

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS GLOBALES**



**TESIS**

**Para optar el Grado Académico de Doctor en  
Administración de Negocios Globales**

**Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) y  
Competencias Específicas en Ejecutivos de una Clínica de Lima**

**Autor:** Mg. Sc. Vergara García, Giselle Del Rocío

**Asesor:** Dr. Mayurí Barrón, Jorge Vicente

**LIMA – PERÚ**

**2020**

## **Página del Jurado**

Miembros del Jurado examinador en la sustentación de la tesis, integrado por:

1. Presidente:
2. Miembro:
3. Miembro:
4. Asesor: Dr. Mayurí Barrón, Jorge Vicente
5. Representante de la EPG:

## **Dedicatoria**

Agradezco infinitamente al creador por iluminar y guiar mi prometedor camino y por mostrarme este nuevo sendero.

Agradezco a mis progenitores por confiar plenamente en mí y por apoyarme en cada desafío que enfrento.

A mi hijo Julio Joaquín, por ser el principal motor y fortaleza para seguir superándome día a día.

## **Agradecimiento**

A mis grandes maestros, quienes con su sabiduría supieron transmitir sus conocimientos y construir aprendizaje significativo en mí.

Al doctor Jorge Mayurí Barrón, a quién admiro y estimo, por su dedicación, esfuerzo y constante apoyo como Asesor en esta etapa de mi formación.

Al comité revisor doctores: Natividad Espíritu, Juan Bendezú y Juan Puell, quiénes a través de sus valiosas opiniones contribuyeron al desarrollo del presente trabajo de investigación.

Expreso además mi más profunda gratitud a todos aquellos que cooperaron y aportaron de alguna forma en la realización del presente estudio.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Página del Jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Descripción del problema.....	4
1.2. Formulación del problema.....	9
1.2.1. Problema general.....	9
1.2.2. Problemas específicos .....	9
1.3. Importancia y justificación del estudio .....	10
1.4. Delimitación de estudio.....	13
1.5. Objetivos de la investigación.....	14
1.5.1. Objetivo general.....	14
1.5.2. Objetivos específicos.....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	16
2.1. Marco histórico .....	16
2.2. Investigaciones relacionadas con el tema.....	65
2.3. Estructura teórica y científica que sustente el estudio .....	73
2.4. Definición de términos básicos.....	87
2.5. Fundamentos teóricos y/o mapa conceptual.....	92
2.6. Hipótesis .....	92
2.6.1. Hipótesis general.....	92
2.6.2. Hipótesis específicas .....	93

2.7.	Variables.....	94
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		97
3.1.	Tipo, método y diseño de la investigación .....	97
3.2.	Población y muestra .....	98
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad) 100	
3.4.	Descripción de procedimiento de análisis de datos .....	105
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		107
4.1.	Resultados descriptivos de los datos .....	107
4.2.	Análisis de resultados.....	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		137
ANEXOS .....		145
Anexo 1: Declaración de autenticidad.....		145
Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación .....		145
Anexo 3: Matriz de consistencia .....		147
Anexo 4: Formato de instrumentos o protocolos utilizados .....		150
Anexo 5: Tablas de confiabilidad y validez .....		154
Anexo 6: Formulación de un Modelo de intervención para el Desarrollo de competencias		

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	Contextualización de la situación problema	7
Tabla 2.	Matriz resumen del diagnóstico	8
Tabla 3.	Historia y Evolución del Coaching	17
Tabla 4.	Definición de la Programación Neurolingüística	20
Tabla 5.	Exposición resumida de la revisión bibliográfica sobre la definición de coaching	22
Tabla 6.	Estilos de aprendizaje	53
Tabla 7.	Estilos de aprendizaje en adultos	56
Tabla 8.	Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo	81
Tabla 9.	Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo fuera del trabajo	82
Tabla 10.	Estructura de Programa de Desarrollo de Competencias	87
Tabla 11.	Operacionalización de variable independiente	98
Tabla 12.	Operacionalización de variable dependiente	99
Tabla 13.	Distribución porcentual de la muestra estudiada	103
Tabla 14.	Técnicas e instrumentos a emplear	104
Tabla 15.	Validez cuantitativa del Instrumento: V DE AIKEN	105
Tabla 16.	Validez cuantitativa del Instrumento: Coeficiente de Kuder – Richardson (Variable independiente)	106
Tabla 17.	Validez cuantitativa del Instrumento: Coeficiente V de Aiken (Variable	

dependiente)	107
Tabla 18. Resumen de procesamiento de datos	108
Tabla 19. Análisis de datos	109
Tabla 20. Resultados. V.I: Coaching con Programación Neurolingüística -PNL (Agrupada)	110
Tabla 21. Resultados. V.D.: Desarrollo de competencias específicas (Agrupada)	112
Tabla 22. Resultados VI. Coaching con PNL – Dimensión Metas (Agrupada)	113
Tabla 23. Resultados VI. Coaching con PNL – Dimensión Comunicación efectiva (Agrupada)	114
Tabla 24. Resultados VD. Desarrollo de competencias – Dimensión entrenamiento (Agrupada)	109
Tabla 25. Resultados VD. Desarrollo de competencias – Dimensión Codesarrollo (Agrupada)	116
Tabla 26. Resultados VD. Desarrollo de competencias – Dimensión Autodesarrollo (Agrupada)	117
Tabla 27. Rango de interpretación de correlaciones	118
Tabla 28. Prueba estadística Rho de Spearman – Hipótesis general	119
Tabla 29. Prueba estadística Rho de Spearman – Hipótesis específica 1	121
Tabla 30. Prueba estadística Rho de Spearman – Hipótesis específica 2	123
Tabla 31. Prueba estadística Rho de Spearman – Hipótesis específica 3	125
Tabla 32. Prueba estadística Rho de Spearman – Hipótesis específica 4	126
Tabla 33. Prueba estadística Rho de Spearman – Hipótesis específica 5	128

