución de conflictos), II (Manejo de estrés), V (Comunicación) y VII (Actitud) son los que presentan una mayoría de respuestas altamente eficientes (R=5). A continuación una gráfica comparativa:



Gráfica 3. Comparación de resultados R=5 en prueba pre y pos.

Debido al objetivo de esta investigación, lo que se buscó es mejorar las autopercepciones de los participantes en los distintos tópicos, por esa razón solo se enfatizaron

y compararon las respuestas R=5 de cada evaluación escrita. Nótese la diferencia que existe en los participantes antes y después del curso de capacitación: de un 37% de autopercepción sobre ser muy eficientes (con trece R=5) aumentó a un 89% en los 7 tópicos propuestos (con treinta y un R=5). El participante 1 aumentó del 14% de respuestas muy eficiente (una R=5) a un 100% (siete R=5), el participante 2 de un 57% (cuatro R=5) a un 71% (cinco R=5), el participante 3 permaneció en el 100% en ambas pruebas, el participante 4 de 0% (ninguna R=5) a un 71% (cinco R=5), y el participante 5 de un 14% (una R=5) al 100% de respuestas para muy eficiente (siete R=5).

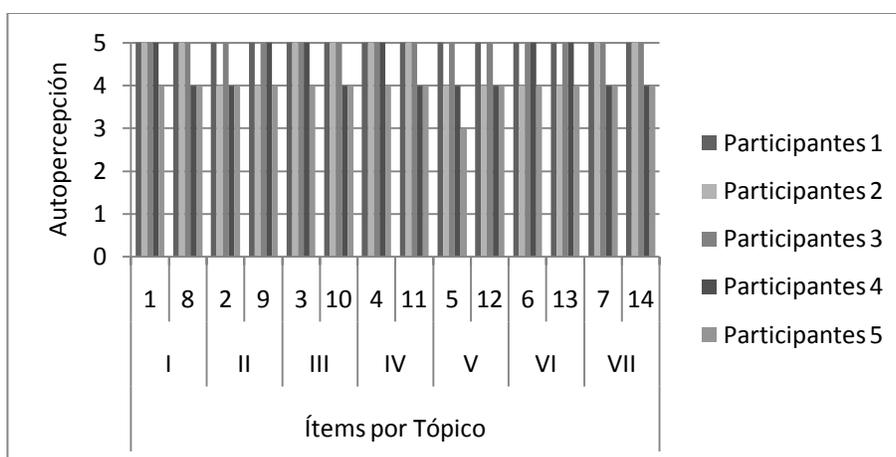
Se aprecia un claro aumento en las R=5 de manera general y de la mayoría de los participantes, lo cual indica que el curso de capacitación tuvo la efectividad necesaria para generar un cambio en las autopercepciones de los participantes sobre los distintos tópicos investigados en este material. A continuación los resultados de la escala Likert:

Tópicos	I		II		III		IV		V		VI		VII	
Ítems	1	8	2	9	3	10	4	11	5	12	6	13	7	14
Participantes	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	2	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

*Tabla 3.* Concentrado de resultados de cada escala Likert.

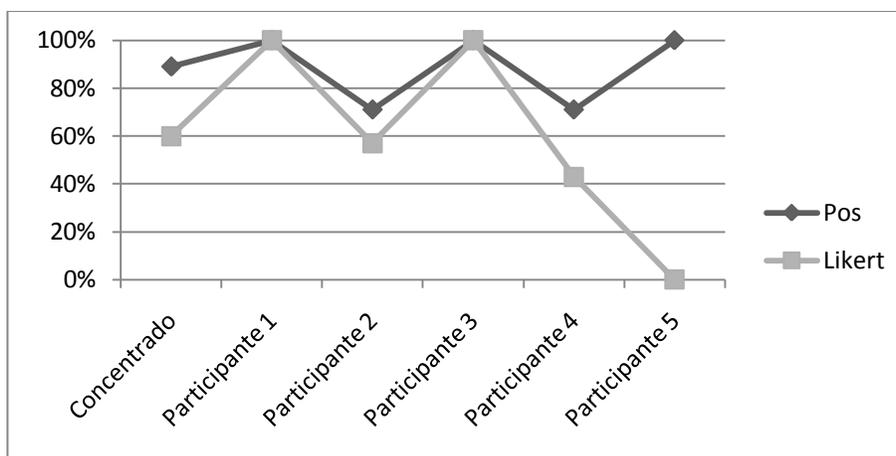
Como ya se explicó anteriormente, la escala Likert contiene dos rondas de 7 reactivos sobre los 7 tópicos de esta investigación. Tras pasar cinco semanas desde la finalización del curso de capacitación, los resultados de la autopercepción de los participantes son los

siguientes: el 1% del total de las respuestas seleccionadas indican una autopercepción ni buena ni mala (una R=3) en solo uno de los tópicos propuestos (V=Comunicación), un 39% como autopercepción buena (veintisiete R=4) y un 60% para una autopercepción muy buena (cuarenta y dos R=5). El participante 1 muestra un 100% de respuestas muy buena (catorce R=5), el participante 2 un 43% en buena (seis R=4) y un 57% para muy buena (ocho R=5), el participante 3 un 100% de respuestas para muy buena (catorce R=5), el participante 4 un 57% en buena (ocho R=4) y un 43% para muy buena (seis R=5), y el participante 5 un 7% de respuestas para ni buena ni mala (una R=3) y un 93% para buena (trece R=4). Se presentan los mismos resultados en una gráfica a continuación:



Gráfica 4. Resultados de cada escala Likert.

En la gráfica 4 se presenta una ligera tendencia (de un 60%) hacia la respuesta 5 (Muy buena), respecto a la autopercepción de eficiencia de los participantes en los tópicos de esta investigación. Cabe resaltar que los tópicos I (Resolución de conflictos), III (Interacción) y IV (Establecimiento de metas y objetivos) son los que presentan una mayoría de respuestas muy buena (R=5). A continuación una gráfica comparativa:

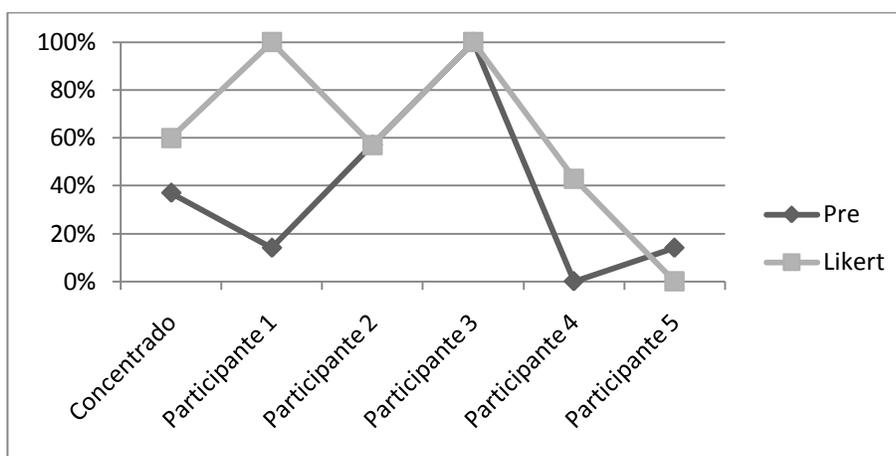


Gráfica 5. Comparación de resultados R=5 en prueba pos y escala Likert.

Los buenos resultados al finalizar el curso de capacitación son mitigados tras cinco semanas después de éste, pues los resultados en la escala Likert son muy significativos, tanto estables como decadentes: de un 89% en las respuestas de muy eficiente baja a un 60% en las respuestas de autopercepción de muy buena (en esta comparación la cantidad de R=5 es irrelevante, no así sus porcentajes), el participante 1 permanece en un 100% de respuestas muy buena, el participante 2 disminuyó su porcentaje de un 71% a un 57%, el participante 3 permanece con un 100%, mientras que el participante 4 también decrece su porcentaje de un 71% a un 43%, y por último el participante 5 baja del 100% al 0% debido a que el 93% de sus respuestas se puntuaron con el valor de solo buena (R=4).

Son evidentes los resultados negativos tras pasar las cinco semanas, de los cinco participantes tres de ellos disminuyeron su porcentaje, haciendo que el concentrado disminuyera también. Dos participantes permanecieron con su alto puntaje, aunque los resultados del participante 3 no arrojan un digno análisis, pues estos estuvieron en puntaje perfecto en las tres pruebas distintas. La decadencia del porcentaje de los participantes 2 y 4 no es tan significativa como lo es la del participante 5. Al momento de aplicarles la escala a

cada uno de los participantes, todos (excepto el participante 1) tuvieron que contestarlo de manera forzada, argumentando que no tenían tiempo. Esto pudo haber sido un causante de los bajos resultados, aunque no se descarta la posibilidad de que el curso de capacitación haya perdido efectividad pasado el tiempo de espera. Sin embargo los resultados no son tan negativos, a continuación la comparación de los resultados de la prueba pre con la escala Likert.



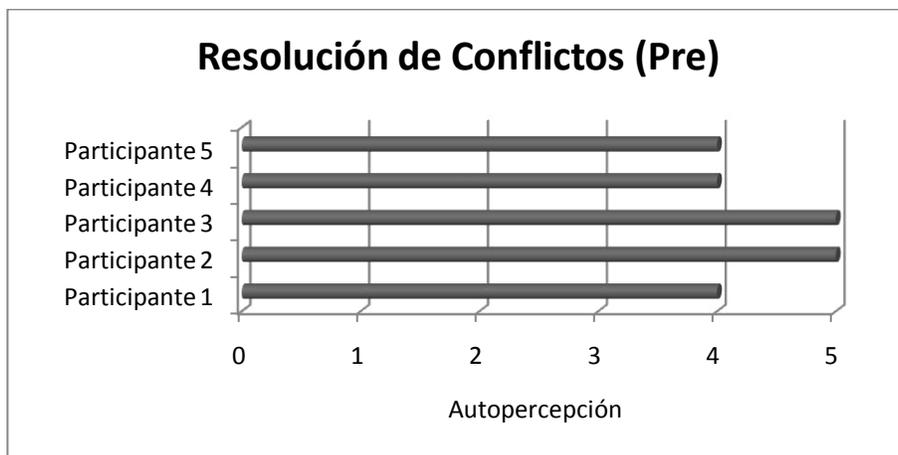
Gráfica 6. Comparación de resultados R=5 en prueba pre y escala Likert.

Para cerrar esta sección del concentrado de los resultados, la gráfica 6 muestra la comparación que los participantes tuvieron antes de iniciar el curso de capacitación a cinco semanas después de su finalización, con la reincorporación a sus actividades laborales y la práctica de lo aprendido en dicho curso. Del 37% del total de respuestas R=5 pasa a ser un 60%, el participante 1 pasa de un 14% a un 100%, el participante 2 se mantuvo estable con un 57%, el participante 3 también se mantuvo estable con un 100%, el participante 4 inició con un 0% de respuestas R=5 y finalizó con un 43%, mientras que el participante 5 partió con un 14% y concluyó con un 0%.

La forma como iniciaron los participantes y la manera en que terminaron con su colaboración en este proyecto es de consideración positiva. El participante 2 y 3 no tuvieron un cambio previo y posterior al curso, el participante 4 tuvo un incremento del 43% en sus auto percepciones sobre los tópicos investigados, mientras que el incremento del participante 1 fue de un 86%, siendo este el que mostró más interés en el curso de capacitación. Respecto al participante 5, fue el único que disminuyó su auto percepción en el lapso de tiempo de esta intervención.

