

**Programación Neurolingüística: Técnicas Enfocadas en Reducir Trastornos de Estrés
en Contexto Laboral**

Maria Camila Tenorio Concha

Trabajo de grado dirigido por:

Hernando Taborda Osorio

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Psicología

Bogotá D.C

Mayo del 2019

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar si un programa de intervención basado en la programación neurolingüística, tales como el Anclaje, Lenguaje Correcto y Solución de Problemas, es eficaz para reducir el nivel de estrés laboral en una empresa privada de Bogotá. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativa, ya que el propósito era evidenciar si había diferencias estadísticamente significativas en la medición post del grupo experimental en comparación con el grupo control, y en segunda instancia, lograr la generalización de la propuesta de intervención en poblaciones con características similares. En cuanto a los resultados, se evidencia una mejora significativa en la reducción de niveles de estrés gracias a la intervención proporcionada a los participantes y por ende se concluye que la intervención basada en técnicas de PNL es eficaz para disminuir trastornos de estrés laboral.

Palabras clave: programación neurolingüística, estrés laboral, bienestar organizacional, riesgo psicosocial, mercadeo interno.

Abstract

The main purpose of this research work is to determine if an intervention program based on neurolinguistics programming, such as Anchoring, Correct Language and Problem Solving, is effective in reducing the level of work stress in a private company in Bogota. The methodology used was quantitative, since the purpose was to show if there were statistically significant differences in the post measurement of the experimental group compared to the control group, and in second instance, to achieve the generalization of the intervention proposal in populations with similar characteristics.

Regarding the results, a significant improvement in the reduction of stress levels is evidenced thanks to the intervention provided to the participants, and therefore it is concluded that the intervention based on NLP techniques is effective in reducing work stress disorders.

Key words: neurolinguistics programming, work stress, organizational well-being, psychosocial risk, endomarketing.

Índice

1. Planteamiento del problema.....	6
------------------------------------	---

2. Justificación y pertinencia	9
3. Estado del arte	12
4. Marco teórico	19
5. Objetivos.....	39
1. Objetivo general	39
2. Objetivos específicos	40
6. Método	40
1. Diseño	40
2. Participantes	41
3. Prueba piloto	43
4. Instrumentos	45
4.1 Instrumentos grupo control y grupo experimental	45
4.2 Instrumentos grupo experimental	47
4.3 Instrumentos grupo control	54
7. Resultados	58
8. Discusión	65
9. Referencias bibliográficas	72
10. Anexos	78
1. Consentimiento informado	78
2. Escala de Apreciación de Estrés	79
3. Encuesta de percepción (<i>endomarketing</i>).....	80
4. Elige y Dirige 1.2	81
5. Elige y Dirige 1.3	82
6. Elige y Dirige 1.4	83

7. Diseña y Enseña. Acertijo	84
8. Diseña y Enseña. Metas	84
9. Semejanza o igualdad	85
10. Tendencia al Cierre	85
11. Figura- Fondo	86

Planteamiento del problema

El mundo del trabajo ha vivenciado diversos cambios en la forma de entender las organizaciones, los procedimientos y la calidad de vida del colaborador dentro de la misma;

se han tenido en cuenta las teorías clásicas como la de Frederick Taylor “Teoría Científica” y Henry Fayol “Teoría Clásica de la Administración” basadas en el aumento de la productividad y la eficiencia, y por otro lado, las teorías de Elton Mayo y Abraham Maslow que hacen referencia a la gestión humana de la organización. Es por esto que el mundo de trabajo contemporáneo ha adaptado los postulados de las teorías anteriormente mencionadas con el fin de lograr una cohesión entre las mismas y lograr el cometido referente al aumento de productividad, sin dejar de lado la gestión humana y la preocupación del sujeto como un ser integral; sin embargo, actualmente, las teorías organizacionales se encuentran enmarcadas por la tendencia humanista en la cual se evidencia una mayor preocupación por el bienestar de los trabajadores debido a que como lo afirma Segurado & Agulló (2002) cuando el público interno logra la cohesión entre su estabilidad física y emocional, el desarrollo del trabajo y la productividad organizacional, tienen índices de éxito mayores (pág 829). Tal como se demostró en una serie de experimentos realizados por los autores de cohorte humanista “el aumento de producción no era el resultado de las condiciones físicas del oficio, sino más bien del cambio en las situaciones sociales del trabajador, en particular, cambios en su motivación, satisfacción y pautas de supervisión” (Roethlisberger & Dickson, 1979 citado en Gonzáles (2007) pág 46), es decir, para la organización no solo debe ser importante, la relación del sujeto con sus labores fundamentales, sino que también se deben tener en cuenta las variables psicosociales dentro del contexto.

Debido a lo anterior, es importante concentrarse tanto en las estrategias comunicacionales y de gestión como del bienestar del colaborador para abarcar a cabalidad las esferas humanas como la cognición y la fisiología que dan paso a la conducta. La interdependencia de estas dos esferas genera las reacciones conductuales que constituyen

los esquemas mentales. En la actual investigación se propone implementar un programa de intervención basada en los supuestos de la Programación Neurolingüística enfocada en modificar los esquemas mentales de las personas con el objetivo de mejorar los procesos productivos dentro de una organización, partiendo desde los aspectos mentales y fisiológicos que generan la conducta.

En la revisión de la literatura previa sobre programas de intervención en ambientes organizacionales no se encontraron intervenciones enfocadas en cambio de conductas, sino únicamente en proveer herramientas para promover lenguaje asertivo. Por ejemplo, en la investigación de “Programación neurolingüística como apoyo al éxito comunicacional”, Baldeón y Jimenez (2008) proponen esta herramienta como medio para lograr la comunicación eficaz con otros sujetos en un contexto de interacción social. La actual propuesta de intervención hace uso de las técnicas de Anclaje, Lenguaje Correcto y Solución de Problemas, todas enfocadas a la modificación de esquemas mentales limitantes que impiden cumplir con éxito los objetivos propuestos. Por esta razón, se considera que el enfoque de intervención utilizado en la presente investigación, plantea modificaciones importantes tales como la creatividad, el pensamiento lateral y el pensamiento divergente que permiten a los participantes generalizar el aprendizaje en situaciones cotidianas.

Por lo tanto, la pregunta de la actual investigación es: ¿Técnicas de programación neurolingüística basadas en anclaje, lenguaje correcto y solución de problemas son efectivas para reducir trastornos de estrés laboral?

La importancia de proponer técnicas de PNL para reducir estrés laboral es, por un lado, realizar experimentación de las mismas en contextos organizacionales y en segunda instancia lograr reducir los niveles de estrés de los trabajadores, ya que como lo menciona el informe sobre los *Riesgos psicosociales en Europa: prevalencia y estrategias de*

prevención (2014), “el veinticinco por ciento de los trabajadores habían experimentado estrés relacionado con el trabajo durante todo o la mayor parte de su tiempo de trabajo, y un porcentaje similar informó de que el trabajo afectaba de forma negativa a su salud” (Pág 9). Por lo tanto, se evidencia que la prevalencia de factores de riesgo como el estrés aumenta cada vez más, a causa de los fenómenos de la globalización y el mundo del trabajo contemporáneo y por lo tanto hay que generar estrategias de intervención que logren prevenir o reducir los niveles de estrés. Así pues, la presente investigación propone la PNL como la estrategia principal para la reducción de riesgos psicosociales relacionados con el estrés.

La investigación tiene gran relevancia científica, ya que no existen estudios que correlacionen los trastornos de estrés y la PNL como la estrategia de intervención principal, por tal motivo, será un avance en la mediación entre tales propuestas de la disciplina específica, en este caso, la comunicación social organizacional y la psicología organizacional.

Justificación y Pertinencia

En Colombia, la ley 1562 del 11 de Julio del 2012, es el conducto regular que exige que cada organización cuente con un área destinada a la prevención, atención y protección de riesgos laborales que puedan ser causados a consecuencia del trabajo que realicen. El área de salud ocupacional tiene como fin mejorar y acondicionar el ambiente de trabajo debido a que esto lleva a un bienestar físico y mental de los colaboradores dentro de una organización.

Debido a que por ley cada organización responde por la seguridad (física y mental) de sus empleados, en la actual investigación se pretende trabajar desde el área de recursos humanos con el fin de lograr una propuesta multi e interdisciplinar que tenga como objetivo la creación o modificación de las estrategias de programación neurolingüística destinadas a potenciar el talento humano.

Dichas estrategias estarán dirigidas a implementar, mejorar o eliminar esquemas mentales limitantes que impiden que la persona logre el cumplimiento de un objetivo. En este caso el fin último es lograr en el público interno un estado de bienestar integral y por ende, aprenda a generalizar conductas aptas para disminuir trastornos de estrés laboral. Los programas están relacionados con el lenguaje como medio para el aprendizaje y la utilización del mismo para eliminar los aprendizajes perniciosos que condicionan el pensamiento humano.

El propósito de esta investigación es lograr que el colaborador genere vínculos con la organización. Esto se pretende realizar con estrategias de *endomarketing* que permitan generar reputación de la organización desde el lugar de trabajo con el fin de hacer al colaborador parte activa de la empresa. ¿Por qué es importante el mercadeo hacia el público interno? el *endomarketing* es una herramienta de reconocimiento organizacional que se genera desde los canales internos, tal como lo asegura Randstad, una de las empresas de recursos humanos más prestigiosas: “las empresas con marcas positivas obtienen el doble de aplicaciones que las marcas negativas. El 50% de los candidatos no trabajaría para una empresa con mala reputación a pesar de que el salario sea más alto” Randstad (2019). España. Por tal razón, uno de los propósitos de la investigación es generar que los participantes generen una integración con la organización, que sientan que la misma se preocupa por el bienestar y la salud de los colaboradores. Las estrategias organizacionales

propuestas están enfocadas en conocer los siguientes aspectos con el fin de que la investigación logre el efecto deseado:

1. Conocer los canales internos (entre colaboradores) de flujo de información y comunicación para lograr así que la organización hable.
2. Entender a la organización desde los procesos y procedimientos que tienen cabida en la vida laboral del colaborador.
3. Lograr que la organización desde los objetivos, misión y visión genere un vínculo afectivo con los colaboradores reforzando el *endomarketing* con el fin de crear proyectos experienciales dentro de los cuales, el trabajador sienta apropiación por la cultura organizacional y se establezca una mejora en los hábitos relacionados con las estrategias de bienestar físico y mental.
4. Crear estrategias de programación neurolingüística enfocadas y segmentadas para cada organización con el fin de lograr una intervención adecuada y efectiva.

En primera instancia, y como se mencionó con anterioridad, se plantean las estrategias desde la programación neurolingüística logrando así el cambio de esquemas mentales limitantes que impiden el óptimo desarrollo de las potencialidades de los sujetos; el *endomarketing* estará enfocado en el aprendizaje experiencial que refuerce el compromiso del público interno con el propósito de la organización, logrando así que integren la productividad y el bienestar del cliente interno a través de fidelización, reputación y reconocimiento.

La importancia de realizar este tipo de investigación, es generar un impacto positivo en las organizaciones y en la salud integral de los colaboradores dentro de la misma. Ya que el estrés es uno de los riesgos psicosociales que se encuentra más presente en el mundo laboral y afecta de manera directa las esferas humanas. Como lo menciona la Organización

Internacional del Trabajo (2016), “tiene que ser reconocido como un problema colectivo con importantes consecuencias para el bienestar de los trabajadores, sus familias y la sociedad en su conjunto” (pág 34). Es importante comprender y reconocer este trastorno como un factor de riesgo que no solo afecta en la productividad organizacional, sino que también afecta la salud integral de los sujetos en general, y que por ende, debe ser el foco de intervención desde disciplinas como la comunicación social organizacional y la psicología organizacional. El estrés tal y como se mencionó, es un riesgo que está presente en el mundo del trabajo contemporáneo por las exigencias que éste trae consigo, por lo tanto, si no se interviene de manera correcta y en pro a la disminución de tales niveles, la productividad se verá afectada ya que la calidad de vida de los sujetos estará en riesgo.

Es relevante preguntarse entonces ¿por qué es importante un equipo multidisciplinar?, cuando se pretende realizar una intervención, independientemente de cual sea el foco de interés, es de gran importancia conocer los procesos humanos implicados para así lograr una estrategia de intervención con herramientas puntuales de evaluación y de intervención.

Al ser una investigación centrada en disminuir niveles de estrés laboral, es necesario conocer (desde la psicología) la implicaciones que las respuestas fisiológicas tienen en los patrones conductuales, y por otro lado, es conocer los procesos de aprendizaje guiados por el lenguaje (comunicación social organizacional) y en última instancia, la forma de construcción de estrategias organizacionales dirigidas al cambio de esquemas mentales planteando una intervención desde ambas áreas.

En la actual investigación se consideró como estrategia de intervención la programación neurolingüística ya que es una herramienta que aborda los procesos conductuales y el aprendizaje guiado por el lenguaje, respondiendo de manera efectiva a las disciplinas desde las cuales se rige la intervención experimental.

Estado del Arte

Al indagar acerca de los estudios que se han realizado sobre la programación neurolingüística (PNL), se ha podido evidenciar que son pocos los realizados hasta el momento que sean de gran relevancia para enmarcar un límite tanto de tiempo como de temática de intervención en la presente investigación. Se utilizaron los estudios que mayor relación tendrían con el tema principal y que podrían tomarse como punto de referencia con el fin de complementar el problema planteado en la investigación.

En primera instancia, Jiménez & Baldeón (2008) en su investigación “Programación neurolingüística como apoyo al éxito comunicacional” exponen la importancia de relacionar la mente con el lenguaje para desarrollar programas mentales que conlleven a las personas a lograr sus objetivos. No obstante, proponen que la PNL es una de las herramientas esenciales y necesarias para la comunicación (verbal), ya que la mayoría de sujetos dentro de una organización, carecen de habilidades comunicativas y por ende expresivas que le impiden una adaptación a su entorno.

El lenguaje es una herramienta esencial para la interacción humana, por lo tanto, si hay deficiencias en la misma la participación social se vería limitada. Es por esto que la PNL ofrece herramientas destinadas al mejoramiento de tales habilidades que serán de gran utilidad al momento de comunicar ideas, pensamientos o sentimientos con el público destino, en este caso, con los trabajadores. Las autoras proponen que la PNL provee herramientas eficaces en la comunicación tanto verbal como no verbal, logrando así que esta se vuelva asertiva con el fin de llegar a influir directamente en los logros profesionales y por ende a tener un mejor rendimiento tanto en las relaciones sujeto/trabajo como inter sujetos.

En relación a la propuesta de considerar la PNL como una herramienta efectiva de comunicación, Gessen & Gessen (2002) realizaron la investigación con el fin de identificar un conjunto de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje (pág 341). Las técnicas usadas en la investigación, estuvieron derivadas de las herramientas que propone la PNL, ya que se considera que éstas llevan a la adquisición de métodos más efectivos para el cambio de esquemas mentales por medio del lenguaje. Tales herramientas tienen como objetivo, proporcionarle al sujeto las oportunidades de tener experiencias placenteras y favorables por medio de la imaginación guiada por el lenguaje (pág 342), es decir, lo que se pretende es lograr que el sujeto tenga plena conciencia de los estados mentales implicados en la toma de decisiones y llegar a que éste tenga el poder sobre las experiencias futuras. La investigación estuvo basada en una recolección de datos bibliográficas (fuentes secundarias), que permitieron a los autores llegar a la conclusión de que el aprendizaje guiado a partir del lenguaje es un mecanismo efectivo al momento de modificar conductas y lograr una comunicación asertiva enfocada al logro de objetivos.