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.	Índices de rotación laboral 2016 - 2019	6
Figura 2.	Estructura del proceso de coaching	32
Figura 3.	Conocimientos y competencias	39
Figura 4.	El Modelo del Iceberg	40
Figura 5.	La fijación de objetivos	49
Figura 6.	El aprendizaje social	58
Figura 7.	Cómo se forma el conocimiento que agrega valor	61
Figura 8.	Cómo Desarrollar Competencias	62
Figura 9.	El Espiral Creciente y el Proceso de Aprendizaje	63
Figura 10.	Ranking de hospitales y clínicas 2017-2019 de la Revista América Economía	75
Figura 11.	Headcount general de la empresa al 2019	76
Figura 12.	Diccionario de clasificación de competencias	77
Figura 13.	¿Cómo se desarrollan las competencias?	78
Figura 14.	¿Cuáles son los pre-requisitos para desarrollar competencias?	79
Figura 15.	Métodos para el desarrollo de competencias	80
Figura 16.	Identificación de brechas de rendimiento	84
Figura 17.	Resultados de Evaluación de desempeño laboral vertical 2018	84
Figura 18.	Estructura del proceso de coaching con PNL	85
Figura 19.	Desarrollo de competencias en base al Coaching con PNL	94

Figura 20. Rangos de confiabilidad según Ruiz Bolívar	106
Figura 21. Gráfica de la V.I. Coaching con PNL	111
Figura 22. Gráfica de la V.D. Desarrollo de las competencias específicas.	112
Figura 23. Gráfica porcentual de la V.I. Dimensión: Metas (Agrupada)	113
Figura 24. Gráfica porcentual de la V.I. Dimensión: Comunicación efectiva (Agrupada)	114
Figura 25. Gráfica porcentual de la dimensión Entrenamiento	115
Figura 26. Gráfica porcentual de la dimensión Codesarrollo	116
Figura 27. Gráfica porcentual de la dimensión Autodesarrollo	117
Figura 28. Gráfica de la Variable Dependiente V.D: $y= 2,12+ 0,32x$ en función de La Variable Independiente V.I= x	120

## RESUMEN

El coaching con Programación Neurolingüística viene experimentando en los últimos años, un enorme crecimiento y expansión, se ha convertido en una herramienta que no sólo profundiza en el conocimiento y transformación del ser, sino contribuye en la modificación de comportamientos e incremento de habilidades para conseguir éxito y generar logros extraordinarios en las carreras profesionales y ámbito más cercano del individuo. El objetivo de la presente tesis, es determinar la influencia y contribución de un proceso de Coaching en el desarrollo de competencias específicas en ejecutivos de una empresa del sector salud; para lo cual se trabajó bajo el modelo de Coaching con PNL. El enfoque del estudio es cuantitativo de tipo aplicada de nivel no experimental, de diseño correlacional. La conceptualización de las variables fue llevada a una matriz de operacionalización, en la cual se señalaron sus categorías e indicadores claves. Sobre una población total de 112 ejecutivos mandos intermedios con funciones de coordinación, supervisión y jefatura, se seleccionó a través del método de aleatorio simple a una muestra de 87 colaboradores. Se utilizó el cuestionario como instrumento de evaluación y la técnica de encuesta, constituida por preguntas dicotómicas para la evaluación del Coaching con PNL y de escala tipo Likert para el Desarrollo de competencias. Para la confiabilidad y validez del instrumento, 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. de Aiken y Kuder – Richardson (KR20) autorizaron el instrumento después de aplicada una prueba piloto. El estudio de la información se hizo con el uso de la estadística descriptiva; para la demostración de forma e intensidad de la relación entre las variables estudiadas, se recurrió al estadístico No paramétrico Rho de Spearman. Se utilizó la Tabla de Rangos de interpretación de correlaciones de Hernández (2014), para la comparación de la significancia real encontrada con la significancia teórica planteada; lo que permitió comprobar y demostrar la incidencia directa de la variable independiente sobre la dependiente. Los resultados del estudio nos permitieron demostrar que existe significancia en el proceso de Coaching con Programación Neurolingüística, el cual se recomienda utilizar con mayor frecuencia debido a la utilidad que se puede conseguir, pues no sólo permitió el desarrollo de competencias a través de los métodos empleados para tal fin; sino que mejoró los niveles de comunicación al interior de la firma.

**Palabras claves:** Coaching, PNL, Desarrollo de competencias, Aprendizaje, Transformación.

## ABSTRACT

Nowadays, the process of Coaching with Neurolinguistics Programming has been experiencing, an enormous growth and expansion, so it has become a tool that not only depends on the knowledge and transformation of the human being, but also contributes to the modification of behaviors and the increase of skills to achieve success and produce extraordinary results in their careers, lives, businesses and organizations. The focus of this research is to determine the influence and contribution of a Coaching process in executives of a company of health sector, in the development of their specific competences, for which we worked under the model of Coaching with PNL. The study approach is considered as applied, non-experimental and correlational design quantitative, the conceptualization of both variables were taken to an operationalization matrix, where their categories and key indicators were indicated. Out of a total population of 112 middle management executives who carry out coordination, supervision and leadership functions, a sample of 87 collaborators were selected through the simple random method. The survey technique and the questionnaire were used as an evaluation instrument, which consisted of dichotomous questions for the evaluation of Coaching with PNL and a Likert-type scale for the Development of Competences. Thus, for the reliability and validity of the instrument, the judgment of five recognized experts in Human Resources and Business Administration were used, who through the quantitative statistics V. de Aiken and Kuder - Richardson ( KR20) authorized the instrument after applying a pilot test. The study of data was made with the use of descriptive statistics, to demonstrate the shape and intensity of the relationship between the two variables studied, the Non-parametric Rho statistic from Spearman was used. The Table of Ranges of Interpretation of Correlations of Hernández (2014) for the comparison of the real significance found with the proposed theoretical significance; which allowed us to check the direct incidence of the independent variable on the dependent variable. The results of the study allowed us to demonstrate that there is a significance in the Coaching process with PNL, which is recommended to be used more frequently due to the usefulness that can be achieved, since it not only allowed the development of competences through methods employees for this purpose; rather, it improved communication levels within the firm.