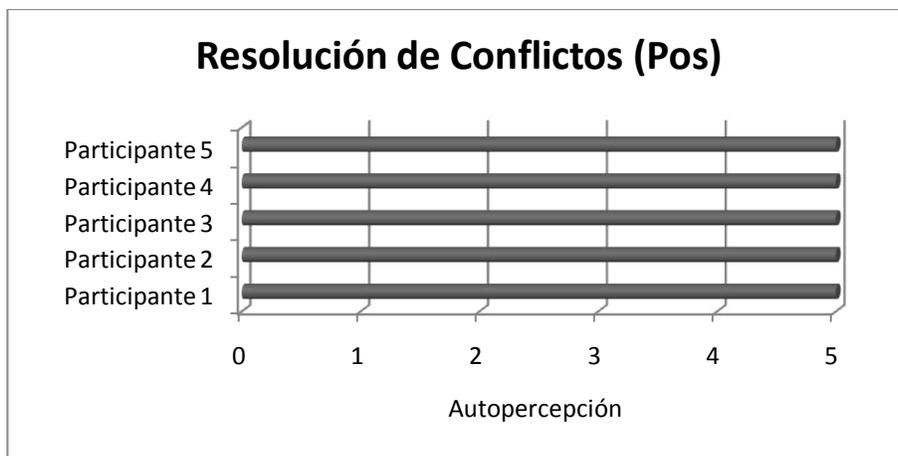
#### 4.2. Tópicos

Para una visualización más detallada de los resultados de esta investigación, éstos se analizaron desde dos perspectivas más. A continuación se presentan las gráficas de cada tópico a modo de prueba pre, pos y escala Likert para su debida comparación. Los resultados de ambos reactivos en cada tópico de esta escala se promediaron para sacar un solo valor:



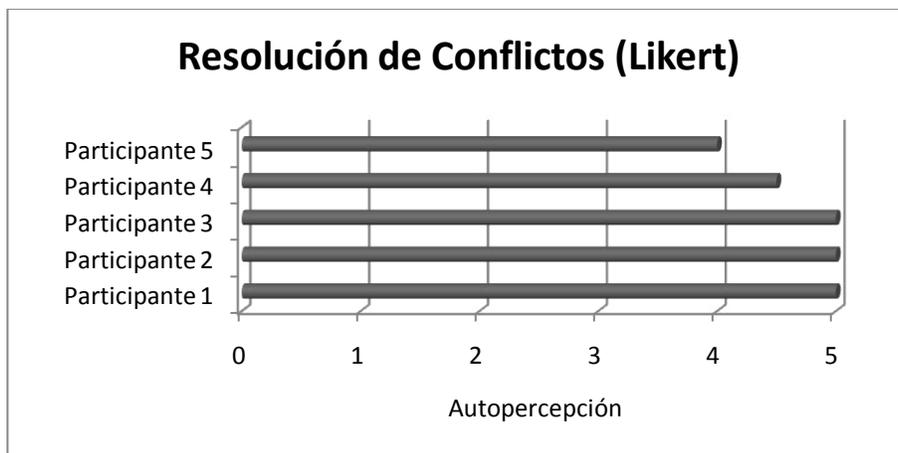
Gráfica 7. Resultados en la prueba pre del tópico I: Resolución de Conflictos.

En la gráfica 7 se aprecia que, respecto al tópico en que los participantes resuelven diversos conflictos con sus compañeros en su ambiente de trabajo, los participantes 1, 4 y 5 se perciben como eficientes (R=4), los participantes 2 y 3 se catalogaron como muy eficientes (R=5).



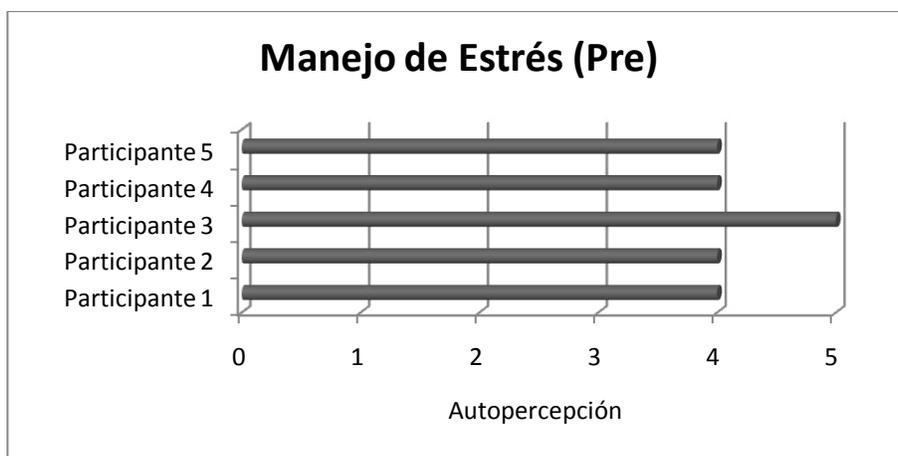
Gráfica 8. Resultados en la prueba pos del tópico I: Resolución de Conflictos.

Al finalizar el curso, los 5 participantes se autoevaluaron como muy eficientes (R=5) en este tópico, dando una mejora significativa en los participantes 1, 4 y 5.



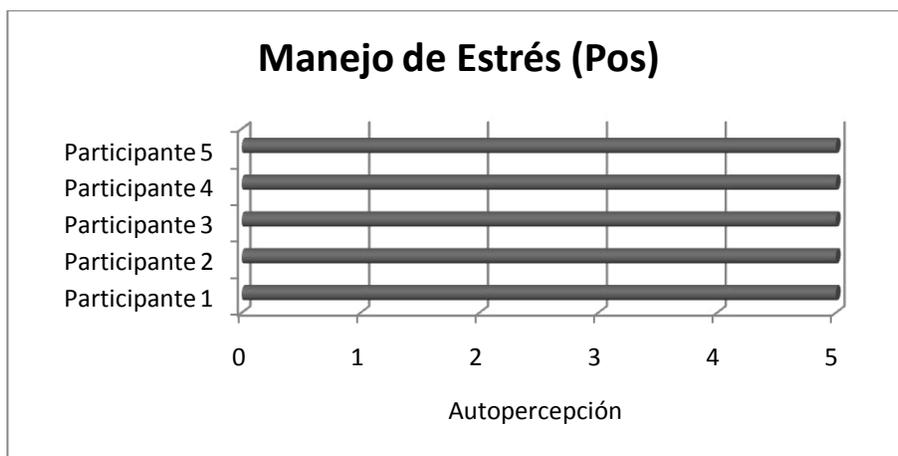
Gráfica 9. Resultados en la escala Likert del tópico I: Resolución de Conflictos.

Tras cinco semanas en su ámbito laboral, el participante 5 regresó a como había iniciado antes del curso de capacitación (R=4), el participante 4 disminuyó ligeramente su puntaje, en comparación a como estaba antes de dicho curso (R=4.5), y los participantes 1, 2 y 3 permanecieron con su misma autoevaluación anterior (R=5).



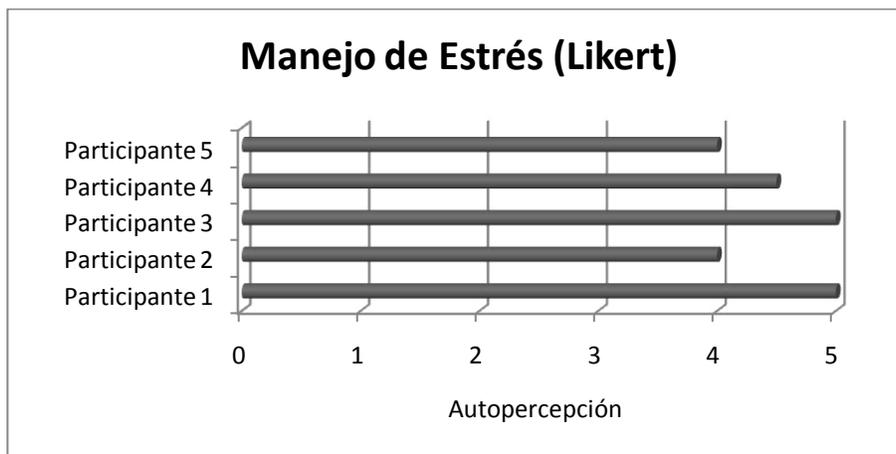
Gráfica 10. Resultados en la prueba pre del tópico II: Manejo de Estrés.

La gráfica 10 se refiere al control de estrés que los participantes perciben de sí mismos en diferentes situaciones en su ambiente de trabajo, los participantes 1, 2, 4 y 5 se clasificaron como eficientes (R=4) y el participante 3 como muy eficiente (R=5).



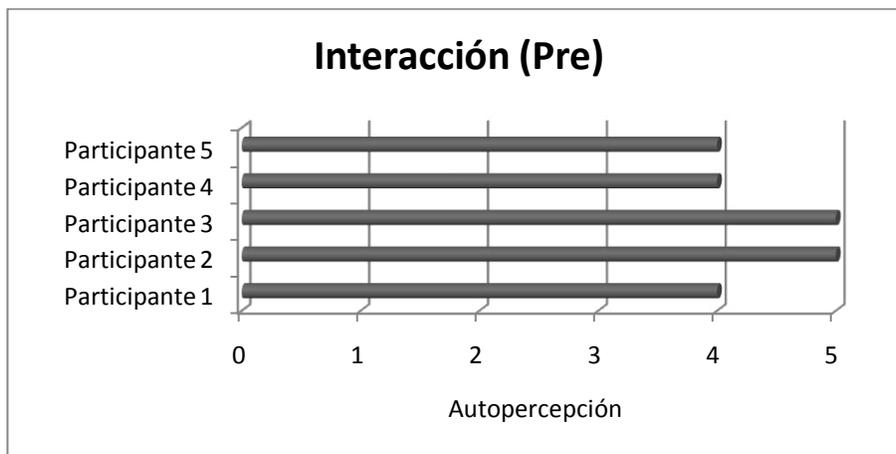
Gráfica 11. Resultados en la prueba pos del tópico II: Manejo de Estrés.

Con la finalización del curso de capacitación, los 5 participantes se autoevaluaron como muy eficientes ( $R=5$ ) en este tópico, dando una mejora significativa en los participantes 1, 2, 4 y 5.



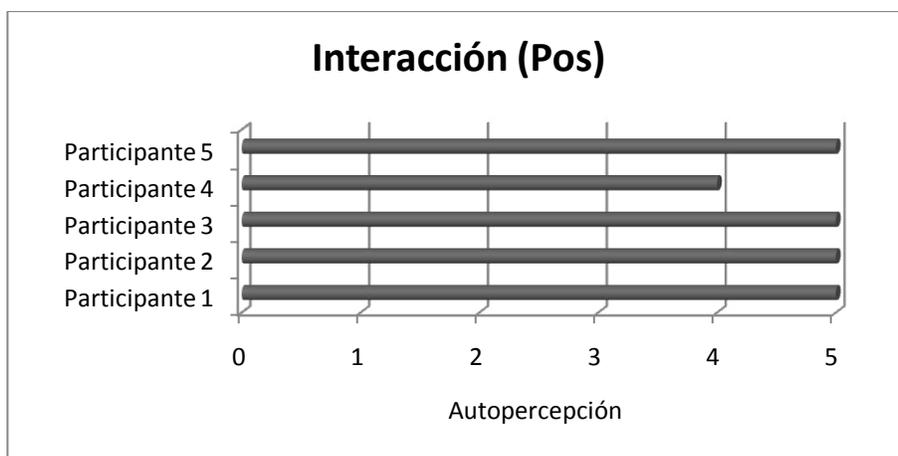
Gráfica 12. Resultados en la escala Likert del tópico II: Manejo de Estrés.