En relación a la anterior propuesta, Cabezas (2008) destinó su trabajo a investigar “la eficacia de la comunicación organizacional utilizando de forma estratégica las técnicas de programación neurolingüística (PNL)” (pag 7). La metodología consistió en el análisis de cinco casos de empresas con diferentes razones sociales, de los cuales dos pertenecían al sector público y tres al sector privado, con el fin de conocer qué problemas, (debido a una mala comunicación), enfrentan a diario los miembros que conforman la organización, los cuales les impide cumplir sus objetivos y metas empresariales. Los resultados arrojaron que la falta de comunicación ocasiona gestiones alteradas en la parte interna de la organización y por ende se evidencian las falencias en el clima y cultura, en las relaciones entre pares,

baja motivación, falta de creatividad e innovación; todos estos aspectos se derivan de procesos de comunicación alterados que no permiten un óptimo desarrollo del sujeto y la organización. En relación a la propuesta de examinar los factores que podrían estar alterando de una u otra forma las relaciones humanas, Ruiz (2005), realizó una investigación en la cual el objetivo era el diseño de un modelo comunicacional centrado en la programación neurolingüística orientado a la optimización de las relaciones humanas, propone que la PNL aporta herramientas eficaces para el funcionamiento del relacionamiento humano, hecho que influye de manera directa en la productividad del sujeto con su entorno y por ende con sus labores. La metodología que utilizó fue la recolección de datos por medio de entrevistas en profundidad a través de un diálogo abierto, con el fin de conocer las interacciones humanas, lo cual arrojó como resultado que las relaciones interpersonales dentro del trabajo constituyen a la valoración de las ideas de todos los sujetos inmersos en la organización; como bien se sabe, cada sujeto tiene un carácter diferente y al interactuar se puede entrar en conflicto, por tal razón se propone un modelo comunicativo con el fin de minimizar los riesgos que puedan presentarse y asegurar la estabilidad del colaborador dentro de las organizaciones.

Debido a que en las investigaciones el tema central de intervención es la comunicación, Thompson (2009), en su investigación “The effect on neurolinguistic programming on organisational and individual performance: a case study” presenta un conjunto de técnicas con el propósito de guiar las conductas para realizar de manera efectiva, los retos que se presenten. Como lo menciona el autor, “La PNL le ayuda a entenderse a sí mismo y a los demás y le enseña cómo comunicarse de manera efectiva con los demás para establecer mejores relaciones con ellos”(pag 15). Se realizó una investigación longitudinal en donde se evalúa el efecto de la PNL en la comunicación

interpersonal. Se tomaron mediciones en cuatro tiempos en donde se hizo evidente la correlación positiva en el rendimiento de los sujetos gracias a la intervención. La metodología consistió en dividir por grupos los sujetos (67) y capacitarlos; se observó un buen rendimiento en 3 de los 4 grupos de estudio. Todos los grupos tenían el mismo objetivo de intervención, sin embargo, tenían matices y temáticas diferentes, con el fin de evidenciar si las técnicas fueron o no exitosas. Como lo menciona un autor citado dentro de la investigación, "si uno puede, cualquiera puede" (Stenhouse Consultancy, 2001), por tal razón, la técnica que generó un mejor resultado, fue la autoeficacia en la realización de tareas. No obstante, al ser un estudio longitudinal, el autor menciona que aunque hay aumentos en los resultados en las primeras seis semanas, después de 6 meses las evidencias no están tan claras, y se menciona que no está claro si las fallas se dieron en la medición o en la influencia a largo plazo de las intervenciones. Así pues, sí se evidencia una mejora en resultados debido a intervención, sin embargo se propone triangular los datos de manera cualitativa y cuantitativa con el propósito de que de estas se pueda desprender información adicional de los vínculos entre las mejoras y la intervención en PNL.

Además de que se estudió el funcionamiento de las relaciones humanas, Romero (2011) propuso la programación neurolingüística como una herramienta de formación de líderes dentro de una organización. El objetivo fue evaluar la influencia que ejercen las herramientas derivadas de la PNL, para así elaborar una política pública en donde se pueda generalizar tal herramienta como el medio para la formación de líderes. En complemento de la investigación anteriormente mencionada, los resultados arrojan que un manejo inadecuado del lenguaje que construye el pensamiento, afecta la formación de líderes, ya que se crean esquemas mentales en ocasiones limitantes que impiden el funcionamiento óptimo del sujeto. Las barreras semánticas que se presentan en la conformación de

pensamientos, deberían poder ser manejadas y superadas con el correcto uso de la programación neurolingüística, por tal razón, la autora propone que debería generalizarse el conocimiento y uso de la PNL con el fin de utilizar tales recursos en cualquier situación que pueda presentarse.

En última instancia, González (2011) afirma que la PNL se ha popularizado en la última década en el ámbito administrativo y organizacional, sin embargo, la aplicación de sus propuestas teórico - metodológico, así como la efectividad que promete, no han sido suficientemente estudiadas, mucho menos abordadas críticamente, palabras del autor. Su investigación arroja como resultado que se logró reprogramar aquellos aspectos del individuo que no considera exitosos, sin embargo, como se menciona en el estudio, propone que la PNL es “la racionalización del trabajo disfrazada de técnicas humanistas” (pag 34), y por lo tanto, lo que se busca es alienar al sujeto a las organizaciones y lograr una adaptación al mismo, con el fin de objetivar el trabajo. Aunque propone que las técnicas de programación neurolingüística son eficientes y útiles al momento de modificar conductas y mejorar la comunicación, el objetivo principal es la alienación del sujeto al trabajo para hacer que este logre cumplir a cabalidad los objetivos organizacionales.

Se evidencia que el tema se ha abordado desde diversos enfoques, metodologías, autores y temáticas, se puede notar que la situación actual de las investigaciones no tiene mayor relevancia en evidencias y resultados, por lo tanto, las tendencias que se derivan de los estudios mencionados, son -en su gran mayoría- destinados a la modificación de las conductas verbales para lograr una mejor comunicación con otro sujeto, ya que es el principal medio de relacionamiento social; no obstante, no se considera la PNL como una herramienta interventiva de cambio de esquemas mentales y modificación conductual, sino por el contrario, como una herramienta enfocada en la comunicación asertiva.

Uno de los puntos en común y tema tendencia dentro de las investigaciones consultadas es la generalización de técnicas sin tener en cuenta los estilos de aprendizaje, el contexto dentro del cual se desarrolla y las necesidades específicas de los sujetos. En revistas especializadas en mercadeo y economía como INFOBAE se menciona que la PNL es una técnica para poder comunicarnos mejor, tener mejor presencia frente a un auditorio, lograr capacidades persuasivas y demás elementos enfocados a la mejora de habilidades de interlocución, sin embargo, se deja de lado la importancia de las técnicas en el cambio y aprendizaje de conductas con el fin de lograr una mayor funcionalidad en el contexto, independientemente de cual sea este.

Las investigaciones mencionadas, tienen en común, la PNL como herramienta de comunicación (lenguaje) que optimiza las relaciones humanas, interpersonales y sociales enfocadas al éxito organizacional y a la administración de los recursos para la alineación de propósitos organizacionales con el sujeto. Las metodologías en su mayoría fueron de tipo cualitativo, en donde se recogieron datos tanto de fuentes primarias como secundarias con el fin de evidenciar la eficacia de tales técnicas, dejando de lado la experimentación con el fin de comprobar la utilidad de las mismas; sin embargo, una de las propuestas que más se asemeja en temática, es “The effect of neuro-linguistic programming on occupational stress in critical care nurses”, los autores realizan una investigación experimental en cuando al estrés y a la PNL como el método de intervención. La población fue de 60 personas divididas en grupo control y grupo experimental. En primera instancia se les aplicó una escala de estrés dividida por factores (Nursing Stress Scale) con el fin de tomar una línea base previa a la intervención; posteriormente, se aplicaron las técnicas de PNL durante 18 sesiones de 3 horas, distribuidas en seis meses de duración. Los resultados arrojaron

diferencias estadísticamente significativas en el post del grupo experimental, lo cual sugiere que las estrategias de PNL son efectivas para reducir estrés en la población mencionada.

Aunque la población que presenta la investigación mencionada no tiene relación con la actual investigación, se puede deducir que la PNL es una herramienta que permite la modificación de conductas independientes del contexto. Por tal razón, es de suma importancia lograr la caracterización específica de la población a intervenir con el fin de enfocar el programa que lleven a lograr los resultados esperados.

Las investigaciones mencionadas son de gran utilidad en el sentido que permiten conocer el alcance que la PNL tiene en la modificación conductual y en aprendizaje de formas de expresión o comunicación asertiva, logrando la integración de las disciplinas desde las cuales se plantea la investigación actual.

Marco Teorico

En el presente capítulo se van a desarrollar las bases teóricas y conceptuales en las cuales se basó la investigación. Esta sección brinda información desde lo general empezando con la psicología y comunicación organizacional como disciplina y área de conocimiento específico y posteriormente se presenta la información central: *programación neurolinguística para reducir estrés laboral*.

Comunicación organizacional y Psicología organizacional

Para la presente investigación se considera que la comunicación organizacional y la psicología organizacional son dos áreas de conocimientos específico que deben actuar de manera conjunta, ya que aunque cada disciplina por separado plantea ciertas

intervenciones, necesita de la multidisciplinariedad para lograr una integridad de objetivos y por ende resultados favorecedores tanto para el sujeto como para la organización.

A lo largo de este apartado, se recopilan algunos elementos y miradas de las diversas propuestas que permitirán comprender lo que es la comunicación organizacional y la psicología organizacional con el fin de evidenciar la importancia de tales elementos en las relaciones humanas dentro de una organización. Se revisarán cuáles han sido los procesos sociales y culturales que influyen en el desempeño y productividad del público interno.

La comunicación organizacional es un área que permite intervenir metodológicamente en las posibilidades de análisis y el sentido de percepción e intercambio de los sujetos involucrados en la interacción de contextos diversos, considerando los motivos que movilizan el compartir (Bronstrup, Godoi, Ribeiro. 2007), y en este sentido, se considera un área relevante ya que a partir de estos postulados se pueden proponer tácticas y acciones que permitan el mejor funcionamiento dentro de la organización y por ende, una mejora en las relaciones e interacciones sociales que se dan dentro de la misma; por otro lado la psicología organizacional estudia el comportamiento humano y las formas de relacionamiento dentro del ámbito organizacional, teniendo en cuenta todas las variables que puedan afectarles y así lograr una coherencia dentro de los objetivos con el fin de obtener resultados eficientes.

Debido a que la comunicación organizacional se centra en el sujeto como un todo integral, el foco de intervención es lograr que los colaboradores puedan mantener y crear lazos sociales que le permitan una mejor adaptación al entorno y por ende un desarrollo personal adecuado y funcional dentro del contexto. Las redes sociales dentro de la organización son indispensables, ya que el sujeto trabajador pasa la mayor parte de su día

dentro de está y por ende, la compañía debe favorecer las relaciones con el fin de lograr la integridad del sujeto, ya que si este tiene sus esferas relacionales satisfechas, la productividad va a aumentar. Como lo menciona Fernández (1997) citado en Saldarigas (2005), “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta” (pag.3), es decir, los estrategas dentro de la organización deben ser los responsables de lograr un alineamiento tanto de los valores corporativos como de los valores humanos, y esto solo se logra cuando se comprende el ambiente y las variables que juegan dentro del mismo. La importancia de la comunicación dentro del ámbito organizacional, debe estar centrado en lo humano por encima de las utilidades dentro de las organizaciones (Saldarriaga 2005), sin embargo, si las estrategias están enfocadas y orientadas de manera correcta, la productividad será un factor que se verá afectado de manera positiva, es decir, hay una correlación entre bienestar y productividad.

La psicología organizacional ha desarrollado teorías y estrategias que permiten a las organizaciones proponer modelos saludables y de bienestar que permitan al sujeto desarrollarse de manera óptima dentro de la misma y lograr así que su calidad de vida y sus procesos productivos generen ganancias tanto para el sujeto (calidad de vida) como para la organización (monetario), como lo mencionan (Polo, Palacio, De Castro, Mebarack, Velilla. 2013), la psicología organizacional puede definirse como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (pag 6), es relevante recalcar que es un área integral y multidisciplinar que se encarga de las relaciones sociales dentro de la organización y se apoya en diversas

teorías o disciplinas que intervienen de manera directa las problemáticas que puedan presentarse dentro de la misma con el fin de proponer estrategias efectivas.

El *national institute for occupational safety and health* propone una definición complementaria basada en el mejoramiento de la calidad de vida y asegurandola contra los factores de riesgo que puedan presentarse dentro de la organización, es decir, es un área que se ha preocupado por la seguridad y estabilidad del sujeto en sus esferas sociales, interpersonales y laborales, concibiendo al colaborador como un ser integrado que aporta y genera valor.

Sin embargo, y en complemento de lo anterior, la psicología organizacional se centra en “la aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos de orientación positiva y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con eficacia para mejorar el rendimiento del lugar de trabajo hoy”. (Polo, Palacio, De Castro, Mebarak & Velilla, 2013. Pág 566). Esto quiere decir que la psicología organizacional no se encarga únicamente de la intervención a grupos de colaboradores cuando hay problemas o deficiencias en el funcionamiento, también dirige y crea estrategias de prevención de riesgos que influyen en las prácticas laborales. El propósito de éstas es destacar los puntos fuertes, desarrollar sus habilidades o potenciarlas y así evitar cualquier eventualidad que pueda afectar de manera directa al colaborador.

Como se mencionó, éstas dos áreas analizan (desde perspectivas teóricas diferentes) las diversas esferas dentro de las que se desarrolla un sujeto para tener una línea base de intervención y prevención. Es importante reconocer que son áreas que se han dedicado a comprender las interacciones humanas y las reacciones conductuales que se desencadenan de diversos hechos o situaciones para proponer planes interventivos.

La psicología organizacional y la comunicación organizacional aportan valor e intervienen no solo en las reacciones de los sujetos ante determinadas situaciones problemáticas, sino también intervienen en la prevención del riesgo logrando que los colaboradores tengan bienestar y salud integral. Ambas áreas deben trabajar de manera conjunta e interdisciplinar para lograr resultados significativos que impacten de manera positiva en la vida y en el bienestar del público interno (Prieto, 2013. Pag 23)

Bienestar organizacional y riesgos psicosociales

Uno de los temas en donde la psicología y comunicación organizacional intervienen, es en el bienestar organizacional y por ende las reacciones que pueden desencadenarse de situaciones específicas, es decir en los riesgos psicosociales. Estos temas son relevantes debido a que como bien se mencionó, el mundo del trabajo ha vivenciado grandes cambios en la percepción y realización del mismo, es por esto que son temas foco del área de recursos humanos y de salud y seguridad en el trabajo. En Colombia, la ley 1562 del 11 de Julio de 2012 es el conducto regular que exige que cada organización cuente con un área destinada a la prevención, atención y protección de riesgos laborales que puedan ser causados a consecuencia del trabajo que realicen. El área de salud ocupacional tiene como fin mejorar y acondicionar el ambiente de trabajo debido a que esto lleva a un bienestar físico y mental de los colaboradores dentro de una organización, es por esto que son dos disciplinas que tienen gran impacto en la prevención y reducción de factores de riesgo.