**Key words:** Coaching, Neurolinguistics Programming, Development of competences, Learning, Transformation.

## RESUMO

O Coaching com Programação Neurolingüística vem experimentando enorme crescimento e expansão nos últimos anos, tornando-se uma ferramenta que não só aprofunda o conhecimento e a transformação do ser, mas também contribui para a modificação de comportamentos e aumento das habilidades para alcançar o sucesso e gerar conquistas extraordinárias em suas carreiras e tudo relacionado ao seu campo mais próximo. No estudo a seguir, pretende-se verificar a influência e contribuição de um processo de Coaching em executivos de uma empresa do setor da saúde e no desenvolvimento das suas competências específicas; para o qual trabalhamos sob o modelo de Coaching com PNL. O foco do estudo é quantitativo do tipo aplicado de nível não experimental e de design correlacional. A conceituação das variáveis foi levada a uma matriz de operacionalização, na qual foram indicadas suas categorias e indicadores-chave. De uma população total de 112 executivos de média gerência que desempenham funções de coordenação, supervisão e liderança, uma amostra de 87 funcionários foi selecionada por meio do método aleatório simples. O questionário foi utilizado como instrumento de avaliação e a técnica de survey, composto por questões dicotômicas para a avaliação do Coaching com PNL e uma escala do tipo Likert para o Desenvolvimento de Competências. Assim, para a confiabilidade e validade do instrumento, utilizou-se o julgamento de cinco renomados juízes especialistas em gestão de pessoas e administração de empresas, que por meio das estatísticas quantitativas V. de Aiken e Kuder - Richardson (KR20) autorizou o instrumento após a aplicação de um teste piloto. O estudo das informações foi feito com o uso da estatística descritiva, para a demonstração da forma e intensidade da relação entre as variáveis estudadas, foi utilizada a estatística não paramétrica Rho de Spearman. A Tabela de Intervalos de Interpretação de Correlações de Hernández (2014) foi utilizada para comparar a significância real encontrada com a significância teórica proposta; o que permitiu verificar e demonstrar a incidência direta da variável independente sobre a dependente. Os resultados do estudo permitiram demonstrar que existe um significado no processo de Coaching com Programação Neurolingüística, o qual se recomenda que seja utilizado com maior frequência devido à utilidade que pode ser alcançada, pois não só permitiu o desenvolvimento de competências através dos métodos empregado para este fim; em vez disso, melhorou os níveis de comunicação dentro da empresa.

**Palavras-chave:** Coaching, PNL, Desenvolvimento de competências, Aprendizagem, Transformação.

## INTRODUCCIÓN

En el competitivo entorno en el que vivimos, con economías que no conocen fronteras, las empresas deben estar preparadas para la innovación, el cambio y la respuesta frente a un mercado altamente diversificado y competitivo. Es así que para tener éxito las firmas, no sólo deben contar con expertos que estén dispuestos a aceptar nuevos desafíos y que cuenten con sólidos conocimientos, habilidades y actitudes. Sino que hagan que las cosas sucedan a través de su desempeño y productividad.

La importancia de la gestión por competencias ha ido evolucionando últimamente y esto a causa que las empresas necesitan de capital humano altamente calificado, con potencial, motivado leal para adaptarse al entorno cambiante.

Con base a esta idea se plantean dos variables materia del presente estudio y que serán minuciosamente analizadas a lo largo de su desarrollo:

- La actividad del coaching como proceso de intervención para la empresa, a través de acciones coordinadas, que se convertirán en herramientas para alinear las habilidades, competencias y actitudes de sus colaboradores, mediante el acompañamiento de un personaje mediador que funja de orientador, guía y acompañante.
- El desarrollo de competencias, cuyo fin es darle forma y aprovechar la formación en conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de las personas, cuyo propósito es elevar el desempeño que se persiguen en una empresa competitiva.

Como resultado de una amplia revisión bibliográfica y de contribuciones realizadas por reconocidos expertos, el presente estudio presenta una descripción detallada en relación con dos estrategias internas que, en capítulos siguientes se pretenderá demostrar cómo es que al actuar conjuntamente logran identificar talentos y maximizar sus capacidades en la mejora de niveles adecuados de productividad que contribuya a cubrir las exigencias competitivas del entorno, es decir; transformar las actividades de los líderes para la gestión del personal ejerciendo Coaching como una práctica habitual en las actividades de trabajo, lo que no sólo permitirá un incremento del desempeño, sino además permitirá

elevar el nivel de comunicación para desarrollar competencias ya sean personales y específicas en un puesto de trabajo.

Según los resultados que se desprenden en el estudio, es importante analizar y determinar la incidencia de las competencias en el problema que nos ocupa, que si bien es un elemento subyacente en el trabajo de muchos de los investigadores consultados, éste ha sido poco estudiado por empresas nacionales, pues no se evidencia una solución adecuada al identificar vacíos de rendimiento en relación a competencias específicas para diversas posiciones.

Debido a las brechas de rendimiento identificadas entre las características del colectivo de puestos mandos intermedios y los requerimientos exigidos por su perfil, la autora se propone comprobar esta problemática a través del presente estudio, con el propósito de realizar un diagnóstico con miras a la reducción de los gaps identificados y así plantear diferentes métodos para su posterior implementación y recomendaciones para futuras investigaciones.

Al sacar a la luz este tipo de situaciones a través de un estudio investigativo, la problemática se convierte de intuitiva para algunos y/o o novedoso para otros, a ser considerada de vital importancia por su verdadero nivel de importancia y complejidad. En ese sentido, el paso inicial para minimizar cualquier brecha de rendimiento entre lo que “es en un puesto de trabajo” y debiera “ser en la posición”, se trata de tomar conocimiento de la situación. Es así que, como parte de las recomendaciones se mostrarán posibles caminos (métodos) para la implementación de una técnica integral que permita el desarrollo de competencias como complemento de los hallazgos identificados.

El estudio se agrupa en cuatro secciones, cuyos capítulos se encuentran organizados de la siguiente forma: el primero nos presenta el planteamiento del problema y su formulación, se esquematiza sus posibles causas y efectos mediante un exhaustivo análisis, importancia y justificación del estudio en tiempo y espacio, además de sus limitaciones y se concluye con los objetivos de estudio. El segundo capítulo muestra el marco histórico, además del estado del arte con el propósito de comprender el objeto de análisis e investigación y defenderlo teórica, legal y filosóficamente; también se presentan la definición de los términos más utilizados y se propone la formulación de las hipótesis y las variables de

investigación. El tercer capítulo engloba el marco metodológico, el cual incluye: enfoque y método de investigación, tipo, nivel y diseño; determinación del tamaño de muestra de estudio y se establecen técnicas, instrumentos y procedimiento para la recolección de los datos.