Al pasar cinco semanas en su lugar de trabajo, los participantes 2 y 5 regresaron a como habían iniciado antes del curso de capacitación ( $R=4$ ), el participante 4 disminuyó ligeramente, en comparación a como estaba antes del inicio de este ( $R=4.5$ ), y los participantes 1 y 3 permanecieron con su mismo puntaje de la prueba pos ( $R=5$ ).



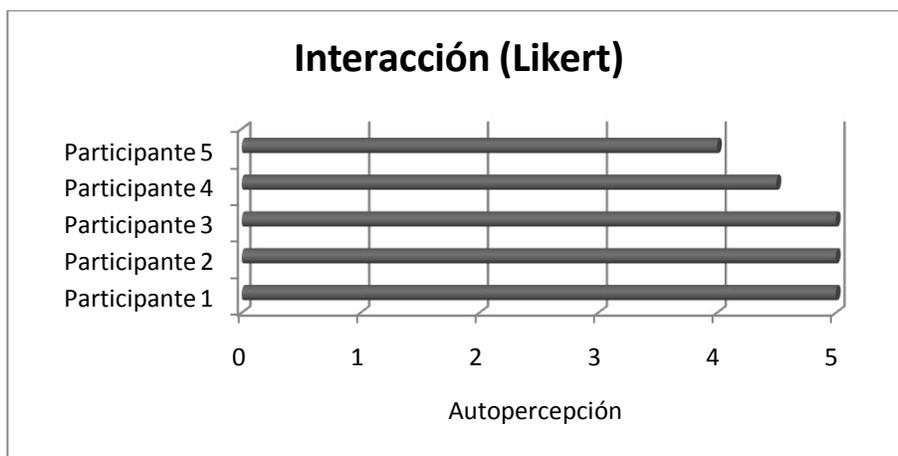
Gráfica 13. Resultados en la prueba pre del tópico III: Interacción.

La gráfica 13 muestra la autopercepción de los participantes en la interacción que tienen con sus compañeros de trabajo dentro de su ambiente laboral, los participantes 1, 4 y 5 enfatizaron ser eficientes en sus relaciones interpersonales (R=4), mientras que los participantes 2 y 3 se consideran muy eficientes (R=5).



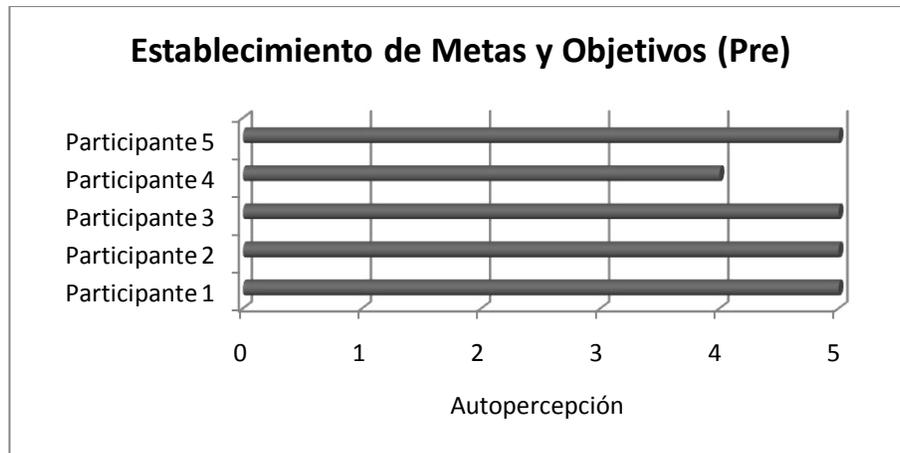
Gráfica 14. Resultados en la prueba pos del tópico III: Interacción.

Después de dar por terminado el curso de capacitación, el participante 4 permaneció con su misma respuesta (R=4), mientras que los participantes 1, 2, 3 y 5 se autoevaluaron como muy eficientes (R=5), dando una mejora en los participantes 1 y 5.



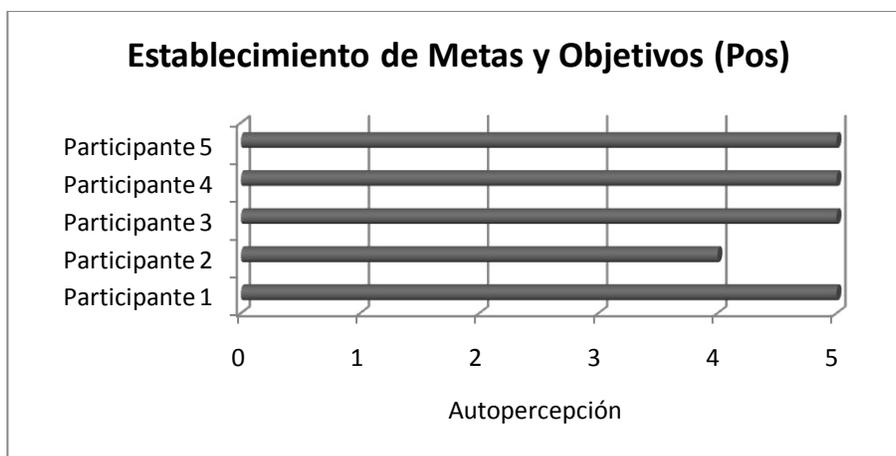
Gráfica 15. Resultados en la escala Likert del tópico III: Interacción.

Con el paso de las cinco semanas posteriores al curso de capacitación, el participante 5 regresó a como había iniciado en este (R=4), el participante 4 disminuyó ligeramente su puntaje, en comparación a como estaba antes de dicho curso (R=4.5), y los participantes 1, 2 y 3 permanecieron con el mismo valor de la prueba pos (R=5).



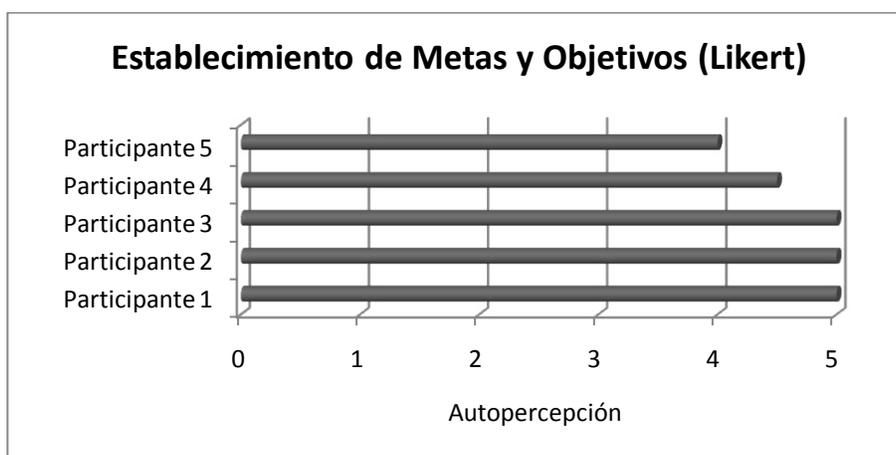
*Gráfica 16.* Resultados en la prueba pre del tópico IV: Establecimiento de Metas y Objetivos.

El gráfico 16 representa la autopercepción de los participantes sobre la planeación que llevan a cabo para realizar sus objetivos laborales y las metas que deseen efectuar, el participante 4 denotó considerarse eficiente en el tema (R=4), mientras que los participantes 1, 2, 3 y 5 se autoevaluaron como muy eficientes (R=5).



Gráfica 17. Resultados en la prueba pos del tópico IV: Establecimiento de Metas y Objetivos.

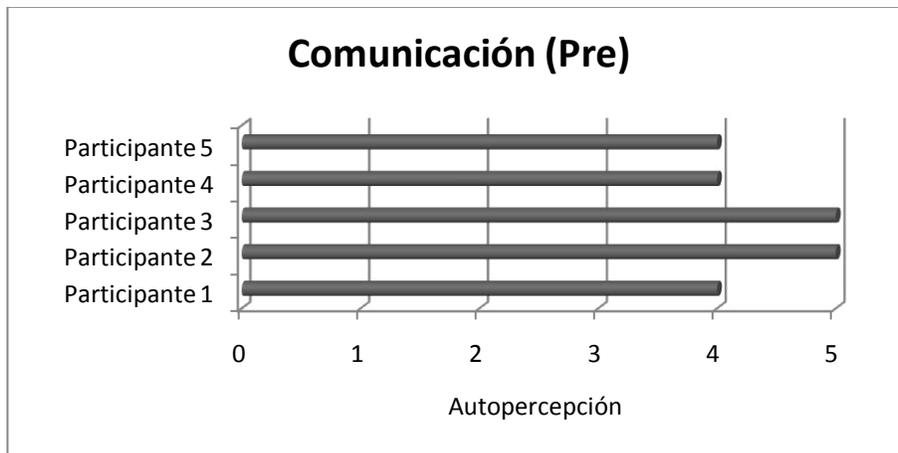
Al terminarse el curso de capacitación, el participante 2 disminuyó su nivel de autopercepción de este tópico a eficiente (R=4), mientras que los participantes 1, 3, 4 y 5 se autoevaluaron como muy eficientes (R=5), dando una mejora en el participante 4.



Gráfica 18. Resultados en la escala Likert del tópico IV: Establecimiento de Metas y Objetivos.

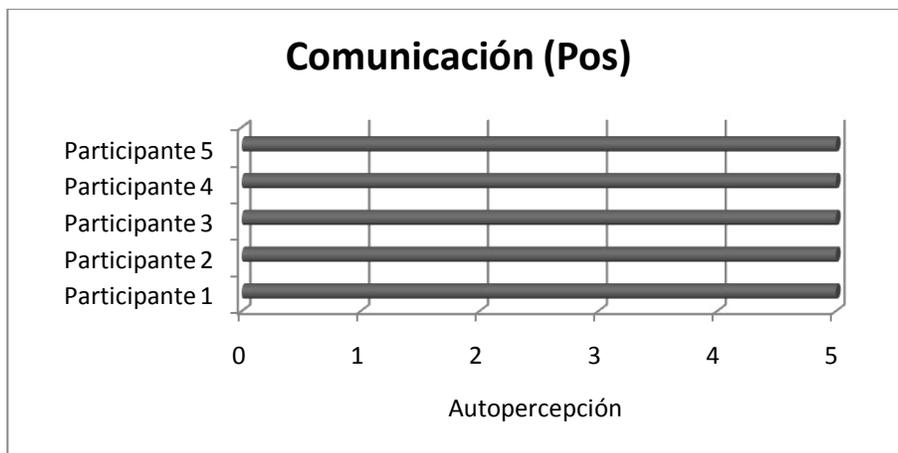
Cuando pasaron las cinco semanas para medir la permanencia de lo aprendido en el curso de capacitación, el participante 5 disminuyó su puntaje (R=4), el participante 4 lo disminuyó ligeramente, en comparación a como estaba antes de dicho curso (R=4.5), el

participante 2 incrementó su respuesta a la misma que había puesto en la prueba pre (R=5) y los participantes 1 y 3 permanecieron en el mismo número (R=5).



