

Fecha de presentación: junio, 2022, Fecha de Aceptación: agosto, 2022, Fecha de publicación: noviembre, 2022

20

COACHING CON PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN EJECUTIVOS DE UNA CLÍNICA

COACHING WITH NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING (NLP) AND DEVELOPMENT OF SPECIFIC COMPETENCES IN EXECUTIVES OF A CLINIC

Giselle Del Rocío Vergara García¹

E-mail: gise120471@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7154-2542>

¹Universidad de Lima. Perú

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Vergara García, G. Del R. (2022). Coaching con programación Neurolingüística (PNL) y desarrollo de competencias específicas en ejecutivos de una clínica. *Revista Conrado*, 18(89), 196-207.

RESUMEN

Gestionar y dirigir en escenarios competitivos y cambiantes requiere no sólo de personas con conocimientos técnicos, sino también directivos con una visión ambiciosa que oriente a sus equipos a descubrir la estrategia superior de desempeño. Es así que, el objetivo del presente artículo, fue determinar la influencia del Coaching con PNL en el Desarrollo de competencias específicas en mandos medios de una empresa del sector salud en la ciudad de Lima-Perú. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal explicativo-causal. La muestra se recolectó mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple, considerándose a 87 sujetos de estudio a quienes se les aplicó el cuestionario constituido por preguntas dicotómicas para la variable Coaching con PNL y preguntas de escala tipo Likert para la variable Desarrollo de competencias específicas. La comparación de la significancia real encontrada con la significancia teórica planteada, se hizo a través de la tabla de rangos de interpretación de correlaciones de Hernández et al (2018); lo cual nos permitió comprobar y demostrar la incidencia directa de la variable independiente sobre la dependiente. Los resultados evidenciaron la significancia que existe en el proceso de Coaching con PNL en el Desarrollo de competencias específicas.

Palabras clave:

Coaching neurolinguístico, metas, comunicación efectiva, competencias específicas, desarrollo de competencias, comportamientos, métodos de desarrollo, co-desarrollo, entrenamiento, autodesarrollo

ABSTRACT

Managing and directing in competitive and changing scenarios requires not only people with technical knowledge, but also managers with an ambitious vision that guides their teams to discover the superior performance strategy. Thus, the objective of this article was to determine the influence of Coaching with NLP in the Development of specific skills in middle managers of a company in the health sector in the city of Lima-Peru. The research had a quantitative approach, non-experimental design, explanatory-causal cross section. The sample was collected through simple random probabilistic sampling, considering 87 study subjects who were given the questionnaire consisting of dichotomous questions for the Coaching with NLP variable and Likert-type scale questions for the Development of specific skills variable. The comparison of the real significance found with the proposed theoretical significance was made through the table of correlation interpretation ranges of Hernández, Fernández and Baptista (2018); which allowed us to verify and demonstrate the direct incidence of the independent variable on the dependent one. The results evidenced the significance that exists in the process of Coaching with NLP in the Development of specific skills.

Keywords:

Neurolinguistic coaching, goals, effective communication, specific skills, skills development, behaviors, development methods, co-development, training, self-development.

INTRODUCCIÓN

Las preocupaciones relacionadas con la expansión y formación en conocimientos y desarrollo personal, ha ido decayendo significativamente durante los últimos años, así lo revela la encuesta aplicada a 39,195 empleados de 43 países; los resultados señalaron que el 56% de los empleadores encuestados, consideran que las fortalezas humanas más valoradas y ausentes en el personal, recaen en las habilidades comunicativas, escritas y verbales, sumada a la capacidad de cooperación y de resolución de conflictos; mientras que un 43% de los empleadores peruanos, consideran que sus colaboradores no poseen los skills necesarios para el óptimo desempeño en sus puestos de trabajo, es decir; una adecuada combinación de habilidades técnicas y fortalezas humanas (Manpower Groups México, Caribe & Centroamérica, 2018). Por tanto, el capital humano se convierte en un elemento diferenciador, no sólo para su desarrollo y crecimiento, sino además para formar a mejores personas que produzcan resultados de alta calidad y adaptables, a un mercado altamente diversificado y competitivo. Esta situación, no es ajena para las industrias del sector salud, quienes constantemente compiten por devolverles la calidad de vida y salud a sus pacientes, es así que la empresa materia de estudio, enfrenta el gran desafío de mejorar sus niveles de comunicación y de satisfacción interna; los resultados recogidos en las últimas evaluaciones de desempeño laboral, revelaron que el comportamiento del personal mando medio, viene siendo una continua dolencia, la ausencia de estrategias asertivas para dirigir aunada al desconocimiento de técnicas confiables de comunicación, han generado que sus equipos de trabajo desistan de aportar ideas en beneficio de la compañía, originando que la comunicación e información sólo llegue en forma descendente y poco clara, lo cual se traduce en reducción del nivel de rendimiento y desarrollo de sus competencias específicas del colectivo de puestos.

Por consiguiente, el presente artículo sustentado en un sólido marco teórico del coaching neurolingüístico y el desarrollo de competencias específicas, aborda la influencia de dos variables en un campo de estudio que en muchas organizaciones en el Perú aún es incipiente

Inicios del coaching

A lo largo de los últimos años, la terminología coaching ha sido ampliamente difundida, su primera referencia fue descubierta a principios del siglo XVIII aludiendo al entrenador que apoyaba a una persona a entrenarse rápida y eficazmente. Aunque el conocimiento del coaching cada vez parece haberse convertido en un tema popular, para Whitmore (2003), más que un término de moda, su pleno

entendimiento no suele ser fácil, nos encontramos frente a un ejercicio humano trascendental y complejo que se encuentra más allá de una conducta empresarial en un extremo opuesto del “orden y mando”. En su concepción filosófica, es necesario mencionar la mayéutica de Sócrates y al existencialismo que surgió como fundamento y el cual a través de preguntas objetivas y con carácter de análisis profundo, el individuo va identificando su verdadero potencial y extrayendo sus innatos recursos (Sánchez & Boronat, 2014). La naturaleza y esencia de un proceso de coaching, consiste en apoyar a la persona en la modificación de aquellas conductas que opacan sus recursos, liberando su fuerza y elevando sus estándares (Chávez, 2012).