En el último capítulo encontraremos los resultados incluyendo gráficos y tablas para su debida interpretación, la comprobación de las hipótesis y un plan de mejora como estrategia complementaria al estudio realizado como parte de las recomendaciones.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema**

Los procesos y las exigencias del entorno y la globalización obligan a que las empresas busquen herramientas diferenciadoras que coadyuven a gestionar de forma inmediata y eficaz sus recursos físicos e intelectuales. En esa incesante búsqueda, un gran número de organizaciones se esfuerzan por generar la mayor rentabilidad posible de manera continua y la forma en que estructuran sus procesos y realizan la selección y formación de su personal se basan en objetivos beneficiosos para la organización y necesidades de los clientes. El capital humano se ha convertido en un elemento de diferenciación, no sólo para su desarrollo y crecimiento, sino también para formar a mejores personas que puedan producir resultados de alta calidad mediante el desarrollo de su potencial.

En la actualidad, las preocupaciones relacionadas con la expansión y formación en conocimientos, desarrollo profesional y personal, ha ido decayendo significativamente durante los últimos años, lo que ha originado al interior de las empresas un incremento en el índice de escasez del talento, tal como lo demuestra la última encuesta realizada por Manpower Group del 2019, que fue aplicada a 39,195 empleadores de 43 países y territorios (Manpower Group, 2019). Los resultados señalaron que un 43 por ciento de los empleadores peruanos, creen que sus colaboradores no poseen los skills necesarios que se necesitan para el desempeño óptimo en sus puestos de trabajo, cifra que ha ido aumentando para las grandes organizaciones con más de 250 empleados. Según se aprecia en el estudio, más del cincuenta y seis por ciento de los empleadores encuestados opinaron

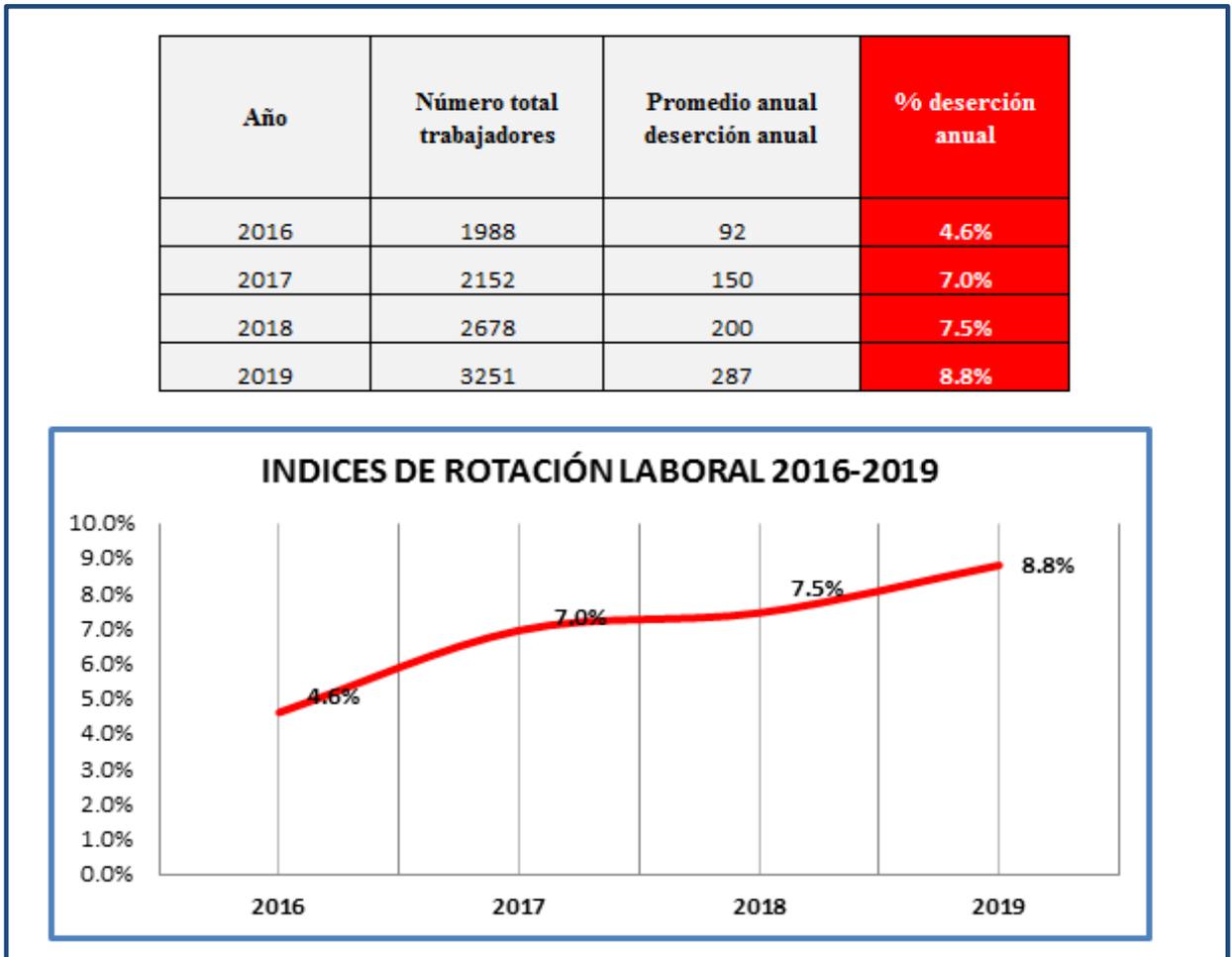
que las fortalezas humanas más valoradas y ausentes en su personal son: las habilidades comunicativas, escritas y verbales, aunadas a la capacidad de cooperación y de resolución de conflictos, es decir; una adecuada combinación de habilidades técnicas y fortalezas humanas. En el mismo estudio, el 54 por ciento de las empresas, reportaron que no cuentan con estrategias integrales que ayuden a las personas en el incremento del desempeño y a producir resultados extraordinarios que generen el desarrollo de sus competencias.