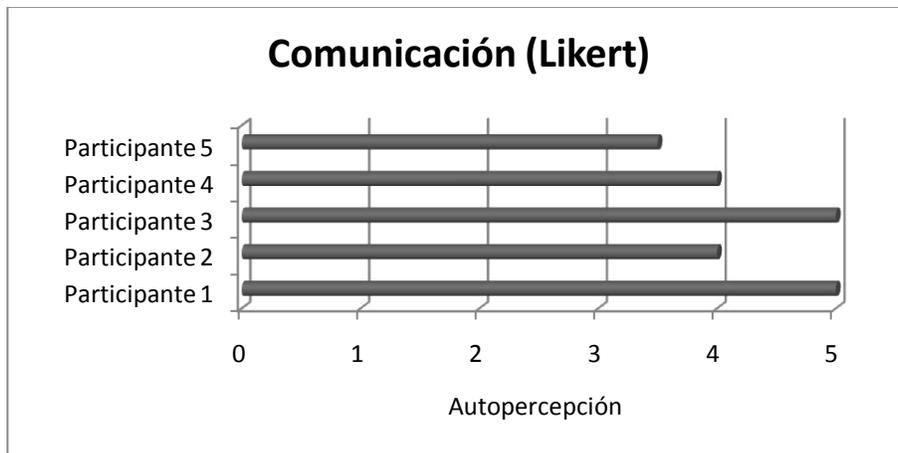
Gráfica 19. Resultados en la prueba pre del tópico V: Comunicación.

Esta gráfica se refiere a la comunicación positiva y armoniosa que tengan los participantes con sus compañeros de trabajo (puede ser como interacción social o con fines laborales), los participantes 1, 4 y 5 se calificaron como eficientes (R=4) mientras que los participantes 2 y 3 se puntuaron como muy eficientes (R=5).



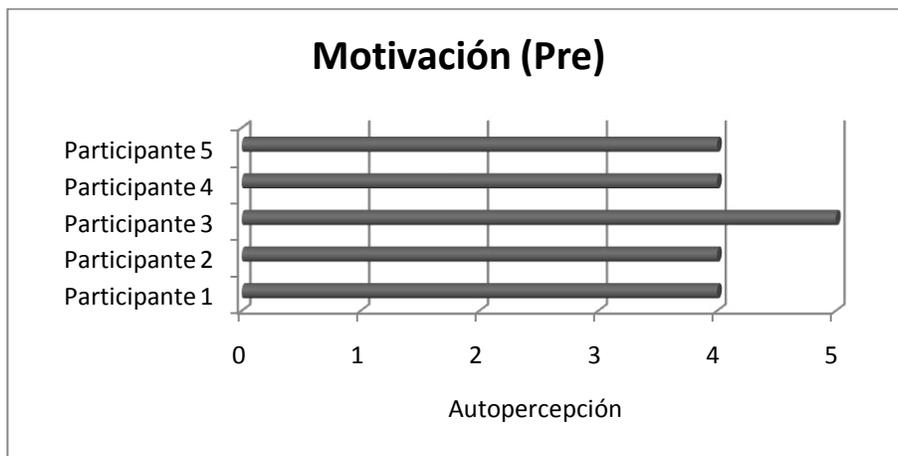
Gráfica 20. Resultados en la prueba pos del tópico V: Comunicación.

Terminando el curso de capacitación, los 5 participantes se autoevaluaron como muy eficientes (R=5) en este tópico, dando una mejora en los participantes 1, 4 y 5.



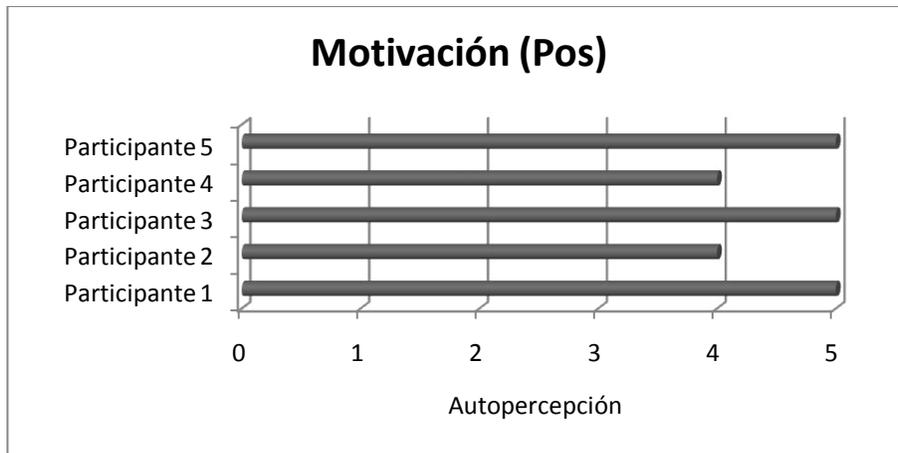
Gráfica 21. Resultados en la escala Likert del tópico V: Comunicación.

Tras finalizar las cinco semanas de espera, el participante 5 disminuyó su autoevaluación, incluso con un valor más bajo que en su prueba pre (R=3.5), los participantes 2 y 4 también disminuyeron su puntaje, respecto a la prueba pos, con eficiente (R=4), siendo el mismo valor para el participante 4 en su prueba pre, y los participantes 1 y 3 se mantuvieron en el mismo número (R=5).



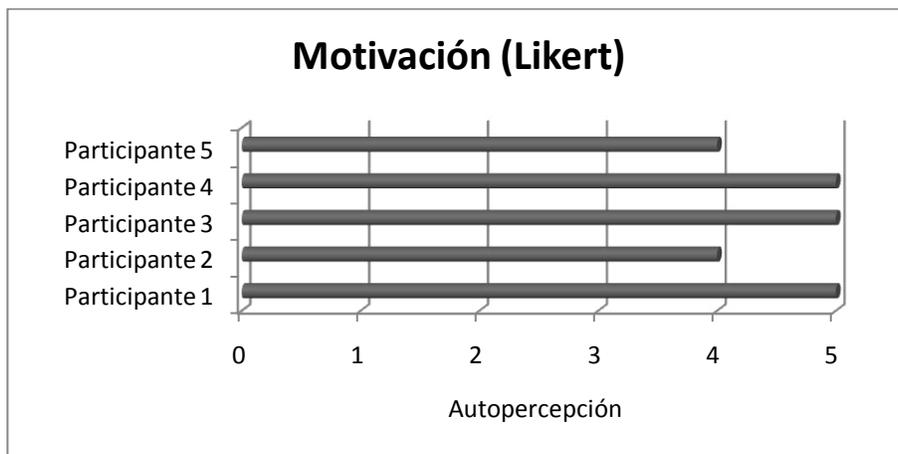
Gráfica 22. Resultados en la prueba pre del tópico VI: Motivación.

La motivación que los participantes sienten y la forma de mantenerse motivados en su lugar de trabajo se ven reflejadas en la gráfica 21, los participantes 1, 2, 4 y 5 se ven a sí mismos como eficientes en el tema (R=4), mientras que el participante 3 se define muy eficiente respecto a esto (R=5).



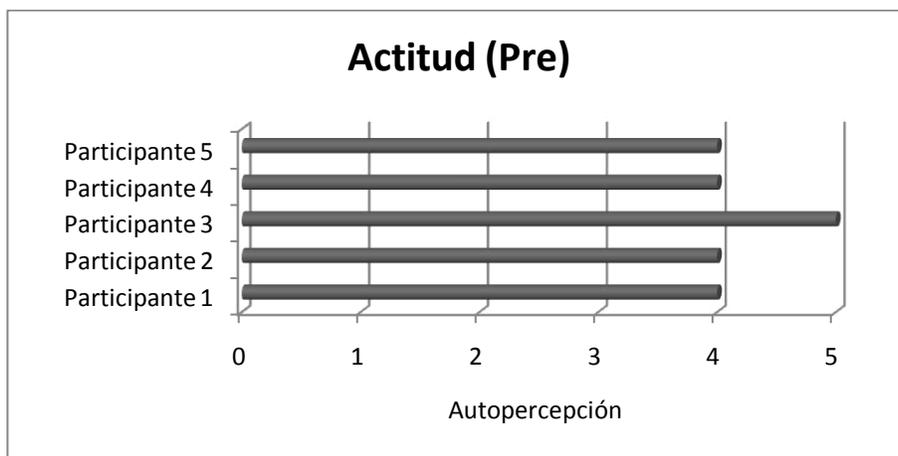
Gráfica 23. Resultados en la prueba pos del tópico VI: Motivación.

Al concluir el curso de capacitación, los participantes 2 y 4 permanecieron en su nivel de autopercepción como eficientes (R=4), los participantes 1, 3 y 5 se puntuaron como muy eficientes en este tópico (R=5), permitiendo ver una mejora para los participantes 1 y 5.



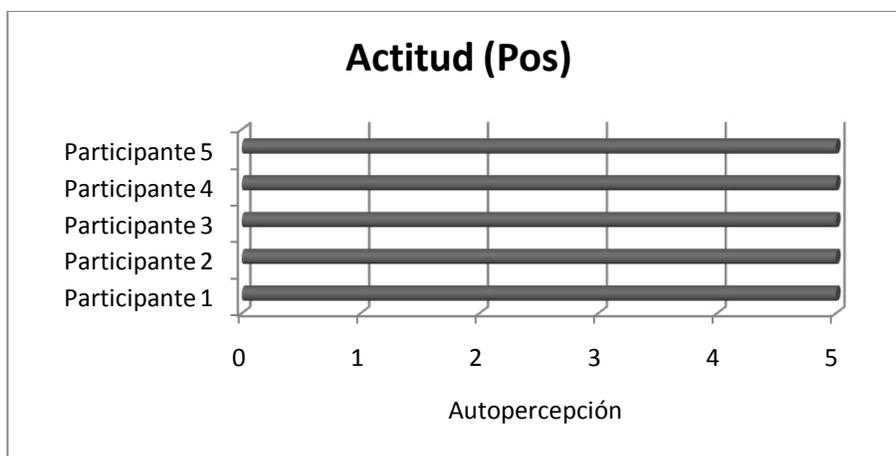
Gráfica 24. Resultados en la escala Likert del tópico VI: Motivación.

Dejando transcurrir las cinco semanas planteadas, el participante 5 disminuyó su puntuación regresando al resultado de la prueba pre (R=4), el participante 2 permaneció de nuevo en el mismo valor que las dos pruebas anteriores (R=4), el participante 4 aumentó su evaluación a muy eficiente (R=5), y los participantes 1 y 3 permanecieron en la máxima opción (R=5).



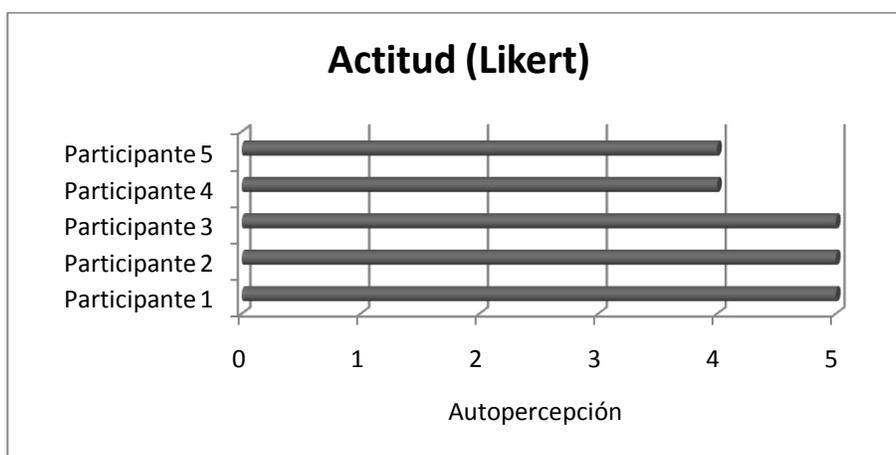
Gráfica 25. Resultados en la prueba pre del tópico VII: Actitud.

La gráfica 25 indica la actitud positiva con la que los participantes interactúan con sus compañeros laborales, los participantes 1, 2, 4 y 5 se autoevaluaron como eficientes en el tópico (R=4), el participante 3 se autoevaluó como muy eficiente (R=5).



Gráfica 26. Resultados en la prueba pos del tópico VII: Actitud.