Coaching con Programación Neurolingüística.

A lo largo de los años, han surgido muchos enfoques y técnicas de aprendizaje y han encontrado cada vez más su lugar en los círculos académicos. Uno de estos enfoques es la programación neurolingüística (PNL) (Alroudhan, 2018). Durante más de tres décadas, los entrenadores, los vendedores, las terapias y los entrenadores se han sentido atraídos por las afirmaciones hechas por la PNL. El enfoque ha gozado de una enorme popularidad, ofrece un enfoque alternativo al entrenamiento psicológico y ha sido ampliamente utilizado por organizaciones comerciales, terapeutas y entrenadores (Passmore & Rowson, 2019). De acuerdo con la literatura, los inicios del coaching se basan a través de los lingüistas y matemáticos (Grinder & Bandler 2003) precursores de los fundamentos teóricos más sólidos y aceptados en un proceso de coaching, quienes señalan a una metodología compuesta de herramientas que considera como valor esencial al lenguaje y centra su accionar en la analítica de las diferentes fases de la comunicación y sus planes de acción para generar cambios duraderos. En esa misma línea, Manrique (2003), sostiene que la programación neurolingüística es una disciplina pragmática – epistemológica que coadyuva en el desarrollo del bien común y que se utiliza para romper patrones destructivos y alterar el comportamiento, mejorando así la calidad de vida al cuestionar la validez en la forma en que a) percibimos el mundo, b) de lo que se cree y c) de las limitaciones de la persona por sus falsas conclusiones. Para Reyes (2018), un proceso de coaching trabaja en la toma de conciencia, permitiéndole a la persona descubrir ideas más sólidas y claras de su propia identidad, lo que le da acceso al manejo de sus estrategias conscientes e inconscientes para determinar cómo su proceso de comunicación influencia en su comportamiento. Según (Gil & Gil 2016), el proceso involucra una tarea muy proactiva ya que promueve el desarrollo de hábitos, que son el resultado de la práctica continua de

nuevos comportamientos que se convertirán en parte del estilo de vida de una persona. En síntesis, nos encontramos con una estrategia de crecimiento y éxito duradero que favorece el descubrimiento de aquellos obstáculos producto de falsas creencias que impiden la consecución de objetivos laborales y personales. Figura 1

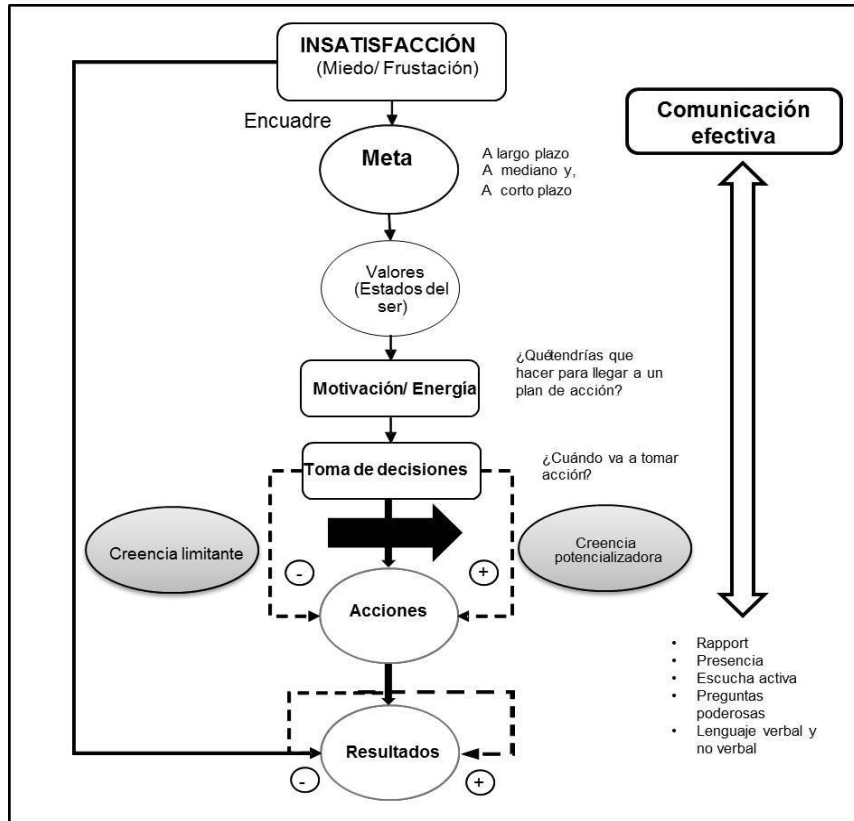


Figura 1. Estructura del proceso de coaching

Desarrollo de competencias

En el ámbito organizacional, el tema de competencias demanda de un modelo de gestión de recursos humanos, que permita de una dirección y orientación, si este modelo se implementa correctamente, dará lugar a una relación de ganar – ganar y de beneficio mutuo (Alles, 2017), pues el comportamiento y el desempeño de las personas inciden directamente en la calidad del servicio, en la productividad y por consiguiente, en la rentabilidad del negocio; a partir de ello será posible preparar al capital humano, dotándolos de competencias comunicativas y asertivas que les permitan auto-gestionarse y gestionar a otros de forma efectiva (Chávez, 2012). Las investigaciones sobre competencias basadas en las conductas del ser, fundamentan sus orígenes en obras del reconocido autor (McClelland, 1987) y los franceses (Spencer & Spencer 1993), quienes sostienen que las competencias hacen referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que se observan en un puesto de trabajo y que emergen de la intersección de conocimientos, habilidades y valores. Ahora bien, cuando hablamos de desarrollo de competencias, el tratamiento es muy diferente, pues no es igual hablar de su conceptualización que referirnos a cómo éstas se desarrollan en un marco laboral, es decir; las competencias no son cualidades innatas que el expertis no hace más que desarrollar, por el contrario, es la consecuencia de una experiencia buscada que permite la unión con resultados favorables de conocimientos y del saber hacer a fin de construir competencias inéditas que permitan un desempeño exitoso. En resumen, el desarrollo se da sí sólo sí la persona adopta una actitud crítica del análisis de sus conductas descubriendo la causa raíz del problema para su posterior solución (Rodríguez, Calmaestra & Maestre, 2015).