En primera instancia es importante reconocer la relevancia que tiene la calidad de vida laboral, ya que es desde este punto donde va a delimitarse el concepto de bienestar organizacional, Riveros, Pedraja, Contreras y Almodóvar (2011) proponen que la calidad

de vida laboral son las “políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles de trabajo, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado a sus dependientes y beneficios domésticos” (pág. 662); en complemento de esto Durán (2010) propone que es “un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores” (pg 72). Es evidente que tanto el concepto de calidad de vida laboral y el de bienestar se encuentran estrechamente ligados y son los responsables de la salud mental del sujeto dentro de las organizaciones. Sin embargo, no sólo los aspectos relacionados con la infraestructura de la organización son relevantes, sino que como lo mencionan Ardila & Pineda (2013) la cultura, el clima y las prácticas son las que crean un entorno que promueve la salud y seguridad del empleado (pg. 62); es decir, el bienestar organizacional tiene como propósito central la calidad de vida del colaborador y que éste sienta satisfechas sus necesidades como ser humano. Como se dijo en primer lugar, ni el ambiente físico, ni las condiciones ambientales, ni el clima y cultura del trabajo actúan de manera aislada, sino por el contrario, son factores que influyen de manera positiva o negativa en la integridad del sujeto, por tal razón, son situaciones que determinan comportamientos, estados emocionales y mentales.

Es relevante comprender la importancia de considerar al colaborador como una parte activa de la organización, que sea tomado en cuenta, que sus peticiones y prioridades sean escuchadas, ya que como lo menciona Frías (2014) “la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la satisfacción en la vida, siendo la satisfacción laboral un fuerte predictor

de esta última. En ese contexto, señala que si queremos sentirnos mejor en la vida, tenemos que encontrar la forma de sentirnos más satisfechos en el trabajo (pág 20); en este sentido, si la organización no tiene en cuenta las necesidades de su público interno, es la misma empresa la que se convierte en un factor de riesgo para la integridad de los sujetos, impidiendo que puedan desarrollar sus capacidades, habilidades y competencias de manera correcta y en un ambiente propicio.

Es por esto que el área de recursos humanos es la encargada de gerenciar propuestas de valor ligados a los temas de calidad de vida y salud ocupacional enfocada al público interno y a la disminución de trastornos mentales o físicos que puedan derivarse de los malos hábitos laborales. Es por esta razón que el plan de intervención de la presente investigación será crear estrategias que generen valor para los colaboradores y lograr así una sinergia entre la salud del trabajador y su calidad de vida.

Una vez contemplados los elementos que conforman el bienestar organizacional, se plantean los principales riesgos que se pueden presentar dentro de una organización y deben ser entendidos a cabalidad para lograr una mirada general y lograr plantear intervenciones basadas en la realidad. Los riesgos psicosociales son una de las consecuencias más evidentes derivadas de las exigencias que trae consigo el mundo del trabajo contemporáneo, y es por esto que se piden resultados de alta calidad y con estas exigencias se evidencia una decadencia en la calidad de vida del trabajador dentro y fuera de la organización que ocasiona diversos riesgos tanto mentales (estrés, ansiedad, depresión) y fisiológicos (enfermedades cerebrovasculares, enfermedades crónicas como úlceras, alteraciones en el sistema endocrino, infartos). Vieco & Abello (2014) hacen un recorrido teórico sobre los efectos que tiene sobre la salud las exigencias del mundo del trabajo y conocer el impacto que estos tienen sobre la calidad de vida. Proponen que el

trabajo trae consigo ciertas obligaciones y exigencias pero los riesgos derivados de estos están sin control por parte de la organización, ocasionando por ende, accidentes laborales que impiden el óptimo desarrollo de la persona dentro de la organización (pág.356); es decir, la mayoría de las organizaciones no consideran los factores de riesgo que pueden repercutir en la salud y bienestar del público interno, y por ende, es la organización la que se convierte en el principal factor desencadenante de riesgos psicosociales, afectando de manera directa la estabilidad del sujeto tanto dentro como fuera de la organización.

Teniendo claro qué son los riesgos psicosociales, es importante comprender que estos afectan de manera directa los mecanismos de defensa que tiene el sujeto provocando reacciones adversas ante situaciones de poco control, es decir, el sujeto se enfrenta ante situaciones que desestabilizan su cotidianidad, su forma de ser, de relacionarse y de realizar las diferentes labores, y por ende sus reacciones se salen de lo común desencadenando nuevas formas de afrontamiento y de modificación de esquemas mentales que ocasionan de manera directa respuestas de estrés y ansiedad que repercute en la salud integral del sujeto; como lo menciona Moreno (2013), los riesgos psicosociales se pueden evidenciar a corto, mediano o largo plazo dependiendo del nivel de afectación y deben considerarse como accidentes laborales (pág. 7) esto quiere decir que los eventos psicosociales se deben intervenir con planes de acción que prevengan los accidentes laborales muchas veces poco reversibles, debido a que cuando de estos eventos se desencadenan reacciones fisiológicas como problemas cardíacos, el tratamiento a estos es -en muchas ocasiones- de por vida.

Se hace evidente comprender la importancia del ambiente y entorno laboral en la vida de los sujetos trabajadores, ya que en muchas organizaciones el foco se dirige a la productividad y alza de resultados sin tener en cuenta el papel significativo que juegan los

colaboradores; hay que comprenderlos como una parte fundamental de la misma con el fin de disminuir los riesgos a nivel colectivo.

Teniendo en cuenta los diversos planteamientos y perspectivas de los autores mencionados con anterioridad, se evidencia que hay ciertos retos desde la psicología organizacional y la comunicación organizacional que deben tenerse en cuenta para disminuir los riesgos psicosociales:

1. Intervenir en la relación de colaborador y organización.
2. Realizar estrategias que atiendan las necesidades de los colaboradores.
3. Balancear y equilibrar las cargas de trabajo.
4. Mejorar el clima y la cultura organizacional.
5. Realizar matriz de especificación de logros por cargo, en relación al tiempo de la tarea.

Debido a que el estrés es una de las reacciones que más afecta a los sujetos trabajadores, es importante considerarlo como el foco de intervención con el fin de prevenirla y en otros casos de disminuir los efectos que pueda traer consigo este trastorno, logrando así una mejor adaptación del sujeto a su entorno y por ende el óptimo funcionamiento dentro y fuera de la empresa.

Estrés

Es estrés es un factor de riesgo al que todos los seres humanos estamos expuestos, y las formas de reaccionar dependen primordialmente de la capacidad de afrontamiento del mismo, sin embargo, es necesario comprender cuál es la definición; la Organización Mundial de la Salud (OMS) propone que es "el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción", es decir, es una respuesta innata del organismo que lo

prepara para afrontar situaciones desconocidas o amenazadoras presentadas desde el contexto en el que se encuentra. Ahora bien, el estrés por sí solo no es específicamente negativo, el problema se encuentra en la manera o forma de afrontarlos y muchas veces estos estímulos o situaciones sobrepasan las capacidades personales y es en este momento cuando el estrés se convierte en un riesgo, bien sea físico o psicológico. Cuando se habla de riesgos físicos se hace referencia a enfermedades cardiovasculares, úlceras, cefalea, entre otros; y cuando se habla de riesgos psicológicos, se hace referencia a la alteración del estado de ánimo (elevado o deprimido), alteración en la conformación y mantenimiento de las relaciones sociales, autoestima percepción de sí mismo.

Hasta ahora se ha definido lo que es el estrés independientemente de la situación que lo desencadene, pero ¿qué es el estrés laboral? , según la organización mundial de la salud (OMS) es “el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta un individuo por un lado y sus conocimientos y capacidades por otro”, en complemento, la organización mundial del trabajo (OIT) confirma tal supuesto mencionando “una enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vía de desarrollo”, como se ha mencionado con anterioridad, el mundo del trabajo contemporáneo trae exigencias más elevadas y por ende, unas expectativas superiores, por tal razón, el ser humano se expone directamente a situaciones desconocidas, a situaciones en donde tiene que cambiar rutinas, hábitos y modos de actuar, produciendo alertas y modos reactivos de respuesta. Dentro de los estudios realizados a nivel mundial, ha sido categorizada en el segundo lugar del *ranking* de problemas de salud en el trabajo y se estima que entre el 50% y el 60% de las jornadas laborales perdidas se presentan por esta causa” (Fernández, 2010), por tal razón, se considera el estrés como un elemento presente que debe ser atendido para evitar que la organización sea el principal estresor de los sujetos.

El estrés es una reacción habitual de la vida cotidiana del ser humano, ya que cualquier cambio o situación no cotidiana a la que se expone un sujeto es susceptible de provocarlo, sin embargo, nos vamos a centrar en el estrés derivado del trabajo (Sierra, Ortega, Zubeidat. 2003. pg.30). Como bien se sabe, el estrés es una de las tantas consecuencias que ha dejado las exigencias del mundo laboral en las últimas décadas que recae en la salud física de los trabajadores del presente. Como lo afirma Buendía (1998) citado por Vargas y Hurtado (2003), afirma que es “un estado de tensión personal o displacer que puede distinguirse de las causas o antecedentes del estrés que se denominan estresores” (pag 2), es decir, todas las exigencias que se evidencian en los ambientes laborales son los causantes de que se desarrolle una sintomatología de estrés laboral. Los ambientes con sobrecarga, con mal clima, con relaciones interpersonales deficientes son facilitadores para que se generen respuestas fisiológicas como un mecanismo de defensa contra los estímulos externos que amenazan la integridad del sujeto.

Sin embargo, estas respuestas de supervivencia son una amenaza directa a la salud física y psicológica de los colaboradores dentro de una organización, ya que se modifican pensamientos, sentimientos y por ende las necesidades biológicas de los sujetos, esto debido a que el estrés genera cambios en el estado mental y físico del sujeto y en consecuencia, se generan respuesta a tales situaciones que son tramitadas desde cuadros de estrés (Hermosa, Perilla, 2015. Pag 2).

Se considera que una situación puede considerarse estresante cuando se percibe como “retadora, desafiante, amenazante, dañina o desagradable para el sujeto. Las personas se diferencian por sus reacciones al estrés, dependiendo del significado psicológico que tenga el evento para ellos” (Durán, 2010 pg.75); las reacciones a las situaciones estresantes dependen no solamente de estímulos externos, ya que cada persona es diferente y sus

rasgos de personalidad pueden favorecer o perjudicar las conductas; es decir, si la personalidad de un sujeto es vulnerable a estas situaciones, las reacciones comportamentales serán dañinas para la integridad del sujeto y por el contrario quien no sea propenso a responder frente a eventos de manera reactiva, tendrá menos posibilidades de sufrir cuadros de estrés. Sin embargo, e independientemente de la personalidad y la forma como se afronte, la organización debe ser un facilitador y no comportarse como un estresor.

El estrés es una consecuencia que ocasiona desequilibrios tanto emocionales como conductuales, ya que las demandas del entorno exigen ciertos resultados y actitudes que pueden entrar en divergencia con las percepciones y reacciones individuales.

Programación neurolingüística

La programación neurolingüística es uno de los elementos base de la investigación ya que es sobre este tema que se va a desarrollar la intervención por medio del lenguaje para disminuir el estrés laboral. Lo que se pretende con esto es llegar a construir realidades diversas a través del lenguaje y lograr cambiar esquemas mentales a través del aprendizaje con el fin de lograr modificar conductas específicas.

El aprendizaje es un elemento presente a lo largo de toda la investigación, ya que es a partir de este que es posible el cambio de conductas, y como bien se sabe, para obtener resultados diferentes, las estrategias implementadas deben ser diferentes y enfocadas.

Aunque hay infinidad de autores que plantean definiciones y concepciones acerca de lo que es la programación neurolingüística, para el presente trabajo es necesario enfocar no solo el concepto abstracto, sino centrarse en las teorías desde donde se va a desarrollar la investigación (comunicación organizacional y psicología organizacional).

Gessen y Gessen (2002) en su investigación “Programación Neurolingüística” definen ésta como “un conjunto de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje”(pag 8), la PNL propone estrategias que permiten modificar por medio del lenguaje los esquemas mentales que han sido aprendidos por medio de crianza o aprendizaje experiencial; estos esquemas responden a las exigencias de su entorno particular y las enseñanzas que han sido proporcionadas, sin embargo, muchos de estos esquemas son limitantes y no proporcionan la oportunidad de pensar diferente o modificar la conducta de manera consciente. Uno de los propósitos del PNL es lograr que estos esquemas se vuelvan conscientes y lograr así la modificación de los mismos en pro a facilitar los procesos nuevos de aprendizaje que permitan que las experiencias nuevas sean facilitadores en la vida cotidiana. El propósito de la PNL es guiar las percepciones por medio del lenguaje para darnos cuenta que no existe una única realidad sino que hay realidades que se crean a partir de las vivencias individuales. La clave está en saber cuando es pertinente modificar las emociones o realidades personales.

“Programación neurolingüística como apoyo al éxito organizacional” es una investigación que hace énfasis en las teorías de la comunicación para luego dar paso a la teoría de PNL desde sus inicios hasta sus herramientas de acción para finalizar con la importancia de este elemento al momento de comunicarse dentro de la organización.

Como se mencionó, la PNL es una herramienta de aprendizaje conductual, las autoras proponen ciertos presupuestos que son indispensables:

1. El lenguaje como metáfora para trazar un mapa de representaciones de la realidad.
2. Todo comunica: las expresiones tanto verbales como no verbales, expresiones, movimientos oculares, formas de vestirse.
3. Toda persona tiene los recursos para alcanzar el éxito que desea.

4. Importancia de manejar los recursos en diversas situaciones presentadas en momentos de la vida específicos.
5. Las personas que tienen mayor capacidad de flexibilidad logran un mejor manejo de las situaciones.
6. Todo lo que ocurre es indispensable para nuestra vida.

Las autoras recopilan una definición del constructo, citada de Weerth en 1992: “sistema genérico de aprendizaje o como terapia: Programación Neurolingüística, o con su sigla PNL. *Programación* consiste en el proceso de organización de los componentes del sistema con el fin de alcanzar resultados específicos; *Neuro* representa la tesis de que todo comportamiento es el resultado de unos procesos neurofisiológicos, y *Lingüística* manifiesta que, a través del lenguaje y los sistemas de comunicación, los procesos nerviosos son representados, ordenados y secuenciados en forma de modelos” (pag 5). Como lo mencionan las autoras, todo comunica, el lenguaje verbal, no verbal, expresiones faciales y demás, son indicadores de comunicación, sin embargo, hay procesos inconscientes y neurológicos de los cuales no se tiene control, por lo tanto es indispensable conocer cuales son esos aspectos que conforman los esquemas mentales para modificarlos, eliminarlos o mejorarlos con el fin de lograr cierto grado de control en los aspectos comunicativos.

La programación neurolingüística es una herramienta que puede adaptarse a diversos ámbitos de actuación modificando los objetivos particulares, Castillo (2017) propone una adaptación orientada a la optimización de las relaciones humanas dentro de una organización ya que como se ha mencionado con anterioridad, estas son indispensables para pensar a la compañía y a los colaboradores como un todo integrado, en tal medida, se plantean modelos interventivos basados en la PNL ya que como se mencionó, el lenguaje es

el principal medio por el cual se generan pensamientos, esquemas mentales y por ende reacciones conductuales.

Como ya se conceptualizó, la PNL es una herramienta transversal que puede ser útil en muchos ámbitos de la vida cotidiana, Jiménez y Baldeón (2008) en su investigación “Programación neurolingüística como apoyo al éxito comunicacional” proponen la PNL como un método de relacionar la mente con el lenguaje y desarrollar programas facilitadores para el logro de los objetivos propuestos por cada sujeto en particular. La PNL propone herramientas que facilitan el éxito comunicacional ya que es por medio del lenguaje que se pretenden cambiar los esquemas mentales y en este sentido, se convierte en uno de los más importantes hitos al momento de la intervención. La comunicación se vuelve una herramienta principal en el planteamiento de estrategias ya que como lo menciona Cabezas (2018) “la falta de comunicación dentro de la organización genera una mala gestión en la parte interna afectando a la misma en distintos aspectos” (Pág 13). Es por esto que se evidencia la comunicación como un factor determinante en la eficacia y el éxito organizacional ya que se aumentan los índices de productividad, mejoran el clima laboral, se eliminan las tensiones entre compañeros y afecta de manera positiva los procesos empresariales globales ya que al programar los esquemas nuevos, se desarrollan habilidades en torno a la creatividad e innovación. La PNL debe contener información recolectada acerca de la conducta humana dentro de la organización, no todas las técnicas y acciones son aplicables a todas las organizaciones, y es trabajo de los profesionales de recursos humanos, realizar catálogos de conducta que permitan un acercamiento real a las oportunidades y retos que se presentan para intervenir de manera específica, y lograr a partir de ahí el cumplimiento de objetivos particulares.