Cuando concluyó el curso, los 5 participantes indicaron sentir una autopercepción inclinada hacia la opción máxima de esta prueba ( $R=5$ ), habiendo una mejoría significativa en los participantes 1, 2, 4 y 5.

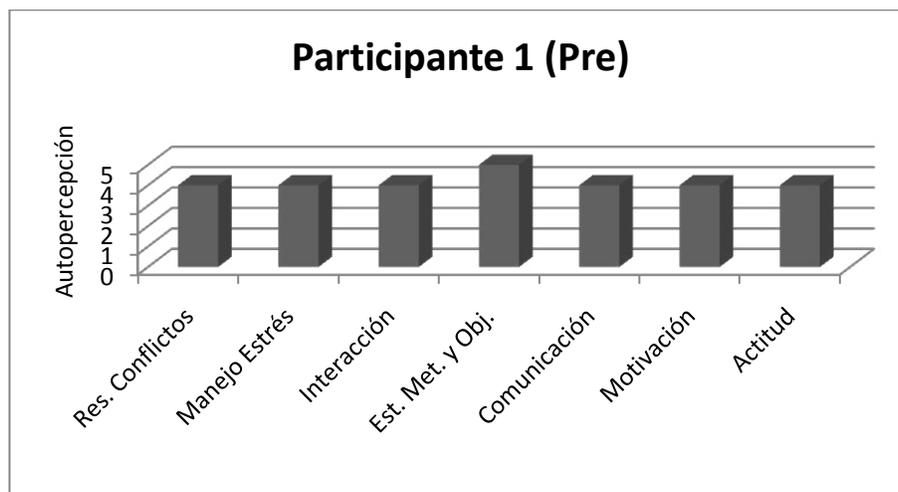


Gráfica 27. Resultados en la escala Likert del tópico VI: Actitud.

Finalizadas las cinco semanas de espera, los participantes 4 y 5 disminuyeron la autopercepción de su actitud a eficiente ( $R=4$ ) regresando a su autoevaluación original, mientras que los participantes 1, 2 y 3 se mantuvieron en la opción muy eficiente en esta escala ( $R=5$ ).

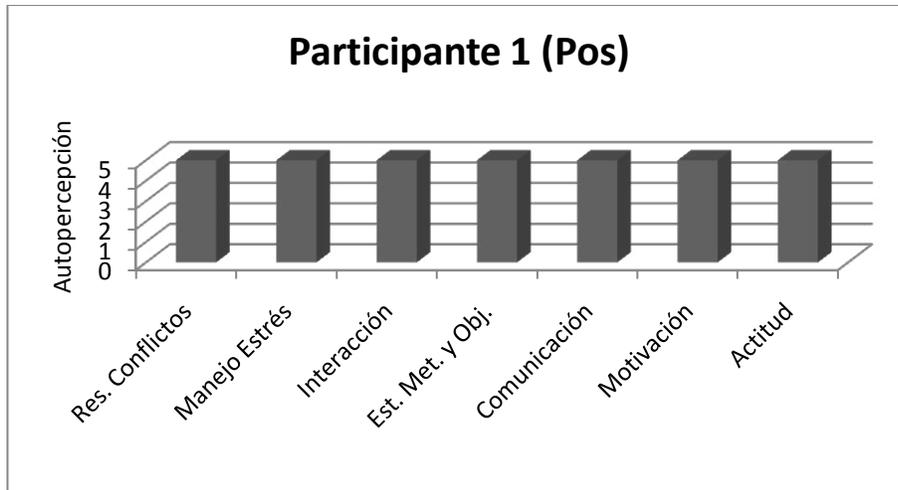
### 4.3. Participantes

La última visualización detallada de estos resultados fue con un análisis desde la perspectiva sobre cada participante a modo, igualmente, de la prueba pre, pos y Likert, respectivamente, para la comparación de las distintas elecciones de las opciones de respuestas de los tópicos propuestos a lo largo de esta investigación.



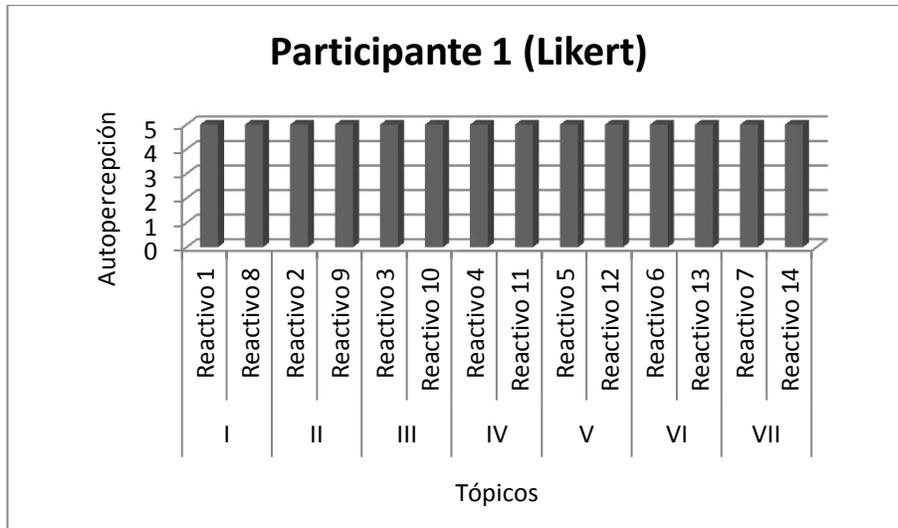
Gráfica 28. Resultados prueba pre: Participante 1.

La gráfica 28 muestra los resultados del participante 1 en cada tópico de la prueba pre, su autopercepción fuerte radica en su establecimiento de metas y objetivos (T=IV) dentro de su ambiente laboral. En los otros tópicos, su autopercepción permanece constante como eficiente (R=4).



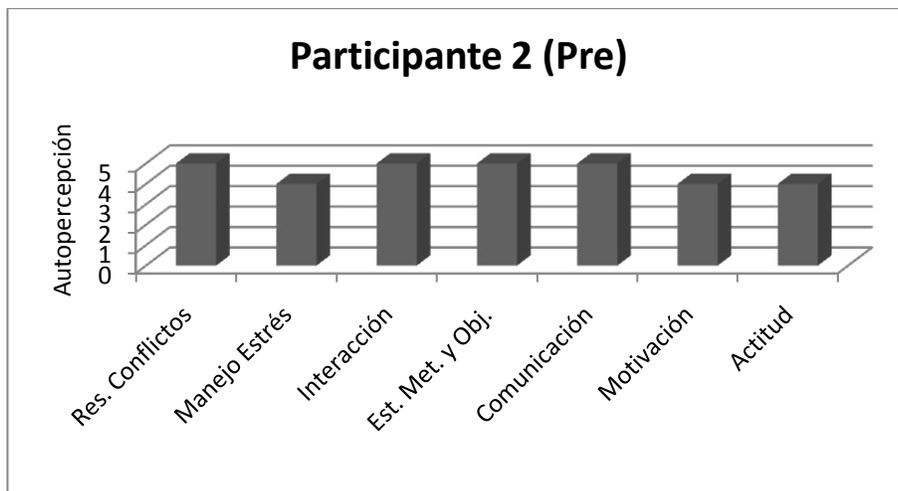
Gráfica 29. Resultados prueba pos: Participante 1.

Al dar por concluido el curso de capacitación, el participante 1 se autoevaluó en el nivel máximo de las opciones de respuesta en cada tópico, teniendo una mejora en su autopercepción de: resolución de conflictos (T=I), manejo y control de estrés (T=II), interacción y comunicación con sus compañeros de trabajo (T=III y T=V), motivación laboral (T=VI) y actitud (T=VII). Establecimiento de metas y objetivos (T=IV) permaneció igual.



Gráfica 30. Resultados escala Likert: Participante 1.

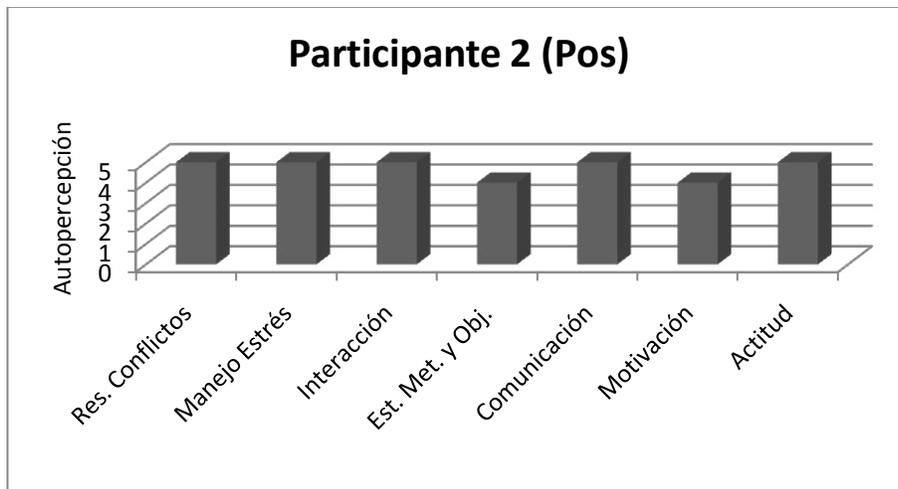
Cuando terminaron las cinco semanas de espera, el participante 1 permaneció con los altos puntajes seleccionados tras finalizar el curso de capacitación.



Gráfica 31. Resultados prueba pre: Participante 2.

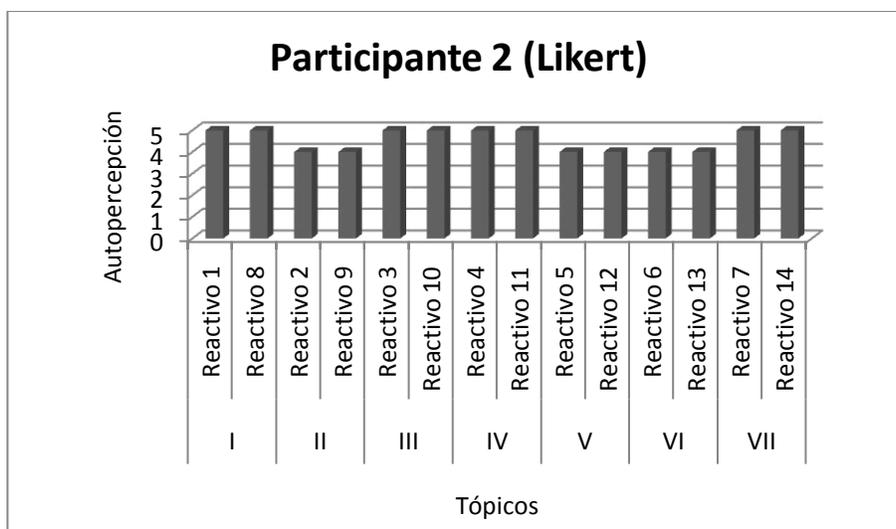
El participante 2 se autopercebe como eficiente (R=4) en sus habilidades de: manejar su estrés laboral (T=II), de motivarse con sus actividades de trabajo (T=VI) y la actitud que siente en el lugar donde las lleva a cabo (T=VII). Por otro lado, la percepción de sí mismo es muy eficiente (R=5) en cómo resuelve los conflictos con sus compañeros de trabajo (T=I),

cómo interactúa y se comunica de manera armoniosa con ellos (T=III y T=V) y cómo establece metas y objetivos con sus actividades laborales diarias (T=IV).