Tres pilares como base para el desarrollo de competencias.

Para Druker (1985), el éxito en su desarrollo, se centra en el cambio de conductas de cara al futuro, dejando así en un segundo plano aquellos conocimientos desfasados que serán reemplazados posteriormente por unos actualizados. Para situarnos en el contexto y a manera de ejemplo, una persona moviliza una competencia a través de las acciones que desarrolla en su puesto de trabajo o en su vida cotidiana; aunque la organización no puede establecer objetivos que infrinjan en aspectos relacionados al ámbito privado, lo real es que las acciones para su crecimiento tienen estrecho vínculo con su desarrollo en el lugar y puesto de trabajo. Para, Leboyer (1997) cualquiera sea el trabajo actual o nivel que ocupe dentro de la estructura organizacional, las personas estamos obligadas a aprender nuevas cosas de forma constante y no bajo la tutoría de un responsable ni mediante manuales pedagógicos; sino por propia iniciativa en la búsqueda de diferentes opciones de crecimiento y modificación de aquellas conductas que favorezcan su logro. En este sentido, la clave para su éxito se basa en sacar el máximo provecho de las propias experiencias de la persona, ¿Qué experiencias?, lo recomendable es contar con un diccionario de competencias organizacionales y un listado de los comportamientos de aquellas experiencias que permitirán su desarrollo (Leboyer, 1997).

La idea de desarrollar competencias en un colaborador mientras trabaja no es nueva, según Alles (2009) quien introdujo el modelo de competencias en Argentina, las personas habitualmente rechazan los procesos de cambio y una forma de hacerle frente es a través de la experimentación, lo cual implica cambio de comportamiento en relación al conjunto de actividades orientadas para alcanzar un alto nivel de madurez en la posición que ocupa u ocupará de acuerdo a sus logros.

Este nuevo estado se dará, sí sólo sí se cuenta con diferentes métodos para su desarrollo que trabajen de forma articulada, se optimicen de la mano de un entrenador y del acompañamiento de diversos métodos, los cuales se centran en tres planos de acción a) métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo, relacionados con programas de capacitación o distintas actividades que se realizan en un auditorio, universidad y/o en cualquier circunstancia de capacitación a un colaborador, b) métodos de desarrollo dentro del puesto de trabajo, realizado mediante un entrenamiento guiado y de ayuda a una persona para mejorar conocimientos y competencias; entre las técnicas más destacables resaltan la asignación a puestos a comités, el mentoring y la designación de un ejecutivo a un proyecto inter empresas para ocupar el mismo puesto de mayor nivel y tamaño y, 3) las guías de autodesarrollo, herramientas por excelencia que se trabajan en los planes de formación y de desarrollo y que se ponen en acción por iniciativa propia de la persona a través de una serie de actividades sistemáticas.

Para efectos del presente artículo, nos propondremos identificar cuál de los tres métodos que se imparten en la firma, se vuelca el más efectivo en el desarrollo de competencias específicas del personal de estudio y quienes además participaron del proceso de coaching neurolingüístico; para tal efecto, se conoció el histórico de brechas de rendimiento más significativas en las evaluaciones de desempeño laboral vertical años: 2016 – 2018, comportamientos no esperados de acuerdo al modelo de gestión por competencias y al descriptivo de puesto que señala las competencias específicas asociadas a su puesto. Figura 2