Como se hace evidente dentro de la presente investigación, es relevante comprender que estas tácticas están destinadas al logro de objetivos por medio del lenguaje; un profesional en programación neurolingüística debe ser capaz de evidenciar los cambios que podrían notarse a corto, mediano y largo plazo, ya que si para los sujetos no es evidente el cambio que se podría lograr, el objetivo del programa no se cumple a cabalidad y los resultados serían contradictorios. La investigación plantea técnicas y submodalidades adaptados en el campo de la programación neurolingüística con el fin de convertirlo en un facilitador de recursos mentales para modificar esquemas bajo la imaginación guiada y por ende se cambiarán los modos de pensar y actuar frente a una situación específica. Cuando los esquemas mentales se controlan de alguna u otra manera, se tiene cierto poder sobre ellos que facilitan la manipulación de los mismos encaminados al cumplimiento de un objetivo particular.

Estas técnicas de PNL destinadas al cambio de esquemas mentales por medio del pensamiento guiado por el lenguaje, es uno de los medios más efectivos para la formación de líderes dentro de las organizaciones, ya que como lo menciona Romero Rocha (2011) “lo esencial para ser un buen líder es lograr con el cumplimiento de los objetivos propuestos, obviamente, deben ser cumplidos de la manera más propicia, por tal razón, el objetivo es lograr que los sujetos logren controlar y modificar sus esquemas mentales destinados a un objetivo específico, ocasionando que estos tengan el control sobre las acciones y reacciones conductuales derivadas” (pág 37).

Es interesante destacar que aunque hay posturas similares basadas en teorías conductuales, en el libro “PNL y la imaginación”, se realizan ciertas críticas al modelo ya que se considera que se toman elementos de varias teorías y se unen con un fin específico; es importante recalcar que la PNL no es una teoría en sí, sino que es “un modelo

cognitivista enfocado al aprendizaje, bajo el cual se desarrollan métodos para enseñar a las personas la manera de utilizar su propio cerebro” (Baldeón & Jiménez. (2008). Pp. 52) es por esto se plantea que la PNL es una técnica que abarca diversas estrategias extraídas de teorías que consisten en modelar las acciones con el fin de alinear a los sujetos a un modelo de trabajo específico, y a pesar de ciertas diferencias y discrepancias en la consideración de la PNL como un área de conocimiento específico, los autores citados con anterioridad, concuerdan en que es un modelo de intervención o terapia mediadas por el lenguaje eficiente al momento de modificar conductas guiadas al cumplimiento de un objetivo específico.

Endomarketing

De la comunicación organizacional como área de conocimiento específico, se tomó una de las estrategias principales para plantear la intervención dirigida al público interno. El *endomarketing* se define como una “estrategia de *marketing* institucional direccionada a acciones internas. También es conocido como Marketing Interno y busca mejorar la imagen de la empresa entre sus colaboradores, culminando en un equipo motivado y reduciendo el *turnover*”. (Aguado, M. 2016. pg 71). El *endomarketing* es un tema relevante para la investigación, ya que son estrategias que van dirigidas al público interno con el fin de mejorar la percepción de la organización y retener al mismo. La tendencia dentro de las organizaciones es dirigir las estrategias al público objetivo externo, sin comprender que el público interno es indispensable y necesario en los procesos productivos y funcionales de las organizaciones, por esto es relevante considerar que es necesario implementar acciones internas que faciliten la comunicación y mejoren la credibilidad de la organización. Aunque el término *Marketing* está relacionado coloquialmente con el mercadeo de productos o

acciones, en el *endomarketing*, son planteamientos dirigidos a la motivación, cambio de percepciones y lograr que los colaboradores sientan que son incluidos y tomados en cuenta. El propósito principal de estas estrategias es lograr que los trabajadores tengan una percepción del negocio más clara, precisa y pertinente con el fin de que este sea la principal atracción y punto de partida para la consolidación de una reputación externa adecuada y de calidad. Como lo mencionan los autores de *A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde* uno de los elementos foco del *endomarketing* como estrategia de comunicación interna es hacer ver a la organización comprometida con su público y al favor de esta, ya que a partir de esto es que se desarrollará la afiliación e identificación del negocio (Rodrigues, A; Queirós, A; Pire, C. 2016. pg. 296).

Antes de intentar realizar una acción interventiva o estrategia organizacional dedicada al *endomarketing*, Aguado en su investigación “Hacia una nueva gestión de los recursos humanos: Marketing interno y *Employer Branding*” propone la importancia de conocer de manera detallada las prioridades del público interno, ya que no se puede proponer una herramienta sin conocer cuales son las motivaciones intrínsecas y las oportunidades en donde se pueda intervenir de manera apropiada.

La globalización ha ocasionado que los procesos laborales hayan sufrido varios cambios, entre estos se encuentran que los intangibles de una organización como lo son los valores, el clima, la cultura y demás aspectos relacionados, juegan un papel importante en la vida de la compañía y es por esto que se debe dedicar mayor atención a los procesos y estrategias dirigidas a promocionar estos aspectos. La compañía debe ser transparente en sus procesos tanto internos como externos, ya que todos los públicos deben tener el acceso al conocimiento del funcionamiento de la misma, claro está, habrá procesos que son

privados, pero lo que pueda ser comunicable debe serlo ya que si se pretende que haya una comunicación limpia y transparente no se puede trabajar de manera aislada y fragmentada.

Como se mencionó, el aspecto más atractivo dentro de una organización es el talento humano y lo que este representa en la vida de la organización, como lo plantean Briceño y Godoy (2011) se evidencia que la organización más allá de procesos productivos y laborales, es un escenario social en donde interactúan sujetos que comparten ciertos puntos en común y por ende debe considerarse al sujeto como la parte más esencial dentro de la organización, ya que sin estos no habría procesos productivos, por lo tanto, en primera instancia se deben conocer todos los aspectos que son necesarios para la integración del sujeto y potenciar sus capacidades, para así dar paso al desarrollo de intervenciones estratégicas. Uno de los propósitos del *endomarketing* como estrategia comunicacional es identificar todas las variables que rigen una organización para tener una perspectiva amplia y concreta de lo que es la vida dentro de la misma y así lograr un programa de intervención óptimo y conciso que permita la resolución de situaciones particulares (Caro, 2014, pag 8).

El marketing interno es una de las cuestiones más relevantes dentro de una organización, ya que es evidente que si un sujeto está bien con su ambiente de trabajo, la productividad es más eficiente y el trabajador tiene salud integral; Sin embargo, no basta con conocer generalidades de la organización, ningún tipo de estrategia puede ser planteada y mucho menos puesta en acción sin conocer a cabalidad los procesos y perfiles sobre los cuales se va a trabajar, en este sentido, Prats en su investigación “Aportes interdisciplinarios en diseño y comunicación desde el *marketing*, los negocios y la administración. la importancia de la comunicación en el marketing interno” comprende que dependiendo de cada área o labor que se desempeñe dentro de la organización, se debe adaptar la estrategia, porque ya que no todos realizan las mismas actividades, no todas las tácticas resultan

efectivas en todos los públicos, por ende, se presenta el reto de conocer las experiencias de cada grupo de personas y a partir de ahí generar estrategias y herramientas de *endomarketing* efectivo.

Uno de los temas en los que concuerdan los autores, es que si el sujeto no se siente a gusto con su trabajo, con su estilo de vida, con sus relaciones interpersonales, la productividad descende y aumenta la probabilidad de la aparición de riesgos psicosociales; por esto, las estrategias de *endomarketing* son necesarias para conocer a cabalidad los perfiles de los colaboradores y lograr intervenir con estas de manera idónea y responsable (Escobar, 2014, pag 17); aunque el fin último es el aumento de la productividad, el objetivo principal son los colaboradores y la mejora de su percepción, por esto, para la investigación el concepto de *endomarketing* es esencial para lograr una percepción positiva de la organización y por lo tanto generar procesos productivos destinados al desarrollo del sujeto como un ser integral.

La investigación se desarrollará desde las perspectivas teóricas planteadas por la comunicación y psicología organizacional como disciplinas de conocimiento específico, desde las cuales se abordará el bienestar organizacional como el fin último al que se quiere llegar con el fin de que el sujeto logre desarrollarse de manera integral dentro de la organización, evitando todo tipo de riesgos psicosociales que pueden derivarse de las malas prácticas laborales; se tomará como punto de referencia el estrés como uno de los principales factores de riesgo dentro de las empresas que ocasionan en la mayoría de los casos, desequilibrios físicos y emocionales.

Las estrategias que se proponen con el fin de disminuir este factor de riesgo, estarán basadas en la programación neurolingüística como uno de los medios más eficientes para el cambio de conductas por medio del lenguaje y el aprendizaje guiado. El fin último será

reducir los factores de estrés y lograr que el público interno sienta a la organización como un aliado y no como el principal factor de riesgo.

Objetivos

Objetivo general

Determinar si un programa de intervención de PNL, basado en las técnicas de Anclaje, Lenguaje Correcto y Solución de Problemas, es eficaz para reducir el nivel de estrés laboral en una empresa privada de Bogotá.

Objetivos específicos

- Diseñar el programa de intervención desde la programación neurolingüística para disminuir los niveles de estrés laboral.
- Determinar en cuáles de los factores que componen el instrumento de evaluación de estrés fue más efectivo el programa de intervención.
- Determinar si la herramienta de *endomarketing* influyó de manera positiva en la percepción de los participantes hacia las capacitaciones.

Metodología

Diseño

La investigación utilizó un diseño pre-post con grupo control. El grupo de participantes de la condición experimental recibió el tratamiento con el nuevo programa de intervención; mientras que el grupo control recibió una intervención placebo tipo TED. A ambos grupos de participantes se les administró un test de Apreciación de estrés antes de la intervención y después de la intervención. Esta investigación se enmarca en el enfoque

cuantitativo, ya que busca la generalización de los resultados en poblaciones que cumplan las mismas condiciones y determinar si hay una relación causal entre la propuesta de intervención y la reducción de los niveles de estrés de los participantes. La investigación será aleatorizada con el fin de garantizar representatividad en la muestra y evitar sesgos posibles.

Participantes

Para llevar a cabo esta investigación la muestra tomada fue de 52 participantes que están actualmente laborando en la organización Panalpina S.A. Los datos se dividieron por categorías con el fin de conocer a cabalidad las características de los mismos y buscar la tendencia y la homogeneidad de los datos.

Los participantes se dividieron por género y las frecuencias fueron: treinta y nueve personas pertenecientes al género femenino (75%), y trece personas pertenecientes al género masculino (25%). La edad promedio de los participantes fue de treinta años, en un rango entre 21 y 45 años; y el tiempo promedio en la empresa es de cinco años y siete meses.

En cuanto al estado civil, treinta y un personas son solteras (59,61%); trece personas son casadas (25%); cuatro personas son separadas (7,69%); tres personas conviven en unión libre (5,76%), y una persona es viuda (1,92%).

De los participantes, treinta y un personas viven con algún miembro de su familia (59,61%); once personas actualmente se encuentran viviendo solas (21,15%); diez personas viven con su pareja (19,23%).

Los resultados arrojan que treinta y seis personas no tienen hijos (69,23%); once personas tienen un hijo (7,69%); cuatro personas tienen dos hijos (7,69%) y una persona tiene tres hijos (1,92%).

En cuanto a la escolaridad, treinta y cinco personas tienen estudios de pregrado (67,30%); ocho personas tienen estudios técnicos o tecnológicos (15,38%); tres personas tienen estudios posgrado (5,76%); cinco personas han realizado especializaciones (9,61%) y una persona ha realizado maestría (1,92%).

Los participantes realizan sus funciones laborales en diversos departamentos dentro de la organización. Catorce personas hacen parte del departamento de Importaciones Aéreas (26,92%); doce personas hacen parte del departamento de *Energy solutions* (23,07%); doce personas hacen parte del departamento de Importaciones Marítimas (23,07%); diez personas hacen parte del departamento de Exportaciones Marítimas (19,23%); tres personas hacen parte del departamento de QHSE (5,76%), y una persona hace parte del departamento de Exportaciones Aéreas (1,92%).

Con respecto a los cargos que desempeñan los participantes en cada una de las áreas mencionadas anteriormente, se encontraron los siguientes resultados. Veintitrés personas desempeñan el cargo de *Customer Service* (44,23%); dieciseis personas desempeñan el cargo de *Document* (30,76%); seis personas desempeñan el cargo de *Control Tower* (11,53%); cinco personas desempeñan el cargo como gerentes (9,61%); y dos personas el cargo de coordinador (3,84%)

En lo que respecta al tipo contrato, se manejan cinco clases, de las cuales treinta y cuatro personas tienen contrato a término indefinido (65,38%); nueve personas tienen contrato por obra/labor (17,30%); seis personas tienen contrato por prestación de servicios (11,53%); dos personas tienen contrato temporal (3,84%), y una persona tiene contrato a

término fijo (1,92%), de los cuales, catalogan la exigencia de sus trabajos de una escala del 1 al 5; siendo uno el menor puntaje y 5 el mayor puntaje. Ninguna persona catalogó su trabajo entre 1 o 2 de exigencia. Veintiocho personas catalogan su trabajo como nivel 4 (53,84%) Veinte personas catalogan su trabajo como nivel 5 (38,46%) y cuatro personas lo catalogaron como nivel 3 (7,69%). El promedio de exigencia de los participantes fue de 4,30.

En cuanto a los datos generales de la población, se evidencia que la mayoría de participantes son mujeres; el promedio de edad es de 30 años, entre los 21 y 45 años; la mayoría de participantes son solteros, sin hijos y la mayoría vive aún con miembros de su familia. En cuanto a la organización, la mayoría de participantes pertenece al departamento de importaciones aéreas y el cargo más común *Customer Service*; el tipo de contrato de la mayoría de participantes es indefinido y el promedio de tiempo en la empresa es de cinco años y siete meses.

Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto con el propósito de identificar aspectos en la metodología que pudieran mejorarse o modificarse. En la prueba piloto se recogieron datos específicos de las aplicaciones de PNL y por ende la percepción que tuvieron los participantes del pilotaje con el fin de contrastar resultados y recrear las técnicas.

El objetivo de realizar la prueba piloto fue experimentar con participantes ya que en la revisión de literatura, había pocos estudios que relacionaran la PNL con el estrés laboral, por tal motivo, se consideró pertinente realizar el pilotaje con el fin de conocer las percepciones y sacar conclusiones que aportaran a la actual investigación.

Los *early adopters* o primeros usuarios, fueron seis trabajadores de empresas privadas (sin importar la organización en la que laboren), se tuvieron en cuenta variables como, edad, género y tiempo laborando. Se tomaron como referentes estos datos sociodemográficos debido a que en la investigación se delimita la edad entre 21 y 45 años, el género se dividió por iguales con el fin de evitar sesgos posibles (tres hombres y tres mujeres) y el tiempo laborando que debía ser mínimo 5 años.

Debido a que son los primeros usuarios y las técnicas de intervención están sujetas a cambios, no pueden ser trabajadores pertenecientes a Panalpina S.A que será el lugar de realización del experimento debido a que existía la posibilidad de sesgos metodológicos.