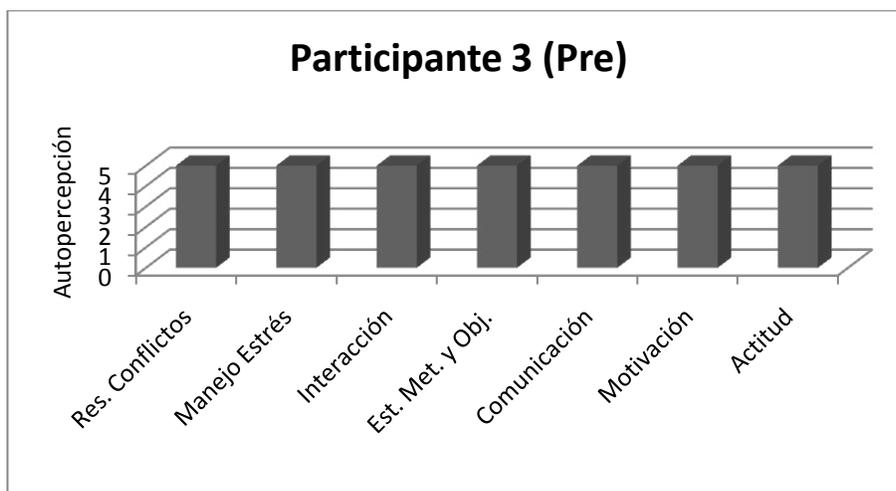
Gráfica 32. Resultados prueba pos: Participante 2.

Concluyendo el curso de capacitación, la autoevaluación del participante 2 fue: eficiente (R=4) en establecimiento de metas y objetivos (T=IV), disminuyendo el valor respecto a la prueba anterior, y motivación (T=VI), permaneciendo con el mismo puntaje; y muy eficiente (R=5) en: resolución de conflictos (T=I), permaneciendo igual que en la prueba pre; manejo de estrés (T=II), aumentando la autopercepción; interacción y comunicación (T=III y T=V), permaneciendo similar a la evaluación previa; y actitud (T=VII), aumentando de nivel.



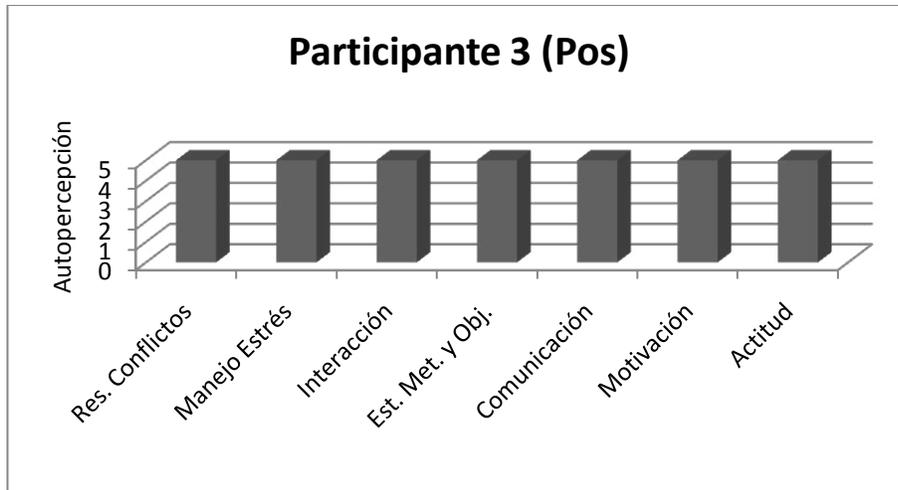
Gráfica 33. Resultados escala Likert: Participante 2.

Después de las cinco semanas, el participante 2 mostró resultados consistentes en las 2 rondas de reactivos sobre todos los tópicos: R=4 en: T=II, disminuyendo nuevamente, T=V, con una disminución, y T=VI, manteniéndose. Por otro lado, fue R=5 en: T=I, T=III y T=VII, permaneciendo igual que la anterior, y T=IV, aumentando nuevamente.



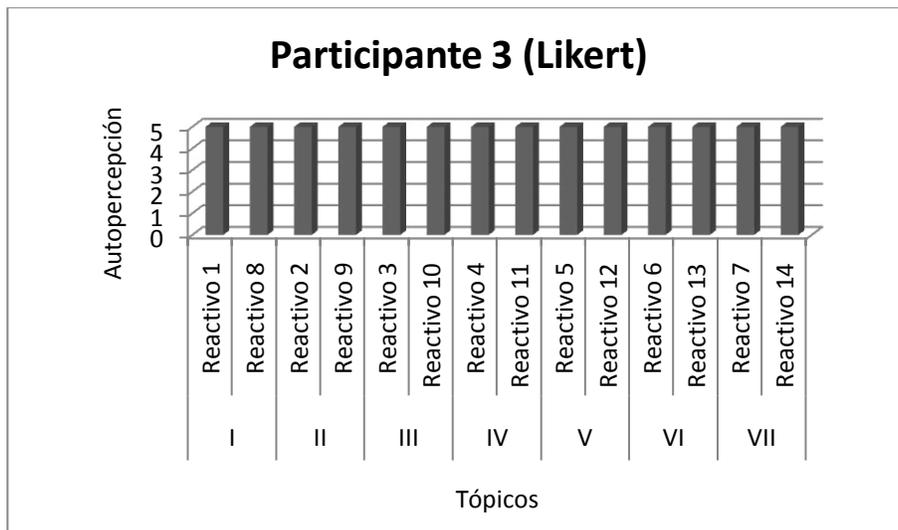
Gráfica 34. Resultados prueba pre: Participante 3.

El participante 3 tiene su autopercepción muy elevada en todos los tópicos de esta investigación. Dando todas sus respuestas como muy eficiente (R=5) en todos los ítems.



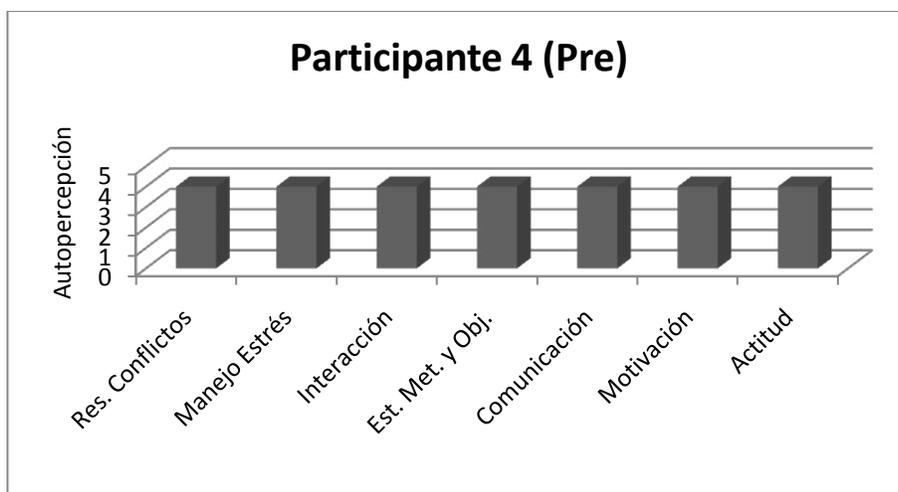
Gráfica 35. Resultados prueba pos: Participante 3.

Al terminar el curso de capacitación, el participante 3 continuó evaluándose con altos puntajes, dándose R=5 en todos los tópicos marcados.



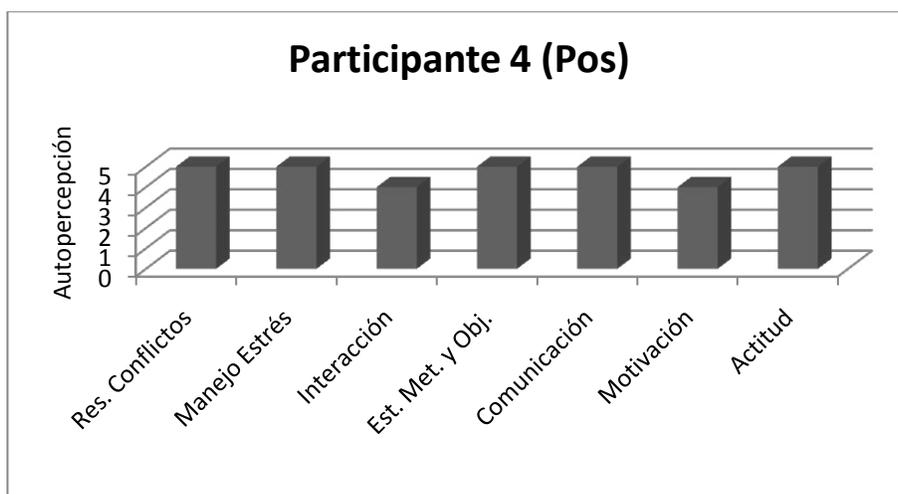
Gráfica 36. Resultados escala Likert: Participante 3.

Al concluir con la espera de cinco semanas, el participante 3 cerró su colaboración con los mismos puntajes de R=5 en los 7 tópicos propuestos en esta investigación.



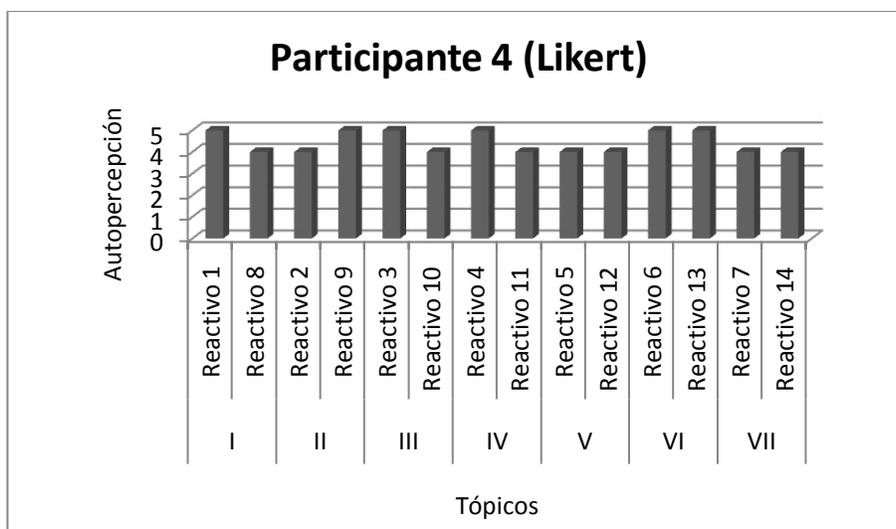
Gráfica 37. Resultados prueba pre: Participante 4.

Por otro lado, el participante 4 tiene todas sus respuestas en eficiente (R=4), dando una constante de respuestas en todos los tópicos de esta prueba.



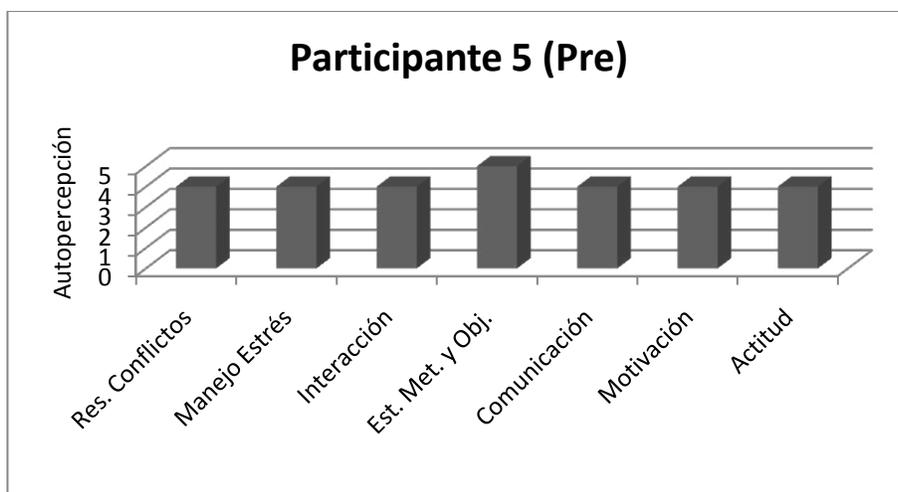
Gráfica 38. Resultados prueba pos: Participante 4.