Por lo tanto, se requiere de directivos que posean una visión ambiciosa, trascendente, que fomenten y orienten a los equipos a descubrir la estrategia superior de desempeño, permitiendo utilizar las fortalezas de cada uno de sus miembros de equipos y estimulándolos a que brinden una retroalimentación que les permita conocerse a sí mismos, conocer bien a otros, adaptarse y cambiar.

En el departamento de Lima, las organizaciones de uno de los sectores más dinámicos de la región, la salud; compiten en el mercado por ofrecer y generar satisfacción y devolverles la calidad de vida y salud de sus pacientes y a la comunidad, además la competitividad existente entre clínicas y redes de salud, generan un nuevo desafío para las organizaciones y en especial para las áreas de Gestión de Personas y Desarrollo Humano.

La empresa materia de estudio perteneciente a uno de los principales grupos empresariales del país, cuenta con una participación del 31% en el sector salud y está conformada por 3,200 colaboradores distribuidos a nivel nacional, entre staff médico y personal administrativo. Desde hace varios períodos, el comportamiento de sus trabajadores mandos intermedios de nivel ejecutivo entre personal médico y administrativo, viene siendo una continua dolencia, la falta de estrategias para dirigir asertivamente, el desconocimiento de técnicas confiables para mejorar el nivel de comunicación., ha llevado a la empresa a incrementar sus índices de rotación laboral (plasmado en la figura 1.) aunado a la insatisfacción laboral, datos que se recogen de encuestas de salida de personal y de satisfacción y clima organizacional de esos mismos períodos. Además, los resultados muestran que los jefes a cargo se manejan con un liderazgo autocrático, carecen de empatía, propiciando una comunicación deficiente y no clara, originando que la comunicación e información sólo llegue en forma descendente lo que ha generado que el personal desista de aportar ideas en beneficio de la compañía.

**Figura 1**  
*Índices de Rotación Laboral 2016-2019*



Nota. La figura muestra los resultados muestran los índices de rotación anual de los años 2016 a 2019. Fuente: Encuestas de salida de personal y resultados de Clima organizacional.

Asimismo, según resultados que se recogen de los últimos períodos de las evaluaciones de desempeño laboral, se observa que al momento de destinar a alguien para la ejecución de determinadas tareas, no existe una conexión emocional a través de palabras positivas que motiven al transmitir información, integren y comprometan al personal al momento de realizar sus actividades; obstaculizando su nivel de rendimiento desarrollo de sus competencias. A pesar que la empresa implementó en el año 2015 el programa de habilidades comunicativas “Creciendo” con la finalidad de desarrollar y fortalecer las competencias y valores organizacionales de la misma población.

Por tal razón, la empresa a través de su Escuela Corporativa, propuso a partir de abril de 2018 y como parte de su Plan Anual de Formación, iniciar un proceso de

Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) para su personal de nivel jerárquico Mando intermedio – Nivel ejecutivo (Coordinador, supervisor y Jefe de oficina, de departamento y/o de división), el cual se espera se revele como una herramienta útil para incrementar el nivel de conciencia de los colaboradores.

Es así que se procurará propiciar un conjunto de alternativas que robustezcan el potencial y desafíen el talento de los miembros de la empresa, para lograr así resultados en el desempeño que se vean evidenciados en el cumplimiento de objetivos. Por ello, luego de su aplicación, no se conoce de sus resultados y de cómo esta intervención permitió a los participantes aprender a superar bloqueos que impedían la consecución de sus metas establecidas y la mejora de las habilidades y destrezas en favor del desarrollo de sus competencias alineadas a su perfil del puesto.

En la Tabla 1. Se ha contextualizado y definido la situación problemática a partir de las oportunidades de mejora (debilidades) y amenazas descritas en el presente apartado y en la Tabla 2. Se plantea un resumen del análisis diagnóstico realizado en ésta sección.

**Tabla 1**

*Contextualización de la situación problema*

<b>DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento de niveles de insatisfacción y rotación laboral, debido al inadecuado nivel de comunicación entre jefes a cargo, siendo poco efectiva la interacción entre colaboradores, que afectó el nivel de desempeño, frente a la exigencia del logro de metas y cumplimiento de roles establecidos.</li><li>- Limitada participación en la toma de decisiones generando un deficiente clima organizacional, debido a la ausencia de un estilo de liderazgo de los jefes inmediatos, lo que se expresa en relaciones interpersonales distantes y en el descenso del compromiso de los empleados; generando disputas y marcadas diferencias en la ejecución de actividades diarias.</li></ul>	
<b>FACTORES ADVERSOS (Factores de riesgos)</b>	
<b>FACTORES INTERNOS (Lo que depende de nuestras posibilidades)</b>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mecanismos de desarrollo de competencias (habilidades blandas) como colaboración, comunicación asertiva, construcción de lazos sólidos, empatía, innovación y la intención de aprender que incrementarán las capacidades y minimizarán la fuga de talento.</li><li>• La empresa no desarrolla entre personas la combinación correcta de desarrollo de habilidades, tecnología disruptiva y procesos para crear valor y mejorar la vida y salud de sus pacientes según lo planeado.</li><li>• No se ofrece programas de desarrollo alineados al perfil del puesto en concordancia con su crecimiento y expansión del colaborador al interior de la firma, lo que genera insatisfacción y cierta percepción de favoritismo.</li></ul>
<b>FACTORES EXTERNOS (Lo que depende de factores externos no controlables)</b>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida de competitividad por el ingreso al mercado de clínicas con alto crecimiento y mayores probabilidades de contar con una estrategia de capital humano integrada.</li><li>• Como consecuencia de la disminución y deterioro de la marca empleadora, se incrementa los índices de insatisfacción del cliente interno (Employer Brand).</li><li>• Reducción de posicionamiento en la industria y el mercado y de clientes potenciales al no lograr alcanzar los objetivos planteados en el horizonte de tiempo establecido.</li></ul>

Fuente: Resultados de encuestas de salida de personal y Evaluación de Desempeño laboral período y Clima organizacional 2018