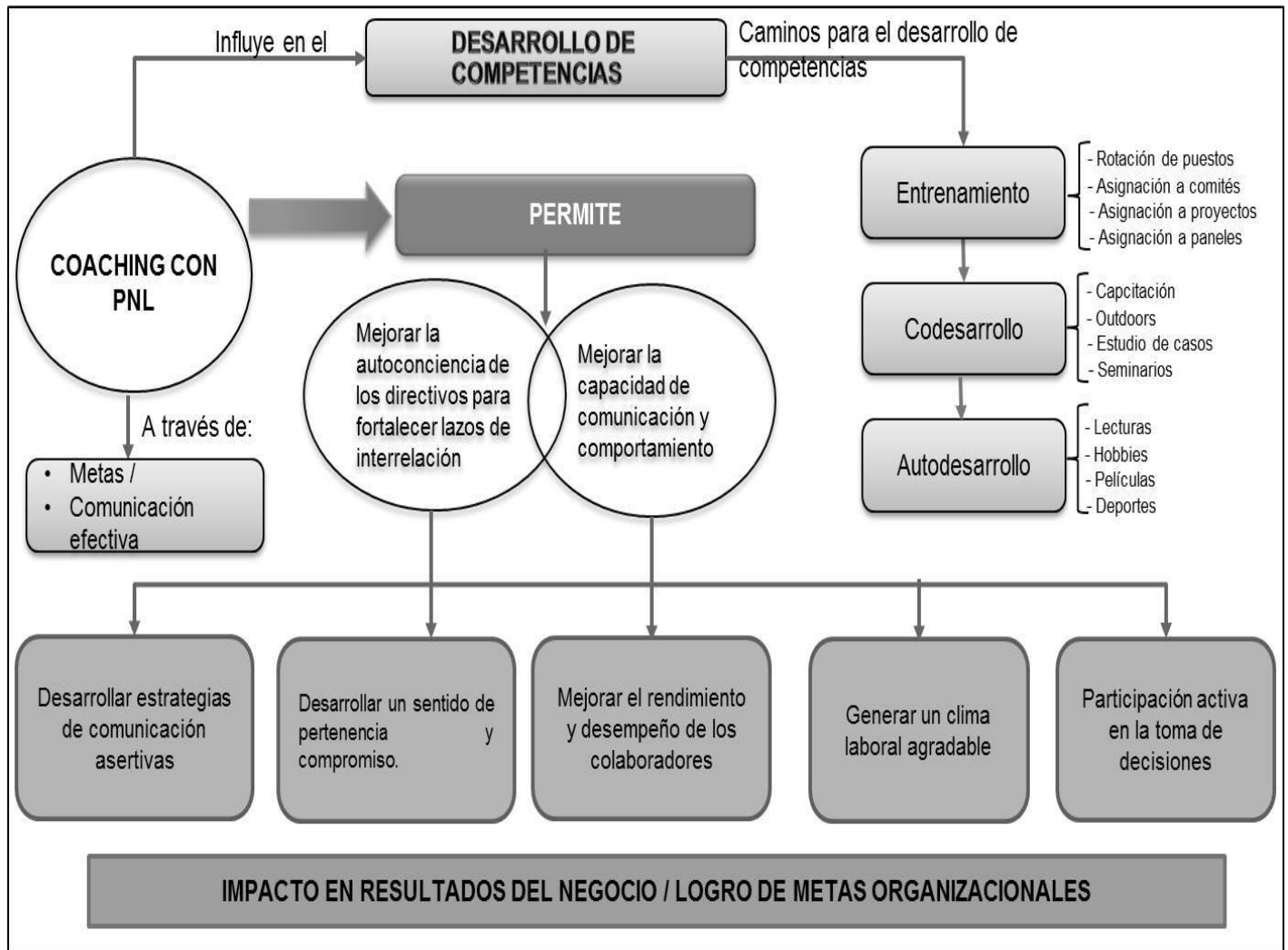


Figura 2. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo a su orientación, la investigación es de tipo aplicada, porque se orienta a lograr un nuevo conocimiento y búsqueda de su aplicación de forma práctica e inmediata, según la técnica de contrastación utilizada, el estudio es explicativo, ya que se investiga las causas y/o efectos que originan el fenómeno, el diseño de estudio, se ubica dentro del No experimental, de corte transversal, debido a que se realizó sin la manipulación deliberada de las variables y se observó el fenómeno en un sólo momento y en su ambiente natural y, de tipo correlacional causal porque describe la relación entre ambas variables en un momento determinado (Hernández, et al. 2018).

Población y muestra

En base al objetivo del estudio, se estableció una población conformada por 112 colaboradores de nivel ejecutivo mando medio - nivel, quienes participaron del proceso de coaching con programación neurolingüística, es así que para garantizar la representatividad en el estudio, la muestra se eligió mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple, con fórmula estadística para poblaciones finitas y con error estándar aceptado del 5% y un límite de intervalo de confianza de 95%, quedando así reducida a 87 trabajadores, de los cuales 25% fueron puestos de jefatura, 40% de coordinación y 34% de supervisión.

Técnicas e instrumentos

Al evaluar las variables de investigación, se diseñó un cuestionario estructurado y dividido en dos partes. La primera compuesta por 24 preguntas dicotómicas para el análisis de la variable independiente coaching con programación neurolingüística y 22 preguntas de escala tipo Likert para la variable dependiente desarrollo de competencias. El instrumento diseñado fue sometido a un proceso de confiabilidad y validación de contenido a través de la técnica juicio de expertos, para lo cual se contó con el criterio de cinco reconocidos jueces expertos en gestión de personas y administración de empresas, quienes a través de los estadísticos cuantitativos V. KR20, validaron el instrumento, después de aplicada una prueba piloto. El resumen de la operacionalización de variables, así como su nivel de medición se exponen en la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen de operacionalización de variables incluidas en la investigación

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición	Ítems
VI: Coaching con PNL	Metas	Encuadre	Nominal	1,2
		Objetivos		3,5,6,7
		Valores		4,8,9
		Creencias		10,11
		Acciones		12
		Resultados		13
	Comunicación efectiva	Rapport	Cuestionario preguntas dicotómicas (Si) (No)	14,15
		Presencia		16,17
		Escucha activa		18,19
		Preguntas poderosas		20,21,22
		Lenguaje verbal		23
		Lenguaje no verbal		24
VD: Desarrollo de Competencias específicas	Entrenamiento	Mentoring	Ordinal	1, 2, 20
		Rotación de puestos		3, 4
		Asignación a nuevos proyectos		5, 6
		Asignación a comités		7
		Asignación a paneles de gerentes		8
	Codesarrollo	Capacitación	Cuestionario Tipo Likert.	9, 21
		Outdoors		10
		Seminarios		11
		Role-playing		12
		Cursos on-line		13
		Estudio de casos		14
	Autodesarrollo	Hobbies	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo(4) Neutral (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	19
		Lecturas		16
		Actividades extracurriculares		15
		Deportes		17,22
		Películas		18

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados descriptivos de los datos Coaching con PNL agrupada

En la figura 3 se presenta el estudio descriptivo de la variable independiente coaching con PNL agrupada, en la que se observa que un considerable 72,10% opina que el coaching con PNL sí influye de forma significativa y un reducido

27,91% manifiesta lo contrario; ello refleja que el establecimiento de metas y la comunicación efectiva durante el desarrollo del proceso orienta, guía y conduce el potencial en el desarrollo de sus habilidades, coincidente por lo descrito por Maldonado (2013), cuando nos revela la influencia positiva del proceso de coaching en el desarrollo de las competencias directivas de liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo e Integridad a través del postest aplicado a directivos de la empresa peruana ESIYS.