Al finalizar el curso, sus respuestas fueron las siguientes: R=4 en T=III y T=VI, manteniéndose igual que la prueba anterior; y R=5 en T=I, T=II, T=IV, T=V y T=VII, mejorando su autopercepción.



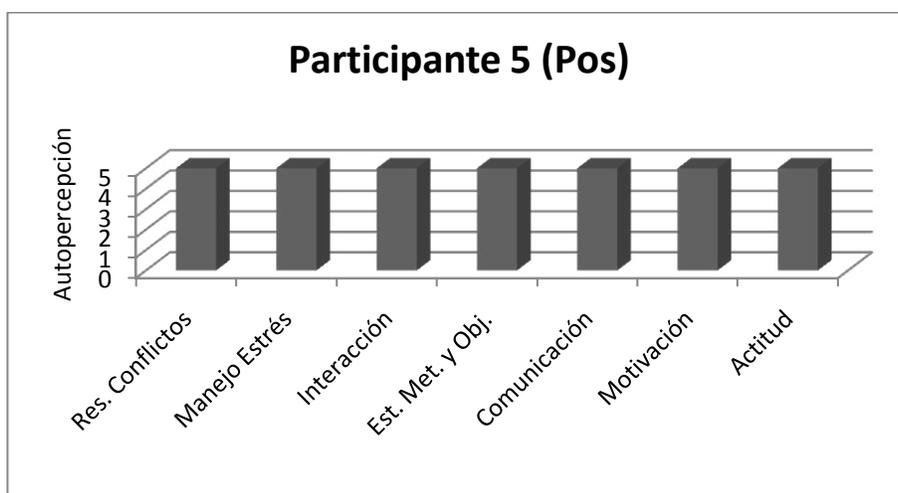
Gráfica 39. Resultados escala Likert: Participante 4.

Cuando pasaron las cinco semanas, el participante 4 mostró cierta inconsistencia en sus respuestas respecto a las 2 rondas de reactivos de los 7 tópicos: R=5 y R=4 en T=I, que fueron las mismas respuestas puestas en las dos pruebas anteriores; R=4 y R=5 en T=II, que también fueron las mismas respuestas de las pruebas pre y pos; R=5 y R=4 en T=III, que solo una de ellas aumentó, la otra estuvo acorde con las respuestas previas (R=4.5); R=5 y R=4 en T=IV, siendo el mismo caso que en T=I; R=4 en T=V, disminuyendo y regresando a lo contestado en la prueba pre; R=5 en T=VI, aumentando respecto a ambas pruebas previas; y R=4 en T=VII, similar a lo ocurrido en T=V. La inconsistencia de sus respuestas se pudo haber debido a una falta de interés y concentración al momento de contestar la escala.



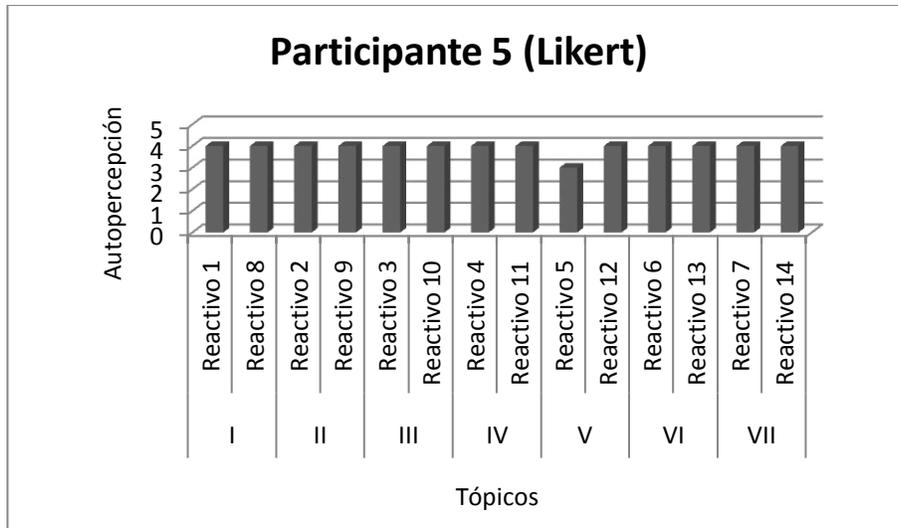
Gráfica 40. Resultados prueba pre: Participante 5.

El participante 5, al igual que el participante 1, muestra su autopercepción elevada en el tópico de establecimiento de metas y objetivo (T=IV) y el resto de los tópicos permanece constante como eficiente (R=4).



Gráfica 41. Resultados prueba pos: Participante 5.

Al concluir el curso de capacitación, las respuestas del participante 5 fueron similares al participante 1 y 3: todos los tópicos con R=5, habiendo mejoras en T=I, T=II, T=III, T=V, T=VI y T=VII.



Gráfica 42. Resultados escala Likert: Participante 5.

Sin embargo, tras las cinco semanas posteriores al curso, el participante 5 disminuyó en todos los tópicos a  $R=4$ , excepto en un reactivo de  $T=V$ , que fue aún menor ( $R=3$ ), haciéndolo inferior a la prueba pre y pos respectivamente ( $R=3.5$ ).

## CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### *5.1. Conclusiones*

Después de un detallado análisis de los resultados desde tres perspectivas distintas: concentrados, tópicos y participantes, en los tres diferentes tiempos de aplicación: prueba pre, prueba pos y escala Likert para su comparación conforme al modelo de Donald Kirkpatrick, se presentan las conclusiones derivadas de dicho análisis para responder a las preguntas de investigación planteadas al inicio de este estudio.

Para la primera pregunta de investigación: ¿Mejorará la autopercepción que tienen los trabajadores respecto a su disposición para solucionar sus conflictos interpersonales en su ambiente laboral una vez finalizado el curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL?; Silíceo (2004) menciona que la capacitación está basada en necesidades reales de una empresa y está orientada hacia un cambio en las actitudes del trabajador; y Aquino et al. (1997) complementan que ésta es para modificar y mejorar las conductas y actitudes del personal produciendo un cambio positivo.

Lo anterior se confirma con el acuerdo previo a la investigación con el Subdirector Administrativo de la Institución mencionada (Agosto 2013), pues la principal problemática que presentaban los trabajadores era sobre conflictos en las relaciones interpersonales de estos, por esa razón se llevó a cabo la capacitación con una evaluación para mejorar la autopercepción de las actitudes, conductas e interacción de los empleados, esperando que tomaran consciencia sobre la resolución de estos conflictos y los resolvieran ellos mismos, ya

que Fisas (1998) explica que el conflicto interpersonal puede ser superado por los mismos involucrados.

Las técnicas de coaching y PNL fueron complemento para la realización del curso de capacitación por los temas expuestos, debido que Dilts (2010) afirma que el coaching es para ayudar a las personas a alcanzar su máximo potencial enfatizándose en las relaciones personales y la solución de conflictos; además el mismo autor (2004) comenta que la Programación Neurolingüística ayuda a generar las conductas efectivas para que las personas consigan sus objetivos. Además, O'Connor & Seymour (2007) explican que la PNL es una manera de pensar y organizar la complejidad del pensamiento y comunicación humana con un enfoque práctico.

El impacto que se buscó en esta intervención fue que los participantes se vieran a sí mismos reflejados en los tópicos de esta investigación, para poder generar un cambio interno que repercutiera en diferentes aspectos externos, esto con ayuda y guía de un coach capacitador, pues Whitmore (2011) afirma que las personas toman conciencia de los hechos a través de un autodescubrimiento estimulado por éste, y les muestra a aprender, en lugar de enseñarles. De igual manera, Miedaner (2002) se refiere al coach como la persona que incita a ir más allá de las limitaciones que las mismas personas se imponen, señalándoles elementos que no les son fácilmente perceptibles y motivándolos para ser mejores. A su vez, Wolk (2007) dice que su papel es capacitar a otros para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de su mundo de relaciones.

Por todo lo mencionado en los párrafos anteriores, la respuesta a la primera pregunta de investigación es que sí se presentó una mejora en la autopercepción de los trabajadores

respecto a la disposición que demostraron para solucionar sus conflictos interpersonales con sus compañeros de trabajo; las evaluaciones inmediatamente después de haber finalizado el curso de capacitación fueron favorables, dando resultados altamente positivos y generando un impacto de mejora en los participantes. Al inicio del curso, los participantes se mostraron apáticos, poco entusiasmados por colaborar en este, pero conforme fue avanzando la capacitación, con los temas expuestos, las dinámicas, los videos, las imágenes, la exposición de los temas, los comentarios, las aportaciones y la interacción de los involucrados, su disposición y entusiasmo cambiaron, ya no era una obligación por cumplir, sino una experiencia y convivencia para mejorar como personas.

Sin embargo, los resultados decayeron tras pasar las cinco semanas de espera para la reevaluación de la efectividad del curso, esto probablemente se debió a que eran momentos de mucha actividad laboral, por reinicio de las mismas después del periodo vacacional y el comienzo de los semestres en el ámbito educativo; los participantes se resistieron a ser evaluados por las presiones que sentían al cumplir con sus obligaciones de trabajo. No obstante, los resultados estuvieron por encima de los obtenidos previamente a la capacitación, lo que significa que el curso sí produjo y mantuvo una mejora en la autopercepción de los trabajadores, incluso tras las cinco semanas posteriores. No se descarta que el impacto que tuvo el curso de capacitación haya perdido efectividad, pues como mencionan Bohlander et al. (1999) y Chiavenato (2000), el aprendizaje está orientado hacia un desempeño a corto plazo. Esto podría significar que se tendría que motivar o enseñar a motivarse a los trabajadores en periodos más próximos, sin dejar pasar tanto tiempo entre una intervención y otra.

Para la segunda pregunta de investigación: ¿Los trabajadores tendrán una actitud positiva hacia el trabajo y sus compañeros después de haberse efectuado el curso de

capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL?; para esto, Young (1967) afirma que la actitud es una predisposición a responder de un modo bastante característico, por lo común positiva o negativamente, con referencia a una situación o personas. Lo que se buscaba con el curso de capacitación era cambiar las actitudes de los trabajadores, y concordantemente Rodríguez & Ramírez (1991) mencionan que ésta modifica actitudes del personal para que desempeñen mejor su trabajo, y Chiavenato (2000) dice que con ella las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Como se mencionó anteriormente, la actitud de los participantes cambió durante, inmediatamente después y cinco semanas posteriores al curso de capacitación, y esto se vio reflejado en los resultados obtenidos con las diferentes pruebas aplicadas, pues los participantes denotaban una actitud negativa al inicio del curso y pasó a ser positiva tras estos periodos de tiempo transcurridos, con lo que se evidencia que dicho curso tuvo un impacto positivo en la mejora de las actitudes de los participantes.

Para la tercera y última pregunta de investigación: ¿Se modificará la autopercepción de los trabajadores hacia sus compañeros, el trabajo, los conflictos y con ellos mismos al término del curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL?; lo que Martínez (citado por Martínez, 2011) explica es que la autopercepción es la idea o apreciación que tiene una persona sobre sí misma respecto a un sistema de conceptos, actitudes y predisposiciones que parte de la realidad externa. Entiéndase conceptos como el trabajo, actitudes hacia los conflictos con sus compañeros, y predisposiciones de los trabajadores hacia las nociones antes referidas; esto significaría que los trabajadores tienen una percepción de ellos mismos hacia los elementos mencionados. Dicho de otro modo: ¿cómo se percibe el trabajador hacia el

trabajo, sus propias actitudes sobre los conflictos con sus compañeros, y qué es lo que piensa de sí mismo sobre las predisposiciones que siente ante todo esto?