Elaboración: Propia

**Tabla 2***Matriz resumen del diagnóstico*

<b>POBLACIÓN INVOLUCRADA</b>	<b>ÁMBITO / ÁREA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>PROBLEMAS OBSERVADOS E IDENTIFICADOS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Personal - Mando intermedios (Coordinador, supervisor y Jefe de oficina, de departamento y/o de división)	Gestión de Personas, Salud (Administrativo)	Inadecuado nivel de comunicación acompañado de un liderazgo autocrático que promueve la ausencia de fidelización y sentido de pertenencia hacia la organización.	Comunicación deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuga de talentos</li> <li>• (Rotación laboral)</li> <li>• Sobrecostos por nuevas Contrataciones</li> <li>• Pérdida de imagen</li> <li>• Pérdida de mercado.</li> <li>• Incremento de reclamaciones</li> </ul>

#### **BENEFICIOS DE UN PROCESO DE COACHING NEUROLINGÜÍSTICO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

- Establecer niveles de interrelaciones efectivas y duraderas uno a uno con los integrantes para liderar, motivar y construir equipos eficientes.
- Crear una cultura dinámica y flexible de Coaching orientada a formar equipos productivos que cumplan rol de gestores de personas y líderes transformacionales.
- Elevar el auto-conocimiento para alinear la filosofía de la organización con la misión y visión del colaborador. Este conocimiento motivará al logro, elevar su autoestima y al buen nivel de relaciones humanas.
- El uso del coaching como herramienta de intervención para: orientar, guiar y elevar el potencial, formación de conocimientos y desarrollo de competencias que eleven y maximicen niveles de desempeño.

Fuente: Resultados de encuestas de salida de personal y Evaluación de Desempeño laboral período 2017

Elaboración: Propia

## **1.2. Formulación del problema**

Gestionar y dirigir en escenarios cambiantes y competitivos, requiere de personas que sean conscientes que no sólo el conocimiento técnico puede garantizar óptimos resultados. Las organizaciones necesitan preparar a su capital humano para enfrentar este gran desafío ¿cómo?, dotándolos de competencias comunicacionales y asertivas que les permitan auto-gestionarse y gestionar a otros de forma efectiva. El coaching con Programación Neurolingüística (PNL) permite definir claramente los objetivos, eliminar obstáculos, desarrollar habilidades, enriquecer a las personas intelectualmente, dotándolas de mayor facultad y sacando lo mejor de ellos para ponerlo en acción no sólo en el ámbito personal sino además en el laboral.

Para continuar manteniendo su posición de liderazgo como uno de los mayores proveedores de atención médica del país, la compañía enfrenta el desafío de mejorar sus niveles de satisfacción interna y de compromiso de sus empleados. En ese contexto surge la necesidad de demostrar a través de un análisis cuantitativo, de qué manera el proceso de coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el desarrollo de las competencias específicas, de interrelación interpersonal en los mandos intermedios de la entidad de salud, lo cual se constituye en un importante camino para el incremento y mejoramiento del desempeño grupal e individual de los colaboradores; ya que brinda y abastece de instrumentos necesarios para fomentar el descubrimiento introspectivo y potenciar el desarrollo eficiente y eficaz del proceso de comunicación interno, haciendo posible el establecimiento de objetivos, metas y el óptimo desarrollo e incremento de las competencias necesarias en el puesto laboral.

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el desarrollo de las competencias específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. ¿En qué medida las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influyen en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?
2. ¿En qué medida la Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?
3. ¿En qué medida el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?
4. ¿En qué medida el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el Codesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?
5. ¿En qué medida el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?

### **1.3. Importancia y justificación del estudio**

#### **Importancia**

Con la presente pesquisa se podrá demostrar que a través de la aplicación de un proceso de Coaching con Programación Neurolingüística como estrategia a la problemática planteada, se puede generar no sólo cambios significativos, sino también estimular la expresión clara, coherente de los colaboradores, de ahí la **importancia** y el interés en demostrar la relevancia del tema; ya que aportará información útil para establecer acciones que permitan eliminar barreras relacionadas con la comunicación efectiva, incrementar la capacidad de aprendizaje, autodesarrollo y codesarrollo para elevar e incrementar el nivel de competencias.

Es **trascendente** además, porque contribuirá al descubrimiento de un nuevo modelo en donde se desarrolla un doble proceso de aprendizaje: el colaborador aprende herramientas del Coaching con Programación Neurolingüística, pero al aplicárselas a él mismo, entra en un proceso de reflexión, introspección, que desemboca en planes de acción y toma de decisiones que transforman su vida y elevan su desempeño.

La investigación es **factible** en su aplicación, debido al apoyo otorgado y a la voluntad de permitir el acceso y el compromiso de brindar la información necesaria, también se cuenta con las herramientas y los conocimientos necesarios para realizar esta investigación, así como los recursos materiales, financieros y humanos para su realización.

Es **novedosa** y original, puesto que **no** se ha realizado en la organización investigaciones previas al tema, no se evidencian registros de aplicación de una metodología que eleve los niveles de conciencia, faculte la elección y lleve a la transformación, para maximizar su desempeño laboral liberando su potencial en beneficio suyo y de la organización.

Asimismo, no sólo contribuirá como apoyo a las empresas que estén interesadas en aplicar el Coaching con Programación Neurolingüística como herramienta metodológica, sino que será una fuente de antecedentes para futuras investigaciones; cuyos resultados permitirán además tener una base en nuestro país de la efectividad del Coaching Neurolingüístico en el desarrollo de competencias específicas.

### **Justificación epistemológica del problema**

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 la calidad de vida al cuestionar la validez en la forma en que percibimos el mundo, de lo que cree y si el sujeto está o no se está permitiendo ser limitado por falsas conclusiones, eso le permite al individuo acceder al manejo de sus recursos conscientes e inconscientes y al conocimiento para así, determinar cómo su proceso de comunicación consigo mismo y con los demás influencia en su comportamiento.

De otro lado, los hallazgos obtenidos en la pesquisa doctoral producirán análisis científico en un campo de estudio que en muchas organizaciones aún es incipiente y/o casi nulo, al mismo tiempo abrirá nuevas líneas de investigación y creará apertura al estimular interés en nuevas temáticas desde metodologías científicas basadas en la práctica del Coaching Neurolingüístico en el Desarrollo de Competencias Específicas.

## **Justificación Práctica**

Desde la perspectiva práctica, el presente estudio, permitirá incrementar el rendimiento laboral en el desarrollo de competencias, gracias a su implementación y uso adecuado de los recursos del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL), generando una nueva propuesta metodológica que ayudará a que la confianza, el respeto y la comunicación asertiva sean las bases sobre las que se desarrolle el trabajo.