El procedimiento fue, aplicar las técnicas Anclaje, Solución de problemas y Lenguaje Correcto referidas en el Manual de PNL (2009) y una vez los *early adopters* proporcionaron la información necesaria, se realizó la etapa de ajustes dentro de la cual se modificaron las técnicas e intervenciones y lograr llegar a una intervención enfocada y eficiente en su propósito.

Una vez se aplicaron las técnicas, se realizó una breve entrevista con el fin de recolectar datos. Las preguntas fueron:

1. ¿Cómo te parecieron las técnicas?
2. ¿Sientes que podrías aplicarlas en tu vida laboral y cotidiana?
3. ¿Te resultaría fácil realizar las actividades sin un intermediario?
4. ¿Piensas que estas técnicas podrían mejorar tu estilo de vida?

Resumiendo las respuestas y encontrando puntos en común, se evidenció que aunque la mayoría mencionó que las técnicas eran “cheveres”, el tiempo de aplicación y las demandas de tiempo que implica realizarlas es extenso, por lo cual no realizarían las técnicas en espacios laborales porque sus actividades se verían afectadas.

Otro aspecto en común, es que los espacios laborales no se prestan para realizar este tipo de pausas activas y por lo tanto, si realizaran las actividades, no sería dentro del lugar de trabajo, lo cual va en contra del objetivo de la presente investigación.

En cuanto al acompañamiento, mencionaron que son técnicas extensas y que no tendrían ni el tiempo ni las ganas de aprenderse paso a paso las cosas que hay que hacer para lograr realizar la técnica de manera correcta, por lo tanto, si no hay un acompañamiento constante, no podrían realizar la técnica.

Se tomó como base la aplicación de las técnicas a los *early adopters* y la retroalimentación proporcionada para modificar tales técnicas y hacer de ellas una experiencia de vida para los participantes.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron divididos en tres categorías dependiendo de los objetivos, en primera instancia se plantearon los instrumentos en común tanto del grupo control como del grupo experimental; tales instrumentos se utilizaron para la recolección de información general y las puntuaciones de la Escala de apreciación de estrés (EAE) y posteriormente se les proporcionó una encuesta de percepción en donde se evaluó el componente de *endomarketing* presente en la intervención propuesta.

Posteriormente se dividen los grupos (control – experimental) ya que las intervenciones tuvieron objetivos diferentes. Los instrumentos del grupo control fueron las técnicas de programación neurolingüística y los instrumentos del grupo experimental fueron charlas con temáticas específicas.

Instrumentos grupo control y grupo experimental

Para realizar el trabajo de investigación, se proporcionó a cada participante un consentimiento informado dentro del cual se especifican las acciones y el tipo de intervención que se hará; se especifica que los datos son anónimos y la identidad no corre ningún riesgo, sin embargo, los resultados de la triangulación podría ser usada para divulgación científica. (Ver anexo 1)

Dentro de la intervención se proporcionó una encuesta dentro de la cual se recogen los datos sociodemográficos con el fin de realizar la caracterización de la muestra.

En segunda instancia, se utilizará la Escala de Apreciación de Estrés (EAE) pre, con el fin de realizar una línea base o un punto de partida, y la aplicación post con el fin de contrastar los resultados y correlacionar variables en juego.

La Escala de Apreciación de Estrés es un instrumento estandarizado de medición que tiene como objetivos principales: “1. conocer el número de acontecimientos estresantes que han estado presentes en la vida el sujeto. 2. Apreciar la intensidad con que cada uno vive o ha vivido esos sucesos vitales. 3. Conocer si esos acontecimientos estresantes han dejado de afectar o todavía le siguen afectando” (pág 7).

La prueba se compone de 4 factores: estrés general (G), acontecimientos estresantes en ancianos (A), estrés socio- laboral (S), estrés en la conducción (C). Para la presente investigación se hizo uso de la escala S y la escala G ya que son las variables que se quieren medir y para las cuales se diseñó la intervención; en primera instancia se midieron los niveles de estrés derivados de acontecimientos relacionados con el ciclo vital del sujeto, las relaciones humanas, la salud, el estilo de vida y asuntos económicos (escala G); por otro lado, se hizo uso de la escala S con el fin de evidenciar la relación sujeto- trabajo, el contexto laboral y el trabajo en sí mismo (tareas o labores).

Cada una de las escalas mencionadas (S y G), se divide en tres subescalas de medición: presencia (sí) o ausencia (no) de diversos acontecimientos que pueden desencadenar reacciones de estrés (dependiendo de los factores que mida cada una de estas); clasificación de la intensidad en la que tales eventos han afectado su vida (0 - 1 - 2 - 3), siendo 0 el menor puntaje y 3 el mayor puntaje; y por último, evidenciar si tales acontecimientos tienen una afectación en el presente (A), o si por el contrario, tales eventos ya dejaron de afectar al sujeto (P). (Ver anexo 2)

Posteriormente y con el fin de evaluar si las técnicas fueron efectivas en relación al *endomarketing*, se proporcionó una encuesta en donde se preguntó a los participantes acerca de la relación del sujeto con el trabajo en primera instancia, y posteriormente en relación a las actividades propuestas y la organización; esto con el fin de evidenciar si efectivamente el *endomarketing* fue un mecanismo presente y necesario en la investigación. (Ver anexo 3)

Instrumentos grupo experimental

Como parte de la intervención, se hará uso de tres técnicas de programación neurolingüística elaboradas específicamente para la presente investigación, las técnicas propuestas se realizaron basadas en el “Manual de técnicas de PNL” (2009).

Debido a que la intervención será llevada a cabo en 3 semanas, cada técnica será enseñada a los participantes durante una semana; se realizó la intervención presencial durante 3 horas semanales. Se dividió la intervención de la siguiente manera, en primera instancia se realizaron los talleres de manera grupal durante dos horas, y posteriormente se realizó un refuerzo positivo de las técnicas de manera individual durante 1 hora. El refuerzo se basó en resolución de dudas, recepción de comentarios por parte de los participantes y la

repartición de datos curiosos relacionados directamente con la técnica que se propuso para tal semana. Esto con el fin de que los participantes estuvieran activos durante el proceso permitiendo aumentar las probabilidades de que los sujetos realizaran las actividades de manera autónoma; debido a que las técnicas contemplan el *endomarketing* como elemento fundamental, el refuerzo fue el mecanismo por el medio del cual se convirtieron las técnicas y capacitaciones, en experiencias significativas para el sujeto.

Las intervenciones se realizaron los mismos días a la misma hora (durante las tres semanas) con el fin de minimizar posibles sesgos como cansancio, fatiga u hostigamiento por labores, es decir, se intentó controlar la variable contextual y ambiental con el propósito de que la hora y el día no afectara de manera directa la intervención.

Las técnicas usadas en la intervención fueron tres, sin embargo, los objetivos específicos fueron dos; en primera instancia, el objetivo fue crear recursos para guiar el pensamiento a través del lenguaje (primera técnica), y el segundo fue lograr fomentar el pensamiento divergente y por ende la creatividad para formar estrategias de solución de problemas enfocadas al objetivo personal (segunda y tercer técnica).

Cree y Crea

La técnica *Cree y Crea* está basada en la técnica Anclaje y Lenguaje Correcto expuesta en el Manual de PNL (2009), sin embargo se realizaron las modificaciones necesarias para la aplicación.

La técnica tuvo como objetivo dirigir el pensamiento a través del lenguaje correcto, es decir, lograr mandar al cerebro una orden en positivo, con un tiempo de realización específico y con objetivos claros; esto lo que permite es crear recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Cuando se emplea el lenguaje correcto, los pensamientos

dejan de ser ambiguos e imperceptibles en el tiempo, por tal razón, es indispensable convertir las palabras en recursos que puedan ser utilizados y generalizados en cualquier situación, independientemente del contexto, es por esto que se considera necesario conocer cuáles son esos recursos y cómo se utilizan a favor del sujeto.

Una vez se han instalado los recursos como un esquema mental, es posible crear un autoanclaje. El anclaje es la forma de hacer conscientes los recursos con el fin de utilizarlos en el momento adecuado. El objetivo del autoanclaje es ir programando la mente con el fin de ser capaces de utilizar de manera consciente el pensamiento en pro al equilibrio y estabilidad emocional.

Así pues, la intervención se basó en instalar un anclaje que desencadena el recurso que se necesita y lograr dejar de lado la tensión o ansiedad producida por un estresor externo, es decir, se le pidió a los participantes que evocaran un momento de su vida en que se hayan sentido felices, tranquilos, estables, etc... y que relacionar ese pensamiento que les genera estabilidad, con un movimiento, gesto o palabra con el fin de que cada que se presente ante ellos una situación que les genera estrés, ansiedad, angustia, tristeza, evoquen ese movimiento o gesto e inmediatamente atraer a su mente el momento que les generó tranquilidad. El objetivo es lograr que el sujeto realice esto en repetidas ocasiones de manera consciente, pues cada que realice el movimiento pensará en tal momento, sin embargo, el propósito es “enseñarle al cerebro” que el movimiento, gesto o palabra que el sujeto escogió, genera tranquilidad, así posteriormente, una vez se realice tal movimiento, las rutas neurales están modificadas para producir las sensaciones placenteras que se desean y estabilizar al cuerpo gracias a la modificación de los pensamientos.

Este ejercicio es fácil de instalar en la mente si se realiza de manera repetitiva, no obstante, en la programación de rutas, el proceso debe hacerse de manera consciente y

constante; el sujeto debe tener claro que el objetivo es desencadenar un recurso cuando es necesario. La programación neurolingüística es el medio para permitir que se liberen los recursos con el fin de adquirir flexibilidad y estabilidad integral.

Elige y Dirige

La técnica *Elige y Dirige* está basada en la técnica Solución de Problemas, expuesta en el Manual de PNL (2009). La técnica propuesta tiene como objetivo, lograr un pensamiento divergente que influya en la capacidad de resolución de conflicto de manera creativa y por ende, más efectiva.

El pensamiento divergente “hace referencia a la capacidad para generar alternativas lógicas a partir de una información dada, cuya importancia se evalúa en función de la variedad, cantidad y relevancia de la producción a partir de la misma fuente (Romo, 1987)”, en tal sentido, el objetivo de intervención de la técnica es lograr aspectos como la fluidez, la flexibilidad, la redefinición con el propósito de llegar a redireccionar y redefinir las estrategias enfocadas a la solución de conflictos.

La intervención se guió de la siguiente manera, se le expuso a los participantes la *Guilford's creativity theory* en donde se proponen los conceptos de pensamiento convergente y divergente con el fin de exponer las diferencias fundamentales y la importancia del pensamiento lateral en el momento de proponer estrategias de resolución de conflictos. Posteriormente, se les presentó una serie de actividades en grupo en donde el objetivo era resolver la mayor cantidad de problemas en un menor tiempo, haciendo uso del pensamiento lateral “*thinking outside the box*”.

La primera actividad consistió en desarrollar la creatividad de los participantes por medio de un ejercicio en el que se les proporcionó una hoja con puntos rojos, todos estos

separados por la misma distancia entre ellos y se les daba la instrucción de escribir al lado de cada punto la mayor cantidad de significados o explicaciones de lo que era cada uno de ellos, en un determinado tiempo (Ver anexo 4).

La segunda actividad tenía como objetivo la resolución de problemas aplicando la creatividad para así llegar al pensamiento lateral. En una hoja con varios pares de círculos, separados por la misma distancia entre ellos se les pidió que realizaran la mayor cantidad de dibujos integrando los círculos y dándoles sentido lógico a cada figura realizada en el menor tiempo posible (Anexo 5).

En la tercera actividad, la intención era aumentar el nivel de creatividad de los participantes sometiéndolos a un ejercicio en el cual tenían una hoja con líneas en forma de T y el objetivo era lograr realizar figuras coherentes y lógicas a partir de las líneas proporcionadas, teniendo en cuenta la rigidez de las líneas de referencia, el ejercicio tenía un nivel de exigencia mayor. Los participantes competían por dibujar la mayor cantidad de objetos haciendo uso de la T, en una cantidad de tiempo determinado. (Anexo 6)

Para activar el pensamiento lateral de los participantes, se les expuso un acertijo que les exigía “pensar por fuera de la caja”, para llegar a la respuesta correcta, ya que el acertijo no tenía una respuesta racional y común. Los participantes tenían opción de hacer preguntas al investigador y éste podía responder únicamente con “sí” o “no”, por tal razón, las preguntas debían ser enfocadas haciendo uso del lenguaje correcto y los recursos propuestos en la anterior técnica de PNL. (Anexo 7).

La programación neurolingüística aporta diversos métodos de solución de problemas, sin embargo, para la investigación se planteó la importancia de salir de la zona de confort para resolver una situación independientemente de cual sea ésta. Aunque el ejercicio fue de creatividad enfocada en juegos lúdicos, se les proporcionó a los

participantes, los recursos necesarios para generalizar el aprendizaje en contextos cotidianos. Los recursos fueron: flexibilidad, originalidad, capacidad de elaboración, transformación.

Una vez los sujetos comprendieron la importancia de los recursos, se les pidió que pensarán en situaciones relacionadas con sus actividades laborales e intentarán encontrar una solución divergente haciendo uso de los recursos aprendidos, con el fin de que al momento en que se presente un problema, tengan herramientas válidas para crear estrategias de acción enfocadas.

Diseña y Enseña

La técnica tiene *Diseña y Enseña* se basó en las técnicas Lenguaje Correcto y Solución de problemas, expuestas en el Manual de PNL (2009). La presente técnica tiene como objetivo lograr superar un estado problemático o de conflicto con el propósito de encontrar la estabilidad mental que repercute de manera directa en la estabilidad física (reacciones conductuales); se pretende pasar de un estado actual, a un estado ideal por medio de la creatividad instaurando como programas los recursos necesarios para lograrlo.

Se entiende por estado actual, como su nombre lo indica a la situación en la que el sujeto se encuentra; este estado (a veces) llega a ser problemático o conflictivo ya que se presenta una situación y las respuestas que se generan son desadaptativas y fuera de contexto. Por tal razón, se quiere llegar a un estado ideal en donde el sujeto tenga la capacidad de ampliar su repertorio conductual y generar respuestas adaptativas y diversas al momento de responder de manera activa a un problema.

La actividad consistió en pedirles que escribieran una meta personal, ya sea a corto, mediano o largo plazo y por otro lado, escribieran una lista de “peros” que les impidiera

cumplir tal meta; los “peros”podían ser reales o excusas limitantes, por ejemplo, me da pereza (excusa), no tengo medios monetarios (real). Posteriormente se le pidió a los participantes que evaluaran cada una de las razones y las catalogaran como reales o excusas con el fin de que logaran identificar las verdaderas razones por las cuales no se ha cumplido la meta. En última instancia, se le pidió a los sujetos que intentan buscar una solución divergente a cada uno de los obstáculos planteados. (Anexo 8).

La razón de evaluar cada una de la lista de obstáculos era evidenciar si efectivamente, el “pero” era real o simplemente era miedo irracional que le impide cumplir la meta. En ocasiones, el sujeto transforma los miedos en excusas para no realizar alguna tarea o actividad. La programación neurolingüística permite generar estrategias para integrar las experiencias previas del sujeto y tenga las herramientas o recursos para modificar los esquemas mentales con el fin de dirigir de manera consciente las respuestas a los estímulos externos; por tal razón, los recursos presentados para tal objetivo fueron: creatividad, análisis crítico y confianza.

Las técnicas de intervención se propusieron en este orden debido a que en primera instancia, era necesario instalar los programas de recursos y conocer la finalidad e importancia de los mismos en la estabilidad mental que influye de manera directa en las reacciones conductuales adaptativas y coherentes al contexto. Posterior a la instalación de los recursos, el propósito fue el cambio de esquemas mentales enfocados a la solución de problemas utilizando el pensamiento divergente y la creatividad y en última instancia lograr pasar de un estado actual al estado deseado.