Los resultados arrojados con las pruebas aplicadas en los distintos periodos de tiempo indican que sí hubo una mejora en las auto percepciones de cada trabajador participante respecto a lo mencionado en el párrafo anterior. Los colaboradores demostraron con actitudes y comentarios que el curso les había brindado una experiencia y un aprendizaje sobre ellos mismos y la forma en que interpretan la realidad; uno de ellos comentó que incluso tuvo cambios positivos más allá del ámbito laboral. Otro mencionó que aún teniendo todo un camino recorrido a lo largo de su vida, siempre se puede aprender más de uno mismo que de lo que ocurre alrededor de uno.

Como conclusión final, el diseño y la aplicación de un curso de capacitación implementado con técnicas de coaching y PNL a jefaturas y coordinaciones del Área Administrativa de una Universidad del Noreste del País, para mejorar la auto percepción de las relaciones intrapersonales e interpersonales de los trabajadores en su ambiente de trabajo, tuvo beneficios a nivel personal en estos, tanto en su ambiente laboral como fuera de este; y se determinó con las distintas evaluaciones realizadas, que sí existió un cambio en la auto percepción de la mejora de dichas relaciones, por lo tanto se añade que dicho curso sí cumplió con el propósito para el que fue creado e impartido.

## **5.2. Recomendaciones**

a) A la Institución Educativa:

Se le recomienda la creación de un programa o el uso de técnicas de motivación constante al personal administrativo o la implementación de un curso de capacitación para instruir a estos a generarla por ellos mismos constantemente, ya que esta investigación dio muestra de que la capacitación implementada sobre la mejora de la autopercepción de las relaciones intrapersonales e interpersonales de los trabajadores disminuyó su efectividad después de cierto periodo de tiempo, lo cual significa que la capacitación y la motivación para mejorar dichas relaciones tiene un impacto a corto plazo. Con lo mencionado se generaría una motivación, una mejora y una permanencia en los cambios obtenidos con los elementos de esta recomendación.

Se le recomienda también la creación de programas de convivencia, autoconciencia, grupos de desahogo y resolución de conflictos entre trabajadores, y capacitación en los aspectos de respeto e inteligencia emocional para una unión grupal e interacción armoniosa de los mismos. Con estos, las relaciones interpersonales e intrapersonales permanecerían en constante mejora y/o estabilidad, ya que la cohesión y comunicación entre ellos al convivir ayudaría y generaría un impacto positivo en sus relaciones, así como una autoconciencia para realizar lo mencionado. Además se involucraría a los trabajadores en la proposición de ideas para la solución de sus mismos conflictos sintiéndose parte importante de la misma, lo que generaría una satisfacción amplificada al conseguirlo.

Se le propone la recomendación de crear un concurso mensual o trimestral con incentivos y reconocimiento grupal o departamental al empleado más amable con los

compañeros de trabajo; en el que cada trabajador evalúe de forma anónima al que considere como el más amable de todos con los que haya interactuado en ese periodo de tiempo, el cual recibiría unos premios, ya sea monetarios o en especie, y se le ofrecería una ceremonia breve para presentarlo como el ganador haciéndole entrega de los premios y el reconocimiento. Esto motivaría a los trabajadores a ser más cordiales con sus compañeros de trabajo y así crear un ambiente de respeto, tolerancia, armonía y un clima laboral favorable para trabajar productivamente.

b) Para futuras investigaciones de campo:

Se recomienda un completo anonimato en las pruebas aplicadas sin ningún tipo de información personal o laboral: nombre, edad, género, puesto, antigüedad en la empresa; siempre y cuando no sea completamente relevantes para la investigación en curso. Esto podría generar, sin mucha garantía, que los participantes se sientan con la plena confianza de contestar las pruebas abiertamente sin ningún tipo de temor ni sesgo. Para facilitar la identificación al autor en el momento de la redacción, puede asignar a los participantes un número único y así mantenerlo durante toda la investigación, sin que ellos mismos se enteren de dicha asignación, en este caso el anonimato de los participantes permanecería en la moral de este.

También se recomienda realizar un coacheo individual a cada uno de los participantes para crear más empatía y confianza antes, durante y después de la intervención grupal, y que estos puedan expresarse libremente compartiendo con el autor los conflictos y dificultades que posean en ese momento. Con la aplicación de distintas técnicas se podría generar un impacto más personal en los colaboradores y el cambio podría incrementarse de manera significativa.

Es recomendable realizar un estudio sobre clima laboral en la misma Institución a la que se aplique el curso de capacitación, ya sea antes o después. Con esto se amplificarían los resultados y se detectaría el alcance, potencial e impacto de dicho curso y la mejora que su contenido pueda causar.

## REFERENCIAS

---

- Abarca, J. (2013). *Indagación apreciativa aplicada al trabajo de los entrenadores de una institución universitaria y su impacto en los elementos de la psicología positiva de los deportistas*. Tesis para obtener grado de Maestría en Psicología con orientación: Laboral y Organizacional. Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Aquino, J., Vola, R., Marceki, J., & Aquino, G. (1997). *Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Blake, O. (1997). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snel, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1998). *Administración de Personal*. Distrito Federal, México: Prentice Hall.
- Dilts, R. (2010). *Coaching: Herramientas para el cambio*. Barcelona, España: Urano.
- Dilts, R. (2004). *Cómo cambiar creencias con la PNL*. Barcelona, España: Sirio (3era ed.).
- Dilts, R. (2008). *El Poder de la Palabra: La magia del cambio de creencias a través de la conversación*. Barcelona, España: Urano.
- Fisas, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona, España: Herder.
- Goffman, E. (2005). *Interaction Ritual - Essays on Face-to-Face Behavior*. Chicago, United States: Aldine Transaction.
- Gore, E. (1998). *La educación en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal, México: McGraw Hill (4ta ed.).
- Kirkpatrick, D. (2006). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, United States: Berrett-Koehler Publishers.

- Martínez, R. (2011). *La influencia de las redes sociales en la autopercepción de los jóvenes que estudian la modalidad Bachillerato Tecnológico*. Tesis para obtener grado de Maestría en Comunicación de la Ciencia y la Cultura. Universidad Jesuita de Guadalajara.
- McGrath, J. (1970). *Social and Psychological Factors in Stress*. New York, United States: Holt, Rinehart & Winston.
- Mendoza, A. (2000). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito: Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Barcelona, España: Urano.
- Mohl, A. (2006). *El Aprendiz de Brujo. Manual de ejercicios prácticos de Programación Neurolingüística*. Barcelona, España: Sirio (6ta ed.).
- O'Connor, J., & Seymour, J. (2007). *Introducción a la PNL*. Barcelona, España: Urano (8va ed.).
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid, España: Síntesis.
- Robbins, A. (2010). *Poder sin límites: La nueva ciencia del desarrollo personal*. Barcelona, España: Debolsillo.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (1991). *Administración de la capacitación*. Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Romero, K. (2010). *La capacitación y la motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva*. Monografía para obtener grado de Licenciatura en Administración. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Distrito Federal, México: Limusa.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Distrito Federal, México: Paidós.
- Wolk, L. (2007). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea Editores (6ta ed.).
- Young, K. (1967). *Psicología de las Actitudes*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

## ANEXOS

---

### ANEXO A

**Prueba Pre/Pos del Curso de Capacitación para Mejora de la Autopercepción de las Relaciones Interpersonales e Intrapersonales en el Trabajo**

La presente prueba tiene como finalidad medir su conocimiento y desenvolvimiento respecto a la aplicación de los temas del Curso de Capacitación dentro de su ambiente de trabajo. Los resultados son confidenciales y con fines académicos. Su identidad permanecerá anónima. De antemano se agradece su tiempo y colaboración.

**Datos generales:**

Puesto: \_\_\_\_\_

Género:  M  F

Antigüedad:  0 a 5 años  6 a 10 años  11 a 15 años  16 o más años

Instrucciones: Escriba su opinión personal en las 2 preguntas y marque en la columna correspondiente la respuesta que identifica su desenvolvimiento en el trabajo. Marque sólo una respuesta por enunciado. Utilice la información del recuadro para contestar.

1. Muy ineficiente	2. Ineficiente	3. Ni eficiente ni ineficiente	4. Eficiente	5. Muy eficiente
--------------------	----------------	--------------------------------	--------------	------------------

1. ¿Para mí qué es el coaching?					
2. ¿Para mí qué es la Programación Neurolingüística (PNL)?					
	1	2	3	4	5
3. Para resolver conflictos con mis compañeros de trabajo, me considero:					
4. Para controlar el estrés laboral que tengo, me considero:					
5. Para interactuar con mis compañeros de trabajo de forma positiva, me considero:					
6. Para establecer mis metas y objetivos en mi trabajo, me considero:					
7. Para comunicarme positiva y armoniosamente con mis compañeros de trabajo, me considero:					
8. Para mantenerme motivado en mi lugar de trabajo, me considero:					
9. Para tener una actitud positiva y armoniosa con mis compañeros de trabajo, me considero:					
10. Para comprometerme a realizar un cambio positivo en mi persona y así crear un ambiente más positivo en mi lugar de trabajo y una mejora en la interacción que tengo con mis compañeros de trabajo, me considero:					

## ANEXO B

## Escala de Autopercepción de Relaciones Interpersonales e Intrapersonales en el Trabajo

La presente encuesta tiene como fin conocer su manera de desenvolverse con sus compañeros y sus actividades de trabajo. Consta de 14 enunciados con cinco posibles respuestas cada uno. Usted deberá marcar una sola respuesta (con la que más se identifique). Los resultados son confidenciales y con fines académicos. Su identidad permanecerá anónima.

De antemano se agradece su tiempo y colaboración.

### Datos generales:

Puesto: \_\_\_\_\_

Género:  M  F

Antigüedad:  0 a 5 años  6 a 10 años  11 a 15 años  16 o más años

Instrucciones: Marque en la columna correspondiente la respuesta que identifica su desenvolvimiento en el trabajo. Marque sólo una respuesta por enunciado. Utilice la información del recuadro para contestar.

1. Muy mala	2. Mala	3. Ni buena ni mala	4. Buena	5. Muy buena
-------------	---------	---------------------	----------	--------------

	1	2	3	4	5
1. Cuando hay conflictos con mis compañeros de trabajo mi manera de resolverlos es:					
2. Cuando realizo mi trabajo, manejo mi estrés de forma:					
3. Mi forma de interactuar con los demás en mi área de trabajo es:					
4. Cuando establezco metas y objetivos en mi trabajo lo hago de una manera:					
5. La comunicación con mis compañeros de trabajo es:					
6. La motivación que siento en mi lugar de trabajo es:					
7. La actitud que tengo hacia mis compañeros de trabajo es:					

CONTINÚA

## CONTINUACIÓN

1. Muy mala	2. Mala	3. Ni buena ni mala	4. Buena	5. Muy buena
-------------	---------	---------------------	----------	--------------

	1	2	3	4	5
8. La forma en que resuelvo los conflictos con mis compañeros de trabajo es:					
9. Cuando hay estrés en mi área de trabajo, lo controlo de forma:					
10. En el trabajo interactúo con los demás de una manera:					
11. En el trabajo establezco mis metas y objetivos de una manera:					
12. Mi manera de comunicarme con mis compañeros de trabajo es:					
13. Mi manera de motivarme en mi lugar de trabajo es:					
14. Cuando las cosas no van bien en el trabajo, mi actitud hacia mis compañeros es:					