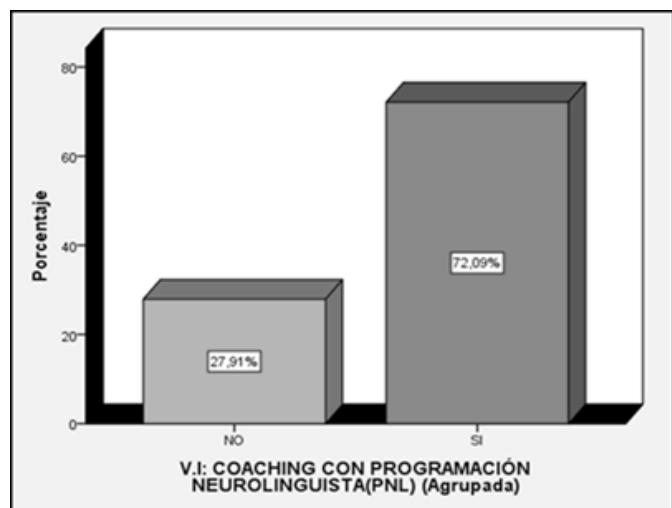


Figura 3. Gráfica de barras porcentual coaching con PNL agrupada

Gráfica de barra de las dimensiones Coaching con PNL.

Dimensión metas agrupada.

En lo referente a la dimensión metas agrupada, (Figura 4), un considerable 75,58% mencionaron la importancia de fijar metas a través del encuadre, planteamiento de objetivos, movilización de valores, desmontaje de creencias, plan de acción a fin de alcanzar resultados durante el proceso de coaching con PNL, por otra parte, el 24,42% restante de los encuestados opina lo contrario. En resumen, cuando se establecen claramente las metas durante el proceso, su logro promueve el adecuado desarrollo de un proceso interno de comunicación; permitiendo que las actitudes de los participantes que interactúan se moderen.

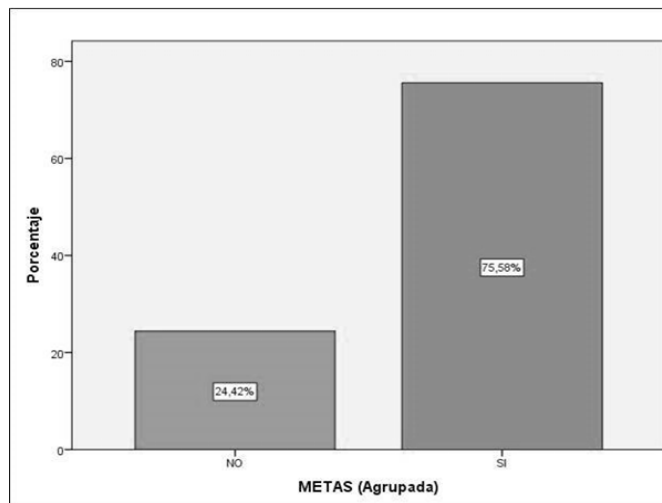


Figura 4. Gráfica de barras Metas agrupada

Dimensión Comunicación efectiva agrupada.

La gráfica de barras de la dimensión comunicación efectiva agrupada (Figura 5), refleja a un alto 79,10% que consideran que la comunicación efectiva y sus indicadores asociados rapport, presencia, escucha activa, formulación de preguntas poderosas, el lenguaje verbal y no verbal, son relevantes en el desarrollo de sus competencias específicas. Ello se relaciona con Morales et al. (2017), cuando demuestra que las técnicas de comunicación aplicadas correctamente en el proceso, promueven el adecuado desarrollo de un proceso interno de comunicación efectiva, coincidente con Reyes (2018), quién señala que el desarrollo de competencias estratégicas se favorece con la implementación de técnicas de la PNL como el reencuadre y feedback, lo cual permitió que los directivos de la empresa logística, re-direccionen sus objetivos en beneficio de la organización. Datos además corroborados por Chávez (2012), al demostrar que el uso de técnicas como la empatía y la escucha activa en su máximo nivel, generan un ambiente de confianza durante un proceso.

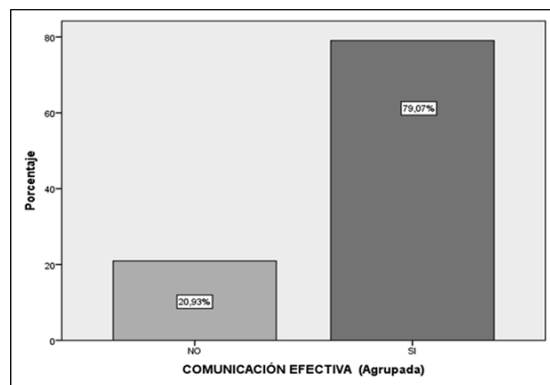


Figura 5. Gráfica de barras comunicación efectiva agrupada

Resultados descriptivos de los datos Desarrollo de competencias específicas agrupados.

En relación con los resultados descriptivos de la variable Desarrollo de competencias agrupada, la figura 6 refleja que el 48,30% está de acuerdo en relación al codesarrollo, autodesarrollo y entrenamiento como métodos de desarrollo de competencias, un reducido 4,60% manifestaron estar totalmente de acuerdo y un importante 47.10%, se mantuvieron neutrales. Es decir, la mayoría considera que el uso combinado de la pluralidad de métodos adicionales al proceso natural produce incremento en el desarrollo de sus competencias asociadas a su perfil del puesto. Concordante con la autora francesa Leboyer (1997), quién dice que el desarrollo de habilidades, no deben ser guías de enseñanza o actividades de capacitación autorizadas por la persona a cargo, se refiere a la propia voluntad de la persona tratando de determinar la posibilidad de desarrollo con modernos métodos de capacitación que van desde una activa participación hasta los experimentos de adquisición de conocimientos.