Instrumentos grupo control

Debido a que el grupo control no va a tener la intervención de las técnicas de programación neurolinguística, los instrumentos a utilizar fueron diferentes a los del grupo experimental. Sin embargo, la intervención de este grupo estará guiada a realizar un tipo de pausa activa en donde el objetivo era realizar una charla tipo TED de temas como la relajación basada en la respiración diafragmática, la atención y la percepción; no obstante, se dedicó el mismo número de horas distribuidas de la misma manera y la misma intensidad del grupo experimental, es decir tres horas a la semana durante tres semanas.

Las técnicas usadas en la intervención tenían objetivos específicos, sin embargo, como se mencionó, no hubo ningún tipo de relación ni de enseñanza del aprendizaje guiado a través del lenguaje.

Respiración

El conversatorio se basó en el artículo “El arte de la relajación: bases funcionales de la relajación mediante respiración manejada a voluntad”, en donde se exponen las principales funciones de la respiración, las redes neuronales que se activan y la importancia de lograr un estado de relajación basada en la respiración consciente. Uno de los propósitos era lograr que los participantes comprendieran las reacciones físicas y comportamentales que desencadenan las diversas formas de respirar.

Aunque se realizó un recorrido por algunas formas de respiración, se tomó como base la respiración diafragmática ya que es una de las técnicas más funcionales y adecuadas para la activación del sistema parasimpático. De tal forma, se expuso la finalidad de cada sistema y las implicaciones que tienen en la funcionalidad del sujeto. El sistema simpático como lo expone Cea (2010) es el encargado de acelerar las funciones del organismo y preparar al cuerpo para la lucha y la huida y la función del sistema parasimpático “está

relacionada con funciones protectoras y de conservación, que favorecen el correcto funcionamiento particular de los diferentes órganos viscerales” (Navarro. 2002. pp 557), no obstante, los dos sistemas son necesarios para la estabilidad del sujeto, por lo tanto es indispensable lograr un óptimo funcionamiento y activación de cada uno de estos dependiendo de los estímulos externos y contextuales.

De tal manera, se le enseñó a los participantes a respirar de tal forma con el fin de activar el sistema parasimpático de manera consciente y lograr un equilibrio y estabilidad entre la funcionalidad y objetivos de los dos sistemas llevando al cuerpo a producir estados de relajación guiados.

Atención selectiva

Se tomó como referencia el modelo clínico de la atención planteado por Sholberg y Mateer. Los autores proponen que la atención selectiva es la habilidad para mantener un comportamiento o un pensamiento fijo ante estímulos que distraen o compiten entre sí, y por lo tanto es un proceso por medio del cual se responde a unos estímulos y se ignoran otros. La atención selectiva es un mecanismo que limita a los sujetos a comprender el contexto como un todo y lo centra en los detalles que el sujeto considera relevantes, sin embargo como lo menciona Parasuraman (1984), “sin este mecanismo de selección los organismos no estarían bien equipados para hacer frente a las diversas fuentes de estimulación distractoras del entorno”, por tal razón, es un mecanismo que “mantiene” el equilibrio y estabilidad en los sujetos, ya que aunque en ciertas ocasiones puede ser limitante, es necesaria para la adaptación del sujeto en su entorno.

Por tal razón, las actividades que se propusieron estaban basadas en búsqueda visual e inhibición de respuestas. En primera instancia se les presentó a los participantes tres

videos en donde se les dió una instrucción de observación específico con el fin de que éstos lograran omitir respuestas de atención selectiva, inhibiendo los demás estímulos presentes; sin embargo, como era de esperarse, la gran mayoría de participantes, centró su atención en un estímulo específico, eliminando los demás estímulos dentro del contexto.

El objetivo de la actividad era lograr que los participantes comprendieran la importancia de entender el contexto como un todo y no centrarse en ciertos detalles que en muchas ocasiones suelen ser limitantes en la capacidad de procesar los estímulos ambientales de manera adecuada.

Percepción

Se tomaron como referencia las leyes de la percepción basadas en la teoría Gestalt. Se consideraron los principios de semejanza o igualdad, tendencia al cierre y relación figura fondo con el fin de evidenciar la capacidad abstracta de los sujetos de conceptualizar las unidades simples de la conciencia.

En primera instancia, se les dió a conocer a los sujetos el fin de la teoría de la Gestalt y a importancia que esta tiene en el funcionamiento de los procesos conscientes e inconscientes de la mente.

La primera actividad consistió en exponer elementos de semejanza o igualdad en donde se les proporcionó imágenes en donde el sujeto debía decir lo que veía en relación tales estímulos. Como era de esperarse, los sujetos lograron hayar la predominancia de los estímulos y conformar bloques homogéneos partiendo de la similitud de los mismos. Katz (1967) propone que “si son varios los elementos activos de diferente clase, entonces hay, en idénticas condiciones, una tendencia a reunir en grupos los elementos de igual clase” (pag 29). (Anexo 9)

La segunda actividad estuvo relacionada con la tendencia al cierre; la actividad consistió en exponerle a los sujetos imágenes en donde los elementos no tenían un cierre (contorno o límites) debido a que como lo propone Katz (1967) “una línea punteada no es percibida como un conjunto de puntos dispersos sobre el espacio, sino como una unidad integrada que comunica la orientación común de los datos y la noción de la superficie que ofrece una línea continua”; por tal razón, el objetivo fue evidenciar la capacidad de los sujetos para comprender una figura completa y no centrarse en los detalles independientes. (Anexo 10)

En última instancia se contempló el principio de figura – fondo; éste es uno de los aspectos más estudiados y relevantes dentro de la teoría ya que autores como Garret (1958), propone que a partir de este principio se pueden reunir todos los anteriores, ya que permite explicar los agrupamientos y el funcionamiento de tales leyes.

Así pues, se le expuso a los participantes imágenes de tal referencia con el fin de que logran identificar en primera instancia una de las imágenes presentes en la composición, y por consiguiente, logran identificar la segunda imagen incluida en la globalidad del estímulo. (Anexo 11)

Se considera que la percepción es un proceso importante en el procesamiento de información debido a que está encargado de generar y seleccionar información relevante del ambiente y filtrarlo. La percepción es fundamental en la actividad mental, el aprendizaje, la memoria y el pensamiento dependen del adecuado funcionamiento del proceso de organización perceptual.

Resultados

Los datos recolectados se analizaron por intensidad total, intensidad de subescalas y factores con el fin de correlacionar los hallazgos e identificar los aspectos que tuvieron mejoras significativas en la medición post.

Análisis preliminares de los estadísticos descriptivos evidenciaron que el puntaje de estrés de uno de los participantes fue extremadamente alto, a más de tres desviaciones estándar de la media. Para llevar a cabo los análisis de forma más confiable se procedió a eliminar a este sujeto de análisis subsecuentes.

Resultados escala S (intensidad total)

La intensidad total hace referencia a la suma de respuestas “sí” independientemente de si la respuesta fue en A (le sigue afectando) o en P (ya le dejó de afectar); el objetivo del análisis de datos de la sumatoria total es lograr saber aquellos eventos que afectan de manera activa la vida de los sujetos; por otro lado, comprobar si la intervención tuvo efectos en la modificación o disminución de tales eventos asociados.

Los resultados de los análisis de la investigación muestran que en la fase pre el grupo control ($M = 58,5$, $DS = 17,5$) y el grupo experimental ($M = 58,7$, $DS = 11,0$) tuvieron medias de intensidad del estrés similares. Por el contrario, en la fase post de la investigación, se observa una diferencia importante entre grupo control ($M = 53,6$, $DS = 16,9$) y experimental ($M = 43,0$, $SD = 13,4$) en los mismo puntajes.

Para determinar si el efecto de la intervención fue o no estadísticamente significativo, se procedió a llevar a cabo un análisis de covarianza (*ANCOVA*). Esta es la técnica apropiada para analizar los datos de esta investigación con un diseño pre post con grupo control, dado que mediante esta técnica de análisis se comparan las puntuaciones entre grupo control y experimental solo en la fase post, mientras se controla por el efecto de

las puntuaciones en la fase pre. Análisis preliminares indican que el supuesto de homogeneidad de varianza en las pendientes se cumple.

Los resultados del análisis de covarianza muestran un efecto estadísticamente significativo de la intervención, $F(1, 48) = 14,1$, $p < ,01$. Es decir, que hay diferencias estadísticamente significativas entre grupo control y grupo experimental. Como se observa en los descriptivos antes reportados los participantes del grupo experimental tuvieron puntajes de estrés total inferiores a los del grupo control.

Intensidad en subescalas A y P

El análisis de las subescalas que componen la intensidad total se llevó a cabo con el fin de identificar los aspectos que aún siguen afectando y los que ya dejaron de afectar; el objetivo de tal análisis es comprobar si hay diferencias estadísticamente significativas en la medición post en la subescala A, ya que esto significaría que la intervención logró un efecto positivo sobre la variable independiente.

Se llevó a cabo un análisis de covarianza con las subescalas de intensidad de estrés A y P. En la subescala A, los resultados muestran un efecto estadísticamente significativo de la intervención, $F(1, 48) = 11,3$, $p < 0,01$. Los participantes del grupo experimental ($M = 23,78$, $DS = 15,36$) tuvieron un menor puntaje que los del grupo control ($M = 32,58$, $DS = 20,43$).

En la subescala P, los resultados no muestran un efecto estadísticamente significativo de la intervención, $F(1,48) = 20,37$, $p = ,45$. Los participantes del grupo experimental ($M = 19,57$, $DS = 9,5$) y grupo control ($M = 21,13$, $DS = 16$) tuvieron puntajes similares en el post.

Análisis por factores

Los resultados se analizaron de manera independiente por factor, ya que el propósito era comprobar si la intervención tuvo un efecto total, o solo afectó de manera positiva algunos factores.

Se corrieron análisis de covarianza para los tres factores. Los análisis evidenciaron resultados estadísticamente significativos solo en dos de estos. En el Factor 2 “Contexto laboral” $F(1, 49) = 16,2, p < ,01$ y en el Factor 3 “Relación sujeto - trabajo” $F(1,49) = 9,6, p = 0,03$.

Los resultados evidencian que hubo mejora estadísticamente significativa en elementos relacionados con los factores ambientales del trabajo y las problemáticas que puedan presentarse entre el contexto laboral y el sujeto (factor 2 y 3). En el factor 1 (Trabajo en sí mismo), no hubo diferencias estadísticamente significativas ya que éste contempla los factores de las funciones laborales en sí mismas (tareas específicas); la intervención no produjo efectos sobre esta variable, ya que la estrategia no contempló dentro de sus objetivos el cambio de tareas o labores.

Resultados escala G (intensidad total)

La intensidad total hace referencia a la suma de respuestas “sí” independientemente de si la respuesta fue en A (le sigue afectando) o en P (ya le dejó de afectar); el objetivo del análisis de datos de la sumatoria total es lograr saber aquellos eventos que afectan de manera activa la vida de los sujetos; por otro lado, comprobar si la intervención tuvo efectos en la modificación o disminución de tales eventos asociados

Los resultados de los análisis de la investigación muestran que en la fase pre el grupo control ($M = 45,3, DS = 20,35$) y el grupo experimental ($M = 46,25, DS = 16,8$) tuvieron medias de intensidad del estrés similares. Por el contrario, en la fase post de la

investigación, se observa una diferencia importante entre grupo control ($M = 44,5$, $DS = 17,1$) y experimental ($M = 40,68$, $SD = 15,6$) en los mismos puntajes.

Para determinar si el efecto de la intervención fue estadísticamente significativa en la escala G se llevó un análisis de covarianza. Análisis preliminares indican que el supuesto de homogeneidad de varianza en las pendientes se cumple.

Los resultados de este análisis muestran un efecto estadísticamente significativo de la intervención, $F(1, 48) = 5,58$, $p = 0,02$. Esto muestra que hay diferencias significativas entre grupo control y experimental. Los participantes del grupo experimental tuvieron puntajes más bajos que el grupo control.

Intensidad en subescalas A y P

El análisis de las subescalas que componen la intensidad total se llevó a cabo con el fin de identificar los aspectos que aún siguen afectando y los que ya dejaron de afectar; el objetivo de tal análisis es comprobar si hay diferencias estadísticamente significativas en la medición post en la subescala A, ya que esto significaría que la intervención logró un efecto positivo sobre la variable independiente.

Se llevó a cabo un análisis de covarianza con las subescalas de intensidad de estrés A y P. En la subescala A, los resultados muestran un efecto estadísticamente significativo de la intervención, $F(1, 48) = 11,3$, $p < ,01$. Los participantes del grupo experimental ($M = 23,78$, $DS = 15,36$) tuvieron un menor puntaje que los del grupo control ($M = 32,58$, $DS = 20,43$).

En la subescala P, los resultados no muestran un efecto estadísticamente significativo de la intervención, $F(1,48) = 20,37$, $p = ,45$. Los participantes del grupo experimental ($M = 19,57$, $DS = 9,5$) y grupo control ($M = 21,13$, $DS = 16$) tuvieron puntajes similares en el post.

Análisis por factores

Los resultados se analizaron de manera independiente por factor, ya que el propósito era comprobar si la intervención tuvo un efecto total, o solo afectó de manera positiva algunos factores.

Se corrieron análisis de covarianza para los dos factores y éstos evidenciaron resultados estadísticamente significativos en uno de los factores, Factor 1 “Situaciones propias” $F(1,49) = 4,3$, $p = 0,043$. Los resultados evidencian que hubo mejora estadísticamente significativa en elementos relacionados con las situaciones propias del sujeto, es decir, su forma de ser, estilo de vida y salud. En el factor 2, no hubo diferencias estadísticamente significativas ya que éste contempla los factores referentes a situaciones sociales y económicos; la intervención no produjo efectos sobre esta variable, ya que la estrategia no contempló dentro de sus objetivos el cambio de núcleos de socialización o aspectos económicos.

Resultados endomarketing

Los datos recolectados se analizaron por frecuencias con el fin de evidenciar si las técnicas planteadas fueron eficientes en relación al *endomarketing*, ya que como se mencionó en el planteamiento teórico y en los objetivos específicos, el objetivo de tal estrategia es mejorar la imagen de la empresa entre sus colaboradores y lograr así el aumento de la motivación y por ende de la productividad.

La encuesta de percepción se dividió en dos factores principalmente; el factor 1 (preguntas 1 – 7) estuvo relacionado con las herramientas enseñadas y la aplicabilidad en las actividades tanto de la vida cotidiana como dentro de la organización. El factor 2 (preguntas 8 – 11) midió la correspondencia entre las técnicas y herramientas enseñadas

como parte de la intervención, y la relación de la organización con los trabajadores. (Ver anexo)

Resultados grupo experimental

En cuanto a los resultados del grupo experimental, se evidenció que todos los puntajes del factor 1 estuvieron por encima de 4. En cuanto al factor 2, se evidenció que los puntajes estuvieron por encima de 4. Lo cual quiere decir que los participantes se sintieron satisfechos ante las herramientas de intervención y consideran que la organización está comprometida con la salud integral de los colaboradores. (ver gráfico 1).