La autora además plantea una propuesta metodológica diseñada como parte de las recomendaciones en la presente investigación, la misma que estará compuesta de un esquema general de coaching en base a diferentes herramientas diagnóstico y un plan de formación para el desarrollo de competencias sobre la base de los hallazgos encontrados, lo que brindará al lector un aporte metodológico acorde a las necesidades que requiere el puesto y sobre las bases de los planes de la empresa.

## **Justificación Social**

Además, la investigación brindará abrirá nuevos caminos para empresas que presentan situaciones similares les sirva como marco referencial y un nuevo método para el desarrollo de competencias, beneficiando a la empresa, sus trabajadores, clientes y la comunidad en la cual operan.

## **Justificación Teórica**

A nivel teórico, con esta investigación se espera identificar aquellas estrategias basadas en el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) que influyen en el desarrollo de las competencias en la familia de puestos mando intermedio nivel ejecutivo, lo que brindará información significativa para establecer acciones efectivas a la problemática planteada.

Asimismo, este es un estudio que se ha realizado en nuestro país (Lima – Perú), las investigaciones hechas anteriormente y que son parte del marco teórico que acompañan la presente investigación, han sido efectuadas en los Estados Unidos y en algunos países de Europa, ni tampoco se evidencian investigaciones a nivel Latinoamérica sobre la problemática planteada.

En ese sentido, se espera que las contribuciones alcanzadas, proporcionen una serie de temas relacionados con el proceso de coaching en el desarrollo de competencias en diferentes colectivos de puestos; temas que hasta ahora no han sido estudiados en profundidad por las biografías disponibles y que puedan conducir a nuevos estudios sobre este método de intervención.

### **Justificación Metodológica**

Este estudio tiene como objetivo explorar el impacto de ambas variables y cómo resultaría llevar y aplicar dichos resultados a una institución, en donde personas con alto desempeño, aún no son conducidos a su máximo potencial, entonces; podría ser el Coaching Neurolingüístico (PNL) y el Desarrollo de las Competencias factores claves para la expansión empresarial y la aparición de una nueva generación de empresarios, donde las limitaciones fueron paradigmas y creencias antes superados.

### **Justificación Legal**

Debido a las exigencias del mercado y clientela, el campo de acción del Coaching se ha ido diversificando y siendo la Programación Neurolingüística (PNL) un proceso que integra herramientas emocionales, lingüísticas y corporales, cuya combinación permite canalizar la información mediante los sentidos y el uso correcto del lenguaje para mejorar la comunicación, la presente investigación no obstaculiza y/o contrapone la normativa de los códigos de ética de la ICF (International Coaching Federation) y de la ICC de Londres (International Association of Coaching); por tal motivo, este trabajo está siguiendo de buena fe la aplicación correcta de los lineamientos establecidos en su norma ética.

#### **1.4. Delimitación de estudio**

La presente investigación teóricamente está limitada al enfoque de las buenas prácticas en el entorno laboral del Coaching Neurolingüístico (PNL) en el Desarrollo de competencias, por parte de los mandos intermedios de la entidad (Jefaturas, Coordinadores y Supervisores).

En cuanto a la delimitación espacial, el estudio se circunscribe en una clínica en la ciudad de Lima, denominada dentro del ámbito de sus diferentes locales ubicados a nivel nacional.

Temporalmente, su desarrollo se ejecutó en el periodo 2018 y parte del 2019 durante los meses comprendidos entre enero y diciembre a fin de analizar la información recopilada de los años mencionados.

Académicamente, la pesquisa se centra en la rama de investigación de las Ciencias Empresariales, en el área de Gestión de Personas y Desarrollo Humano.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la influencia del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Determinar la influencia de las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.
2. Determinar la influencia de la Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.
3. Determinar la influencia del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

4. Determinar la influencia del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el Codesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.
5. Determinar la influencia del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco histórico**

#### **Evolución del Coaching y Programación Neurolingüística.-**

La terminología coaching ha sido ampliamente difundida, su primera referencia fue descubierta a principios del siglo dieciocho aludiendo al entrenador que apoyaba a una persona a entrenarse, eficaz y rápidamente (Bayón & Romo, 2006), ya que su aplicación transporta al individuo, desde donde actualmente se sitúa hacia aquel futuro al cual pretende llegar, siendo el coach quién acompaña, moviliza y facilita el proceso.

Como área de estudio, el coaching nace de las manos de su predecesor John Whitmore a finales del siglo XX, lugar donde ha tenido una gran aceptación y considerable acogida. En su fundamento filosófico, es necesario mencionar la mayéutica de Sócrates y al existencialismo que surgió como fundamentos básicos y se respaldan en el método Socrático, la cual a través de preguntas objetivas y con carácter de análisis, la persona va identificando y extrayendo sus recursos innatos, logrando que el individuo identifique su verdadero potencial. Si bien, sus primeros pasos se dieron inicio dentro del medio organizacional, sus bases se centran en distintos campos de las ciencias como: sociales, filosóficas y la psicología.

**Tabla 3***Historia y Evolución del Coaching*

CONTRIBUCIÓN	IDEA BÁSICA	APLICACIÓN EN EL COACHING	COMPETENCIAS EN JUEGO
Contribución Socrática - 470 a. C.	La mayéutica permite resolver problemas a través de preguntas cuestionadoras y potentes	Ayuda a que las personas examinen sus vidas, no existe el enseñar, sólo el aprender (el saber ya está en él). El individuo encuentra su verdad.	Autonomía, resolución de problemas, análisis-síntesis, comunicación.
Contribución Platónica 427 a. C.	Diálogos, búsqueda de la verdad dentro de uno mismo (idealista)	Fortalece la importancia de la pregunta y la escucha, uso de herramientas que llevan a conversaciones provocativas y a la búsqueda de recursos.	Escucha activa, autoconocimiento, comunicación efectiva.
Contribución Aristotélica 384 a. C.	El hombre puede ser lo que desee ser, reflexionando y actuando	Permite la reflexión que lleva a la acción y ayuda a que las personas examinen sus vidas y generen nuevos estados y búsqueda del bienestar	Reconocimiento y autorrealización
Psicología humanista Carl Rogers (1902-1987)	El hombre es bueno por naturaleza, tiene conocimiento de su pleno potencial, resalta su propio valor.	Cada ser humano es único y responsable de su plan de acción, plantea sus objetivos y se pregunta qué quiere llegar a ser	Respeto, adaptación, cooperación, trabajo en equipo, creatividad.
Constructivismo Humberto Maturana (1972)	El aprendizaje como actividad significativa, se construyen los conocimientos a partir de la experiencia.	Facilita al individuo la construcción del conocimiento desde su mundo interior, reconstruye su mundo a partir de la reflexión y la	Organización y planificación, análisis – síntesis, autonomía, creatividad.