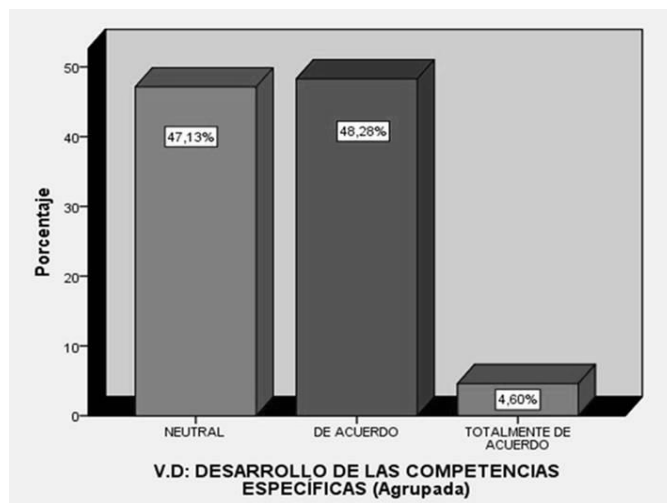


Figura 6. Gráfica de barras porcentual Desarrollo de competencias

Gráfica de barra de las dimensiones Desarrollo de competencias.

Dimensión Entrenamiento agrupada

Con respecto a la dimensión entrenamiento, el 57,47% representando por 50 colaboradores encuestados, opinaron estar de acuerdo que el entrenamiento mediante el Mentoring, rotación de puestos, asignación a nuevos proyectos, comités y a paneles de gerentes influyen en el desarrollo de competencias, mientras que un 3,40% mencionaron estar en desacuerdo y sólo un 4,60% se encuentra totalmente de acuerdo. Figura 7

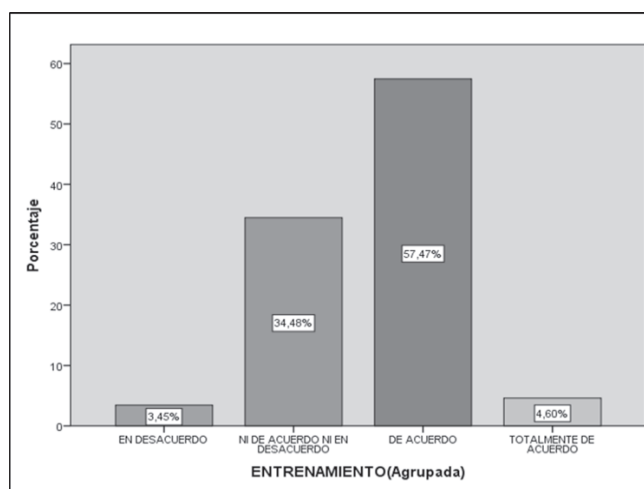


Figura 7. Gráfica de barras porcentual Entrenamiento agrupada

Dimensión codesarrollo agrupada

En cuanto a la dimensión codesarrollo, observamos que un 48.30% de los participantes manifestaron estar de acuerdo con el método a través de capacitaciones, outdoors training, seminarios, role-playing y estudio de casos. Coincidente con lo que manifiesta Alles (2009), en su bibliografía Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje, al mencionar que el método se vuelve exitoso cuando se incorpora acciones específicas bajo la guía de instructores, lo que permitirá desarrollar sus habilidades y conocimientos.

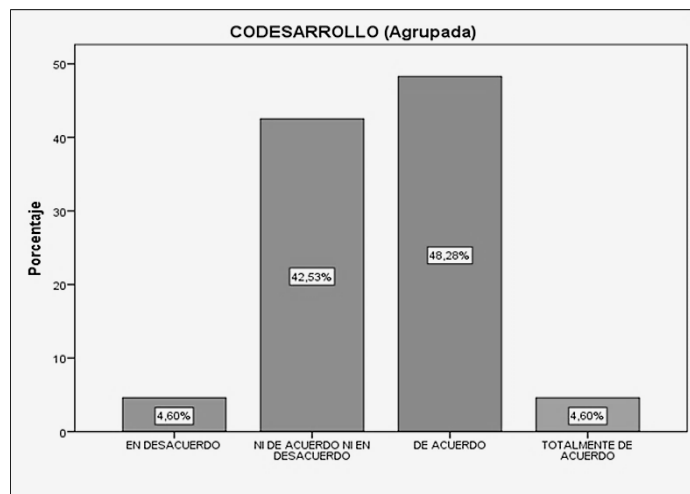


Figura 8. Gráfica de barras porcentual codesarrollo agrupada

Dimensión autodesarrollo agrupada

La dimensión autodesarrollo, en la figura 9, se tiene que un 42.40% de los participantes opinaron estar de acuerdo con las técnicas mediante lecturas guiadas, actividades extracurriculares, deportes, películas, hobbies; entre otros. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Spencer (1997) en su obra Competence at Work, Models for Superior Performance, que las pautas de autodesarrollo son útiles sólo si las personas pueden autoevaluarse y/o comprender su capacidad para desarrollarse en dos condiciones.

Si ninguna de las condiciones se verifica y/o no sabe qué se debe desarrollar y a su vez no hay voluntad, entonces todos los esfuerzos serán en vano; coincidente con Alles (2017), al decir que el papel que tienen las organizaciones en el grupo de actividades de autodesarrollo incluyen hacer que los empleados sean conscientes de las necesidades de su autodesarrollo y proporcionarles información sobre las competencias que deben desarrollar y así

ofrecerles el abanico de diversas actividades en las que pueden participar.