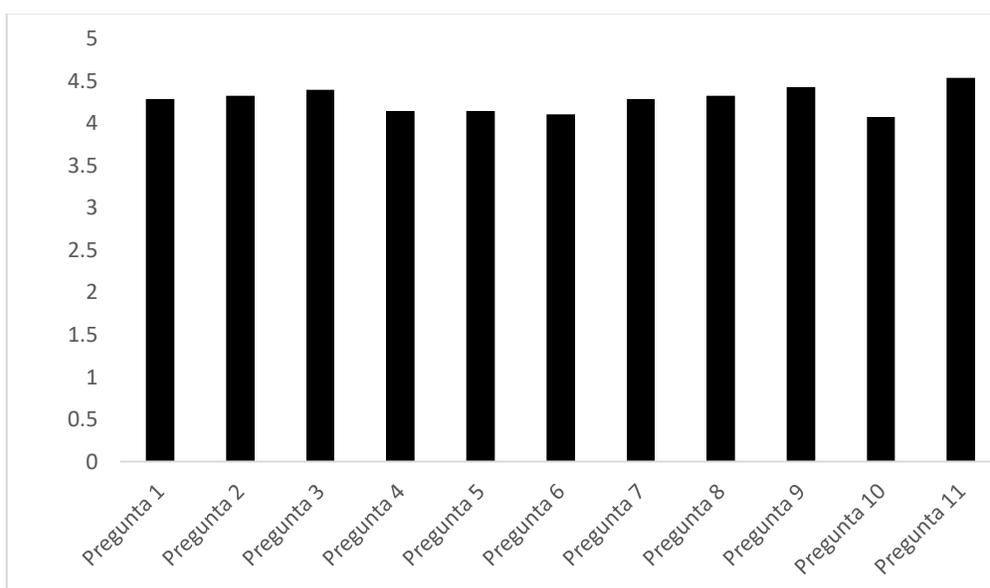


Gráfico 1. Resultados prueba *endomarketing* grupo experimental.

Resultados grupo control

En cuanto a los resultados del grupo control, se evidenció que todos los puntajes del factor 1 estuvieron por encima de 4. En cuanto al factor 2, se evidenció que los puntajes estuvieron por encima de 4. Lo cual quiere decir que los participantes se sintieron

satisfechos ante las herramientas de intervención y consideran que la organización está comprometida con la salud integral de los colaboradores. (ver gráfico 2).

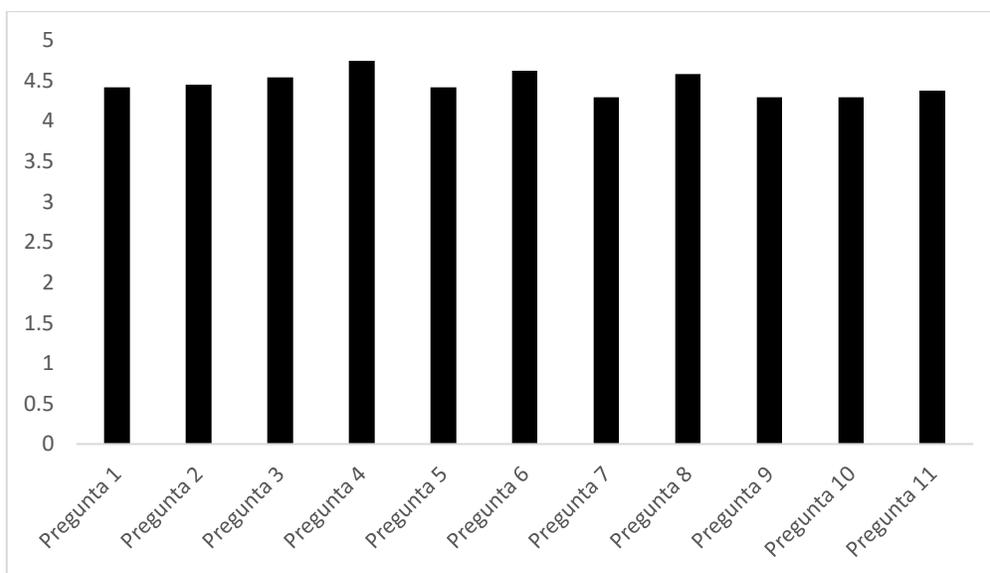


Gráfico 2. Resultados *endomarketing* grupo control.

A manera de conclusión, se puede decir que los participantes tanto del grupo control como del grupo experimental, consideran que las técnicas responden al *endomarketing* como una herramienta de fidelización ante la organización y reconocen que son tenidos en cuenta por la misma.

Discusión

El objetivo de medir, evaluar e intervenir el estrés, es debido a que como lo menciona la OIT “ es una enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vía de desarrollo”, por tal razón se consideró este aspecto como el principal riesgo psicosocial de intervención.

Cuando se trata de analizar un aspecto subjetivo, cambiante y dependiente del contexto como es el estrés, es necesario y fundamental proceder a la aplicación de técnicas y herramientas que evidencien las conductas no observables; esto se midió por medio de la Escala de Apreciación de Estrés, en donde el propósito fue encontrar diferencias estadísticamente significativas entre la primera medición (pre) y la segunda medición (post) tanto del grupo control como del grupo experimental.

En cuanto al objetivo general (Determinar si un programa de intervención de PNL, basado en las técnicas de Anclaje, Lenguaje Correcto y Solución de Problemas, es eficaz para reducir el nivel de estrés laboral en una empresa privada de Bogotá), se evidenció que hubo diferencias estadísticamente significativas en la medición post en el grupo experimental en la escala (S). En primera instancia, se realizó un análisis de las medias en los puntajes de intensidad total tanto en el grupo control como en el grupo experimental, se evidenciaron diferencias en el resultado, sin embargo, para determinar si estas diferencias son estadísticamente significativas se corrió un análisis de covarianza (*ANCOVA*), el cual indicó que sí hubo diferencias significativas en el post entre ambas condiciones. Esto quiere decir que la técnica de intervención neurolingüística basada en Anclaje, Solución de Problemas y Lenguaje Correcto, fueron efectivas para disminuir los niveles de estrés de un grupo de trabajadores de una empresa privada en Bogotá.

Seguido de esto, se dividió la prueba en dos subescalas: A (le sigue afectando) y P (ya le dejó de afectar). En A, los resultados evidencian un efecto estadísticamente significativo gracias a la intervención en comparación al grupo control, esto quiere decir que hay situaciones contextuales que dejaron de afectar gracias a la intervención. La intervención fue efectiva en la subescala A, ya que los objetivos de las técnicas estaban dirigidos a modificar situaciones presentes en la relación del sujeto con el trabajo y las

problemáticas que puedan presentarse, es decir, dentro de los objetivos se enseñó a los participantes los recursos necesarios para afrontar situaciones contextuales que pueden ocasionar conflictos en la realización de sus tareas o labores, por lo tanto, en la subescala A se evidenciaron resultados significativos gracias a la intervención propuesta.

En cuanto a la escala P (ya le dejó de afectar), no hubo diferencias significativas, esto quiere decir que las variables se mantienen estables. Debido a que la intervención propuesta no planteo dentro de sus objetivos modificar situaciones que para el sujeto ya dejaron de afectar, se esperaba que no hubiera diferencias significativas en esta subescala.

Posteriormente, en el análisis de los datos por factores, se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en dos de los tres factores que componían la escala. En primera instancia, hubo resultados estadísticamente significativos en el Factor 2 “Contexto laboral” ya que la intervención estaba enfocada en modificar conductas que repercutieran de manera directa en las condiciones ambientales del trabajo, por tal razón, se considera que la intervención logró modificar ciertas actitudes de los participantes al momento de resolver problemas que pudieran presentarse dentro del contexto laboral. En cuanto al Factor 3 “Relación sujeto - trabajo” también se encontraron diferencias significativas, ya que la intervención tuvo como propósito proporcionar a los participantes los recursos necesarios para lograr solucionar los problemas de manera diferencial en cuanto a las diversas problemáticas que puede presentar el trabajo. Sin embargo, en el Factor 1 “Trabajo en sí mismo” no se encontraron diferencias significativas ya que este factor considera las funciones y tareas puntuales de cada uno de los participantes en su puesto de trabajo, es decir, las actividades correspondientes a sus cargos, y debido a que la intervención no tuvo como objetivo modificar horarios, cargas laborales, o ritmo de trabajo, se puede concluir

que los resultados fueron los esperados y que tales resultados no alteran la eficacia de la propuesta de intervención.

En cuanto a la escala G, se realizó un análisis en las medias de los puntajes obtenidos en la intensidad total de la escala. Se evidenciaron diferencias importantes entre los puntajes del grupo control y el grupo experimental, sin embargo, para comprobar si hubo diferencias estadísticamente significativas, se corrió un análisis de covarianza (*ANCOVA*), el cual indicó que hubo un efecto significativo en los resultados de la intervención.

Posteriormente y con el fin de identificar en cuál de las dos escalas la intervención tuvo un efecto superior, se analizaron los datos por subescalas: A (le sigue afectando) y P (ya le dejó de afectar). En la subescala A, se evidencian diferencias estadísticamente significativas en la medición post, ya que la intervención estaba dirigida a modificar situaciones presentes en la relación del sujeto con el trabajo y las problemáticas que puedan presentarse, es decir, dentro de los objetivos se enseñó a los participantes los recursos necesarios para modificar conductas que influyan de manera directa en su forma de ser, estilo de vida y la forma de relacionarse con el entorno. Por lo tanto en la subescala A se evidenciaron resultados significativos gracias a la intervención propuesta.

En cuanto a la escala P (ya le dejó de afectar), no hubo diferencias significativas, debido a que la intervención propuesta no planteo dentro de sus objetivos modificar situaciones que para el sujeto ya dejaron de afectar, se esperaba que no hubiera diferencias.

Posteriormente, se realizó un análisis por factores de la escala G con el propósito de determinar la influencia que tuvo la intervención en cada uno de estos. Se evidenció que hubo diferencias en el factor 1 “Situaciones Propias”, esto se debe a que la intervención presentó dentro de sus objetivos, modificar conductas que pudieran llegar a influir en la

salud, la forma de ser y el estilo de vida, por lo cual se esperaba que hubiera mejoras significativas en la forma de afrontar las situaciones en este factor.

El factor 2 “Acontecimientos Contextuales” no hubo diferencias estadísticamente significativas ya que dentro de los objetivos de intervención propuestos, no se contempló la modificación de grupos o núcleos nuevos de socialización, ni de mejorar los niveles económicos de los participantes, por lo tanto, el resultado fue el esperado y los resultados no intervienen en la efectividad de la propuesta de PNL de la presente investigación.

Las técnicas de intervención, fueron creadas tomando como referencia al Manual de PNL (2009), en donde se encuentran consignadas las técnicas de Anclaje, Solución de problemas y Lenguaje correcto, sin embargo, antes de la intervención dentro de la organización, se realizó un pilotaje en donde se aplicaron las técnicas ya existentes a cinco participantes trabajadores dentro de empresas privadas, y los resultados evidenciaron que las técnicas aunque son efectivas, requerían mucho tiempo y actividades físicas que son poco generalizables en cualquier contexto, ya que requieren un mediador constante, un espacio físico y destinar mayor tiempo para la aplicación de las mismas.

Por tal razón, se procedió a diseñar nuevas técnicas de PNL basadas en las ya propuestas, pero modificando los tiempos de aprendizaje y los tiempos de aplicación individual de cada una de éstas; otra de las modificaciones fue la facilidad para generalizar las conductas aprendidas en contextos independientes, es decir, tanto dentro como fuera de la organización. Finalmente, se le agregó un componente creativo y de pensamiento lateral que le permitió al sujeto pensar fuera de la normalidad ya que uno de los objetivos era lograr el aprendizaje de recursos necesarios que son de gran utilidad al momento de solucionar un problema o plantear objetivos concisos.

Uno de los puntos más importantes a considerar es que se modificaron las técnicas con el fin de que la organización le presentara al participante una nueva forma de vivir las capacitaciones, por ende, la presente investigación propuso, más allá de una capacitación tradicional, una experiencia en donde el sujeto interactuó con otros, realizó actividades lúdicas y solucionó todo tipo de problemas desde la creatividad. El objetivo era lograr que los sujetos comprendieran cada una de las técnicas de forma creativa por medio de situaciones experienciales en donde se involucrara al mismo de una manera activa a la organización.

La importancia de las modificaciones realizadas fue lograr tiempos de aplicación más cortos y nuevas formas de enseñar a los participantes través de actividades lúdicas que resignificaran el concepto de “talleres de riesgo psicosocial” y conseguir mejores resultados.

Debido a que uno de los propósitos era modificar y resignificar las capacitaciones tradicionales, se concluye que el *endomarketing* fue un elemento clave en la intervención, ya que como se evidenció en los resultados, los participantes tuvieron la oportunidad de aprender herramientas aplicables a su vida laboral, consolidar aprendizajes por medio de actividades lúdicas, la integración y participación activa dentro de las actividades, el aprendizaje guiado al bienestar integral, y en última instancia, llegar a considerar a la organización como un espacio en donde los colaboradores son el principal público de interés. Aguado (2010) afirma que el *endomarketing* busca mejorar la imagen de la empresa ante sus colaboradores, culminando en un equipo motivado y reduciendo el *turnover* (pag 71), así pues, se puede concluir que tal herramienta fue esencial tanto en el planteamiento de las técnicas de intervención como en la realización de las mismas, dando como

resultado, la disminución de niveles de estrés a partir de capacitaciones experienciales que le permitieron a los participantes ser parte activa del proceso.

Se concluye que la intervención de PNL propuesta fue exitosa y funcionó de manera adecuada teniendo en cuenta el objetivo general. Cabe resaltar que la disminución de estrés dentro de la organización se dio gracias a la intervención en programación neurolingüística y no por efecto placebo, ya que tanto para el grupo control como para el grupo experimental, se realizó la investigación con el mismo número de horas, intensidad y frecuencia; por tal razón, se considera que las técnicas planteadas fueron eficaces para reducir el estrés laboral en una empresa privada de Bogotá.

Debido a que la propuesta de intervención dio los resultados esperados, podría afirmarse que es un mecanismo por medio del cual se pueden llegar a prevenir o a disminuir los riesgos psicosociales como el estrés, ya que al evidenciar mejoras significativas en los niveles evaluados, hay una mejor adaptación del sujeto en el entorno y su estabilidad. Como lo menciona Segurado & Agulló (2002) “cuando público interno logra cohesión entre su estabilidad física y emocional, el desarrollo del trabajo y la productividad organizacional, tienen índices de éxito mayores” (pag 834); como se menciona, cuando el sujeto tiene estabilidad integral, sus niveles de productividad aumentan, por lo cual se puede afirmar que las técnicas propuestas de PNL son el medio para disminuir niveles de estrés y por ende aumentar la productividad organizacional.

Roethlisberger & Dickson (1979) mencionan que “el aumento de producción no era el resultado de las condiciones físicas del oficio, sino más bien del cambio en las situaciones sociales del trabajador, en particular, cambios en su motivación, satisfacción y pautas de supervisión” (pag 23), por lo cual se puede decir, que las técnicas propuestas

influyen también en los procesos productivos dentro de la organización, ya que el sujeto concibe las condiciones ambientales como un factor de protección y no un factor de riesgo.

Se decidió abordar la investigación desde las disciplinas de comunicación social organizacional y psicología organizacional, ya que en primera instancia, la comunicación como área de conocimiento “es un área que permite intervenir metodológicamente en las posibilidades de análisis y el sentido de percepción e intercambio de los sujetos involucrados en la interacción de contextos diversos, considerando los motivos que movilizan el compartir” (Bronstrup, Godoi, Ribeiro. 2007. Pag 56) y la psicología organizacional es “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (Polo, Palacio, De Castro, Mebarack. 2013. Pag 12), de tal forma, se planteó la intervención bajo estos lineamientos, en donde el objetivo era mejorar las posibilidades de intercambio social y el funcionamiento óptimo de las personas. Se evidenció en los resultados, que los objetivos de cada una de las disciplinas se cumplen, y se logra llegar a una cohesión de perspectivas que permitieron la creación de cada una de las técnicas creadas y aplicadas a los sujetos participantes.

El resultado de la intervención es innovador en la medida en que este (a nuestro conocimiento) es de las primeras investigaciones reportadas en la literatura científica que utiliza técnicas de PNL enfocadas a la reducción de los niveles de estrés, planteadas desde una perspectiva multi e interdisciplinar.

Debido a que la intervención dio los resultados esperados en la reducción de niveles de estrés, se sugiere proponer estrategias de acción interventivas en diversos tipos de riesgo psicosocial, por ejemplo la ansiedad y la depresión con el fin de aportar a las disciplinas mencionadas.

Bibliografía

- Abatedaga, N. (2008). Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos. Editorial Brujas.
- Aguado, M. (2016). Hacia Una Nueva Gestión De Los Recursos Humanos: Marketing Interno Y Employer Branding. Mk - Marketing Más Ventas.
- Ana, R., Ana, Q., & Carlos, P. (2016). A Influência Do Marketing Interno Nas Atitudes E Comportamentos Dos Colaboradores: Aplicação A Uma Organização De Cuidados Sociais E De Saúde. Revista Portuguesa De Saúde Pública.
- Armas, L. (2009). Manual de Técnicas de PNL.
- Barahona, L., Amemiya, I., Sánchez., Tejada, O, Oliveros, M., Pinto, M., & Cuadros, R. (2018). Asociación entre violencia, estrés y rendimiento académico en alumnos de medicina del primer y sexto años de una universidad pública, 2017. Anales de la Facultad de Medicina.
- Cabezas, D. (2018). Programación neurolingüística como estrategia de eficacia en la comunicación organizacional.
- Caro, J., & Rodríguez, S. (2017). Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import SAS.
- Castillo, A. (2017). Modelo Comunicacional Centrado En La Programación Neurolingüística Orientado A La Optimización De Las Relaciones Humanas En La Organización Universitaria. Dialéctica.
- Díaz, D. (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo. Artículos de Argentina, Colombia y Chile Reseñas de Libros Facultad Tecnológica.

- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral.
- Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Fernández, R. (2010). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Alicante: Club Universitario.
- Fernández S., & Mielgo, N. (1992). Escalas de apreciación del estrés. EAE. Madrid TEA Ediciones, SA.
- Frías, C. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y.
- Gallegos, L., & Hurtado, M. (2003). Psicología de la salud, ansiedad y trabajo bajo presión. Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP.
- Garret, H. (1958). Las grandes realizaciones en la psicología experimental. México: Fondo de Cultura económica.
- Gessen, V., & Jessen, M. (2002). Programación Neurolingüística. Educere.
- González, D. (2011). La Programación Neurolingüística: Una Reflexión Crítica A Su Propuesta Y Algunas Consideraciones Para Su Aplicación Dentro Del Ámbito Organizacional. Administración Y Organizaciones.
- González, L. (2007). Humanismo y gestión humana. Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. Eleuthera.
- Grueso, M., Rey, C., González, J., Ardila, A., & Pineda, C. (2013). Acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: Análisis desde un modelo de organizaciones saludables.

- Hemmati, M., Farhadi, M., & Fereidoni, J. (2016). The effect of neurolinguistic programming on occupational stress in critical care nurses. *Iranian journal of nursing and midwifery research*.
- Hermosa, R., & Perilla T. (2015). Retos Investigativos En Psicología De La Salud Ocupacional: El Estrés Laboral. *Revista Facultad Nacional De Salud Pública*.
- Huerta, P., Pedraja, L., & Contreras, S., & Almodóvar, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales*
- Jiménez, J. (2004). La atención y su papel en la experiencia consciente. *Annals of Psychology*.
- Jiménez, M., & Baldeón, N. (2008). Programación Neurolingüística Como Apoyo Al Éxito Comunicacional. *Facultad De Comunicación Y Lenguaje*.
- Katz, D. (1967). *Psicología de la forma*. Madrid: Espaza- Calpe.
- Laceria, V., Santos, M. Viera, A. & Lacería, V. (2005). La programación neurolingüística (PNL) como método de intervención psicológica para el mejoramiento de la comunicación organizacional. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*.
- Ley 1562. *Diario Oficial No. 48.488*. Bogotá – Colombia. 11 de julio de 2012.
- Monte, P. (2014). *Manual de psicología aplicada al trabajo ya la prevención de los riesgos laborales*. Ediciones Pirámide.
- Moreno, B. & Garrosa, E. (2013). Salud laboral. En: *Salud laboral, riesgos laborales, psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible Que Otorga Valor En Las Organizaciones. *International Journal Of Good Conscience*.

- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). Occupational Health Psychology (OHP). Atlanta, GA, USA. Recuperado de: <http://www.cdc.gov/niosh/topics/ohp/>
- Navarro, X. (2002). Fisiología del sistema nervioso autónomo. *Revista Neurológica*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo. Primera edición. Recuperado de: <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>
- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de estudios sociales*.
- Pérez, J., & Alba, J. (2014). Neuropsicología de la atención, las funciones ejecutivas y la memoria.
- Polo, J., Palacio, J., De Castro, A., Mebarak, M. & Velilla Guardela, J. (2013). Riesgos Psicosociales: La Psicología Organizacional Positiva Como Propuesta De Promoción, Prevención E Intervención. *Salud Uninorte*.
- Prats, A. (2013). La Importancia De La Comunicación En El Marketing Interno. Cuadernos Del Centro De Estudios En Diseño Y Comunicación.
- Prieto, P. (2014). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Bachelor's thesis, Universidad de Medellín.
- Richards, R. (2001). Millennium as Opportunity: Chaos, Creativity, and Guilford's Structure of Intellect Model. *Creativity Research Journal*.
- Romero, A. (2011). La Programación Neurolingüística (Pnl), Como Herramienta Aplicada En La Formación De Líderes Dentro De Una Organización Pública.

- Romo, M. (1987). Treinta y cinco años de pensamiento divergente: teoría de la creatividad de Guilford. Estudios de psicología.
- Romo, M. (1997). Psicología de la creatividad. Paidós. Barcelona.
- Saladrigas, H (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social.
- Segurado, A., & Agulló, T. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Psicothema.
- Sierra, J., Ortega, V., & Zubeidat, I. (2000). Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. Red Revista Malestar E Subjetividade.
- Silvestrin, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Signo y pensamiento.
- Thompson, J., Courtney, L., Dickson, D. (2002). "The effect of neurolinguistic programming on organizational and individual performance: a case study", Journal of European Industrial Training.
- Ugarte, J. (2010). El arte de la relajación: bases funcionales de la relajación mediante respiración manejada a voluntad. Avances en salud mental relacional.
- Varela, M. Análisis de la percepción del endomarketing en una institución de Educación Superior en Medellín.
- Vieco, G., & Abello, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo.
- Weerth, R. (1998). La PNL y la imaginación. Editorial Sirio, SA.

Wickens, C. (1984). Processing resources in attention. En R. Parasuraman y D. R. Davies (Eds.), Varieties of Attention (pp. 63-102). New York. Academic Press.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado.



Facultad de Psicología Formato de Consentimiento Informado

Bogotá, Enero de 2019

A. Propósito del Proyecto: el objetivo es modificar pautas de conducta referentes al bienestar físico y mental de los colaboradores en pro a procesos productivos dentro de la institución.

B. ¿Qué se hará?: en primera instancia, usted diligenciará una Escala de Apreciación de Estrés (EAE) lo cual le tomará alrededor de 45 minutos aproximadamente.
Posteriormente, nos reuniremos 3 horas a la semana durante 3 semanas con el fin de abarcar técnicas relacionadas con la programación neurolingüística. Por último, volverá a diligenciar la Escala de Apreciación de Estrés.

C. Riesgos: No hay riesgos físicos - psicológicos.

D. Consentimiento: Antes de dar su autorización para este proyecto, usted debe haber resuelto satisfactoriamente todas sus preguntas y dudas. Si tiene algún cuestionamiento puede realizarlo antes de firmar el consentimiento. Si quisiera información más adelante, puede obtenerla llamando a María Camila Tenorio al teléfono 3014487834 o al correo electrónico: tenorio-m@javeriana.edu.co

E. Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima y su identidad no correrá ningún riesgo.

F. Derechos: No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO (ORIGINAL)

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmar. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar en el proyecto.

Participante

Nombre: _____ **Edad:** _____

Institución: _____

Firma: _____

Anexo 2. Escala de Apreciación de Estrés

A fin de hacer valer los Derechos de Autor, fotocopiar o capturar los datos de esta prueba está PROHIBIDO. Material exclusivo de la Pontificia Universidad Javeriana, Laboratorio Psicología.

E A E

Hoja de respuestas

Nº 202

Apellidos y Nombre _____ Sexo _____ Edad _____

Estudios/Título académico _____

Residencia _____ Profesión _____

MARQUE CON UNA X EL RECUADRO DE LA ESCALA A CONTESTAR:

G A S C

Compruebe que el número de la fila donde anota su respuesta coincide con el del cuadernillo.

Ejemplo: "Castigo inmerecido" SI NO 0 1 2 3 A P

	SI	NO	Intensidad				Tiempo			SI	NO	Intensidad				Tiempo	
1.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	28.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
2.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	29.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
3.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	30.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
4.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	31.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
5.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	32.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
6.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	33.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
7.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	34.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
8.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	35.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
9.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	36.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
10.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	37.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
11.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	38.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
12.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	39.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
13.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	40.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
14.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	41.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
15.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	42.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
16.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	43.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
17.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	44.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
18.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	45.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
19.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	46.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
20.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	47.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
21.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	48.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
22.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	49.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
23.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	50.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
24.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	51.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
25.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	52.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
26.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	53.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
27.	SI	NO	0	1	2	3	A	P									

Número de SI

En A = _____

Total =

En P = _____

Puntuaciones en Intensidad

A = _____

Total = Centil =

P = _____

Copyright © 1992 by TEA Ediciones, S.A. Todos los derechos reservados - Prohibida la reproducción total o parcial - Edita: TEA Ediciones, S.A., Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 Madrid - Impprime: Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpto.; 28002 Madrid Depósito legal: M. 16.836 - 1992.

Anexo 3. Cuestionario de percepción (endomarketing)

Cuestionario de percepción



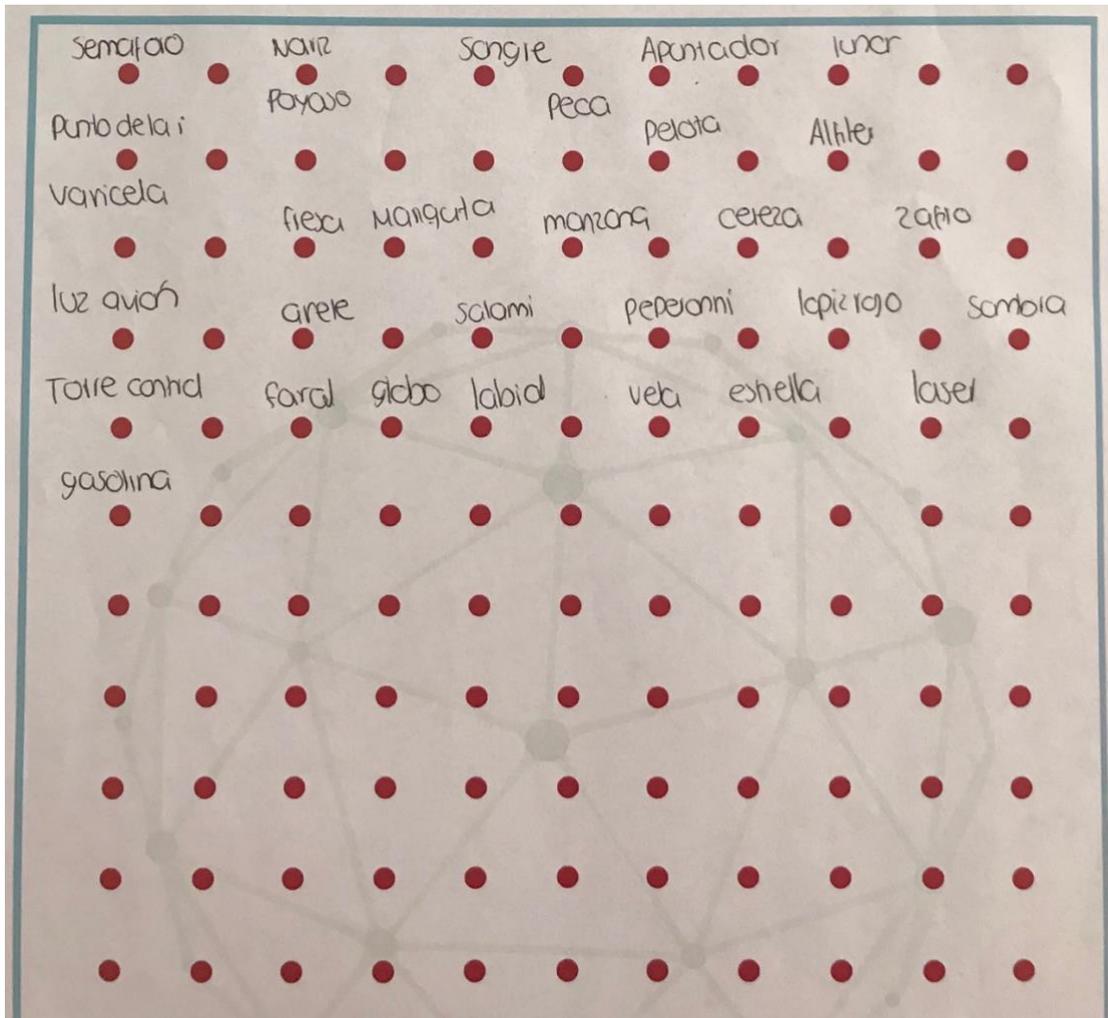
Por favor responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta su experiencia personal en la asistencia a los programas de riesgos y seguridad en el trabajo brindadas por **RAPPOR**.

Para responder las preguntas, tenga en cuenta la siguiente indicación. Marque con una "x" su respuesta (1) muy insatisfecho; (2) insatisfecho; (3) medianamente satisfecho; (4) satisfecho; (5) muy satisfecho

1. Conocimiento de los servicios que presta RAPPOR	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Transmisión de información clara y suficiente en cuanto a los objetivos de cada actividad	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Capacitación necesaria para desarrollar correctamente las técnicas propuestas	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Herramientas pertinentes y aplicables a sus actividades laborales	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Integración y participación dentro del equipo de trabajo	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Reconocimiento por el adecuado desarrollo de las actividades	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Retroalimentación oportuna sobre el desempeño y aplicabilidad de las técnicas en su vida laboral	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Siente que la empresa está comprometida con la salud integral de los colaboradores	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Piensa que las actividades propuestas son útiles para cambiar hábitos y rutinas que monotonizan el trabajo	(1) (2) (3) (4) (5)
10. Cree que las estrategias utilizadas son innovadoras y necesarias para disminuir riesgos psicosociales	(1) (2) (3) (4) (5)
11. Siente que las actividades propuestas fueron útiles para resignificar las capacitaciones tradicionales	(1) (2) (3) (4) (5)

Anexo 4

Elige y Dirige 1.1



Anexo 7.

Diseña y Enseña. Acertijo

Luis y Andrea entran juntos a un bar. Le piden al mesero **dos cócteles iguales**. Luego de esto piden otros **dos cócteles más**. Al finalizar la noche, Andrea sale caminando del bar, mientras que **Luis muere**.

¿Por qué muere Luis y Andrea no?



Anexo 8. Diseña y Enseña. Metas

Mi meta creativa es:

sin riesgos, sin excusas.



Anexo 9. Semejanza o igualdad

X	O	X	O	X	O						
X	O	X	O	X	O	X	X	X	X	X	X
X	O	X	O	X	O						
X	O	X	O	X	O	X	X	X	X	X	X
X	O	X	O	X	O						

Anexo 10. Tendencia al cierre



Anexo 11. Figura – fondo