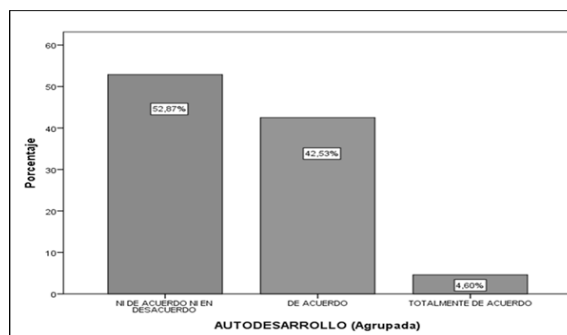


Figura 9. Gráfica de barras porcentual autodesarrollo agrupada

Análisis inferencial de las hipótesis de investigación

En la investigación de nivel explicativo causal, se tiene a la variable independiente Coaching con programación neurolingüística, de tipo cualitativa nominal que ha producido datos cualitativos de categoría dicotómica (NO, SI) medibles con la escala Nominal, asimismo la variable dependiente desarrollo de competencias específicas, de tipo cualitativa ordinal, cuyos datos categóricos son politémicos de tipo Likert para los que se utilizó la escala de medida Ordinal.

Así se tiene que para la prueba de las hipótesis planteadas se hizo uso del estadístico No paramétrico Rho de Spearman y se recurrió a la Tabla de rangos de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2018) para comparar la intensidad real encontrada con la significancia teórica planteada. Tabla 2

Tabla 2. Rango de interpretación de correlaciones

Valor de Rs	Significado
-1	Correlación negativa perfecta
-0,70 a -0,99	Correlación negativa muy fuerte
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,40 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,70 a 0,99	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta

Nota. Tomado de (Hernández et al. 2018)

En la tabla 3, se aprecia el resumen de los resultados de la prueba de hipótesis, el estadístico de prueba, su significancia y la regla de decisión y conclusiones.

Tabla 3. Resumen de estadística de prueba de hipótesis

Hipótesis	Estadístico de prueba	Significación	Decisión y conclusión
Hi: El coaching con PNL influye significativamente en el desarrollo de competencias específicas	Rho Spearman -228 negativa baja Rho ² de determinación 0,0519 .	P-value Sig. = ,034 Significancia menor a su intensidad teórica 0,05 planteada (0,034<0,05; Nivel de confianza=95%; Z=1.96)	El coaching con PNL y el desarrollo de competencias están relacionadas pero son inversamente proporcionales -228, es decir tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario, además el (Rho) ³ de determinación recoge que el desarrollo de competencias está modificándose en 5,19% por efecto del coaching con PNL; en conclusión se acepta la Hi, lo que demuestra que el propósito del proceso influyó en el desarrollo de competencias a través de la aplicación de la gama de técnicas de la PNL estableciendo relaciones de respeto, confianza y desmontando creencias limitantes que opacaban el logro de objetivos y que inconscientemente paralizaban su desarrollo, es decir; ambas variables son factores que están relacionados, por un lado estableciendo acciones de apoyo y orientación para que quienes lo reciben optimicen sus competencias y se traduzcan en cumplimiento de objetivos y del otro, la modificación de sus comportamientos, elevando sus niveles de autoconciencia para fortalecer sus lazos de interrelación.
H1: Las metas como fase del coaching con PNL influyen significativamente en el desarrollo de competencias específicas.	Rho Spearman -230 negativa baja Rho ² de determinación 0,0529 .	P-value Sig. = ,032 Significancia menor a su intensidad teórica 0,05 planteada (0,032<0,05; Nivel de confianza=95%; Z=1.96)	La correlación de las metas y el desarrollo de competencias es negativa baja -230, lo que significa que ambas variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario, además el (Rho) ³ de determinación indica que el desarrollo de competencias específicas, está modificando en 5,29% por efecto de las metas como fase del coaching con PNL, en conclusión aceptamos la H1 y rechazamos la Hipótesis nula; lo que demuestra que la aplicación de técnicas produjo mejoras que permitió identificar los recursos innatos y la posibilidad de re-direccionar los objetivos en beneficio propio y de la organización.
H2: La comunicación efectiva como fase del coaching con PNL influye significativamente en el desarrollo de competencias específicas.	Rho Spearman -213 negativa baja Rho ² de determinación 0,0453 .	P-value Sig. = ,047 Significancia menor a su intensidad teórica 0,05 planteada (0,047<0,05; Nivel de confianza=95%; Z=1.96)	El coeficiente de correlación de Spearman -,213 es negativo baja, lo que significa que la comunicación efectiva y el desarrollo de competencias específicas tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario. Además el (Rho) ³ de determinación indica que el desarrollo de competencias específicas, se está modificando en 4,53% por efecto la comunicación efectiva. En síntesis, se acepta la H2. Es decir, toda firma que aplique técnicas de PNL deberá de cuidar que la manera en que se dirige la comunicación, no se contraponga con los valores que dan significado y coherencia a su entorno y el de sus creencias.
H3: El coaching con PNL influye significativamente en el entrenamiento como método del desarrollo de competencias específicas.	Rho Spearman -281 negativa baja Rho ² de determinación 0,0789 .	P-value Sig. = ,008 Significancia menor a su intensidad teórica 0,05 planteada (0,008<0,05; Nivel de confianza=95%; Z=1.96)	Las variables coaching con PNL y entrenamiento están relacionadas y son inversamente proporcionales -,281, es decir; tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario, asimismo, el (Rho) ³ de determinación arroja que la variable dependiente entrenamiento, está modificando en 7,89% por efecto del coaching con PNL, lo que demuestra que los métodos de rotación de puestos, asignación a proyectos, comités y paneles de gerentes; les permitió asumir nuevos roles e ir alcanzando el grado de madurez en función del puesto ocupado, logrando así un fuerte compromiso de los colaboradores en su puesto de trabajo. En conclusión aceptamos la H3 y rechazamos la HN.
H4: El coaching con PNL influye significativamente en el codesarrollo como método de desarrollo de competencias específicas.	Rho Spearman -,331 negativa baja Rho ² de determinación 0,1095 .	P-value Sig. = ,002 Significancia menor a su intensidad teórica 0,05 planteada (0,002<0,05; Nivel de confianza=95%; Z=1.96)	Las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales -,331 el (Rho) ³ de determinación indica que el codesarrollo como método de desarrollo de competencias específicas, está modificando en 10,95% por efecto del coaching con PNL. Por consiguiente, se acepta la H4 debido a que a través del codesarrollo les permitió aprender sobre temas en particular en relación a conocimientos y competencias, conduciendo al participante a comprender cuándo y cómo poner en juego la competencia y modificar comportamientos a través de la autoevaluación.

Hipótesis	Estadístico de prueba	Significación	Decisión y conclusión
H5: El coaching con PNL influye significativamente en el autodesarrollo como método de desarrollo de competencias específicas.	Rho Spearman -,292 negativa baja Rho ² de determinación 0,0852	P-value Sig. = ,006 Significancia menor a su intensidad teórica 0,05 planteada (0,006<0,05; Nivel de confianza=95%; Z=1.96)	Las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales -292, además el (Rho) ³ de determinación indica que el autodesarrollo como método está modificando en 8,52% por efecto del coaching con PNL, lo que demuestra que las guías de autodesarrollo facilitaron una serie de actividades extracurriculares que los participantes realizaron por propia iniciativa, en conclusión, aceptamos la H5 y rechazamos la HN.

CONCLUSIONES

De acuerdo al propósito del presente estudio y a la luz de los resultados, podemos afirmar que el Coaching neurolingüístico influye significativamente en el desarrollo de competencias específicas en ejecutivos de una institución de salud. En consecuencia, se evidencia que su aplicación en el ámbito organizacional, no sustituye ni deja de lado el conocimiento, teórico ya estudiado.

Una explicación a estos resultados, se centra que durante el proceso de coaching con programación neurolingüística impartido en la empresa, los beneficiados desarrollaron un doble proceso de aprendizaje, 1) el de aprender e incorporar las herramientas propias del coaching neurolingüístico y 2) que al aplicárselas a uno mismo ingresaron en un proceso de reflexión, introspección que desembocó en planes de acción y toma de decisiones para el desarrollo de sus competencias.

De acuerdo a lo señalado, es recomendable continuar invirtiendo procesos de seguimiento de coaching acompañado de técnicas que potencien las relaciones interpersonales y modificación de comportamientos. Asimismo, los hallazgos nos señalan un efecto de mayor significancia en el Codesarrollo como método de desarrollo de competencias, es así que se sugiere implementar un programa que articule los tres métodos de desarrollo en conjunto y se enfoque en aquellas competencias que tendrán una fuerte transformación e impacto en los resultados del puesto de trabajo y del negocio mismo.

Se espera que las contribuciones alcanzadas, conduzcan a nuevos estudios sobre este método de intervención, lo cual se constituirá en un importante camino para el incremento y mejoramiento del desempeño colectivo e individual; convirtiéndose así en una fuente de antecedentes para futuras investigaciones y cuyos resultados permitirán tener una base en nuestro país sobre la efectividad

del Coaching Neurolingüístico en el Desarrollo de competencias específicas a nivel organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. (2009). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Granica.

Alles, M. (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Granica

Alroudhan, H. (2018). The Effect of Neuro-linguistic Programming Coaching on Learning English. *International Journal of Applied Linguistics and English Literature*. 7. 184. 10.7575/aiac.ijalel.v.7n.4p.184. <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100422125&tip=sid&clean=0>

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf>

Dilts, R. & DeLozier, J. (2016). *PNL II: Programación neurolingüística, la siguiente generación*. El Grano de Mostaza S.L

Gil-Sanguinetti, F. & Gil-Sanllehí, F. (2016). *Coaching neurolingüístico un camino hacia los resultados extraordinarios*. Jamming SAC.

Grinder, J. & Bandler, R. (2003). *Trance-fórmate*. Gaia

Hernández, R., Fernández C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión 2000.

- Maldonado, G. (2013). Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos, *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 4(1).
- Manpower Group México, Caribe & Centroamérica (2018). Resolviendo la escasez del talento. <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- Manrique, H. (2003). Gestión del Nuevo Milenio y Programación Neurolingüística. *Revista Innovar*, 1(22), 179-186. <https://www.scopus.com/home.uri>
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press
- Morales, L.; Camargo E.; Batista, J.; Muñoz, M.; Rodríguez, J. & Meza-Andrade, L., (2017). Influencia del Liderazgo integrador y programación neurolingüística en gerentes del sector petrolero. *Revista Espacios*, 38(58), 8-18. <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=11200153556&tip=sid&clean=0>
- Passmore, J. & Rowson, T. S. (2019) Neuro-linguistic programming: a critical review of NLP research and the application of NLP in coaching. *International Coaching Psychology Review*, 14(1). 57-69.
- Reyes, L., (2018). *El coaching ejecutivo como un proceso de alto impacto para el desarrollo de competencias estratégicas en gerentes de una empresa logística*. (Tesis de Maestría). Universidad de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625446>
- Rodríguez-Hidalgo, A. & Calmaestra-Villén, J., (2015); Maestre-Espejo, M., Desarrollo de competencias en el Practicum de maestros: ABPY Coaching multidimensional. Profesorado. *Revista de Currículum y formación del profesorado*, 19(1). <https://www.scopus.com/home.uri>
- Sánchez, B. & Boronat, J. (2014). Educational Coaching: A model for the development of intra and interpersonal skills. *Educación XX1*, 17(1), 219-242. https://www.elsevier.com/_data/assets/excel_doc/0015/91122/ext_list_November_2021.xlsx
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work models for superior Performance*. John Wiley & Sons Inc.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.