CONTRIBUCIÓN	IDEA BÁSICA	APLICACIÓN EN EL COACHING	COMPETENCIAS EN JUEGO
		fijación de metas y posibilidades.	
Programación Neuro Lingüística Richard Bandler John Grinder (1974)	Mejora de la comunicación	A través de la modificación de sus propias presuposiciones, puede modificar el tipo de resultados y experiencias que vive.	Autoestima, autoconocimiento, voluntad, energía, comunicación asertiva.

Fuente: Basado en el Modelo para el incremento de competencias interpersonales y personales  
Elaboración: Propia

Desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística (PNL) sus inicios se basan a través de los lingüistas y matemáticos John Grinder y Richard Bandler representantes de las fundamentos teóricos más sólidos, aceptados y usadas en un programa de coaching, quienes consideran como valor esencial al *lenguaje*.

La PNL es una metodología compuesta de herramientas que se centran en la analítica de las diferentes fases en la comunicación y los planes de acción para generar cambio, permiten codificar de manera efectiva nuestros sistemas de pensamientos, mente y biología, para gestionar nuestra forma de comunicarnos con el entorno y con nosotros mismos desde lo verbal, corporal, emocional, racional y espiritual, y lograr resultados específicos y extraordinarios en la vida del individuo. estudiando la estructura de la experiencia subjetiva (Launer, 2010).

Del mismo modo, al utilizar estrategias que guían la información a través de cinco sentidos, la PNL es una herramienta de comunicación que tiene como objetivo organizar el conocimiento y experiencia a través de diversos métodos para influir en el comportamiento humano.; lo que posteriormente será interpretado y decodificado con filtros que el propio ser humano utiliza de forma natural, evitando omisiones para no generalizar o distorsionar la información.

De acuerdo a Levcovich, (2006) “La Programación Neurolingüística investiga aquellos factores que se encuentran en el cerebro del individuo y que afectan nuestro pensamiento, comunicación y comportamiento.” (Pág.25). En otras palabras, estudia el proceso de desarrollo en el cerebro y los procesos que intervienen cuando las personas se comunican e interactúa con otros, con el ánimo de modificar aquellos comportamientos que interfieren en la transmisión de información mediante las técnicas basadas en el lenguaje.

Bandler, (2008)

Se entiende como PNL al estudio de cómo a través del lenguaje (ya sea verbal o no verbal) afecta al sistema nervioso. Dicho de otra forma mediante el proceso de comunicación, puede guiar al cerebro para alcanzar los mejores resultados para posteriormente establecer métodos adecuados que nivelen y mejoren la comunicación, originando una interacción óptima con las otras personas. (Pág. 98)

Dobrinsky, (2011)

La PNL es un modelo utilizado para estudiar la estructura de nuestra experiencia subjetiva y cómo esta experiencia afecta nuestra comunicación y comportamiento general. Asimismo, la PNL es la herramienta responsable de estudiar la estructura de la experiencia subjetiva personal, que se ve afectada por una variedad de factores que obstaculiza el proceso de comunicación y la forma de accionar de cada individuo; es decir, la percepción de una persona dependerá de sus diversas experiencias adquiridas a lo largo de su vida. (Pág 10)

Gil, (2015)

La Programación Neurolingüística no se trata de una consejería, tampoco de una sesión terapéutica en la que se diagnostica a una persona que necesita de apoyo psicológico y emocional un proceso de retroalimentación o validación del quehacer (Pág. 18).

Con base a lo anteriormente citado, se puede concluir que la PNL no es únicamente una herramienta que facilita y promueve la comunicación, sino que se fundamenta en la experiencia y el uso del lenguaje que siendo programado correctamente permite modificar la programación mental del individuo a fin de obtener mejor visión del entorno que le rodea. Asimismo la PNL establece una secuencia que parte del estudio de etapas que suceden secuencialmente en el cerebro del individuo para establecer técnicas apropiadas para modelar positivamente el comportamiento humano, en especial a aquellos que modifican el comportamiento individual: el lenguaje, sistemas representativos, experiencias, etc.

#### **Tabla 4**

##### *Definición de PNL*

DETALLE	DESCRIPCIÓN
PNL	Esquema de programa comunicativo compuesto por variedad de herramientas, cuya práctica y aprendizaje, se centran en el desarrollo humano. Sostiene que todo comportamiento humano se desarrolla en una "estructura" ya conocida, que una vez identificada puede ser moldeada por otros individuos y así conseguir similares logros.
Programación	Conjunto sistemático de acciones (operaciones).
Neuro	Su estudio se centra en fases que suceden en el sistema nervioso de la persona.
Lingüística	Hace uso del lenguaje verbal y no verbal mediante procesos cronológicos de secuencias, para ordenar y comunicar ideas con el entorno y consigo mismo.

Fuente: Elaboración: Propia

Cuando se habla de programación neurolingüística puede asegurarse que se hace referencia a técnicas prácticas y positivas derivadas de la **neurociencia**, disciplina que reúne las ciencias que estudian la estructura y organización funcional del sistema nervioso, cuya aplicación ha permitido descubrir que se puede moldear y transformar el esqueleto neurológico con el único hecho de enfocar toda la atención de manera permanente a algo determinado y que al estar enfocada en identificar y utilizar

pensamientos que afectan el comportamiento humano como una mejor manera de mejorar los niveles de vida y bienestar.

Estas técnicas complementan el desarrollo mediante la actitud de curiosidad y exploración llevada al comportamiento, pues a través del aprendizaje es como se materializan la creación de nuevas neuronas.

### **Introducción al Coaching.-**

La naturaleza y esencia de un proceso de acompañamiento de coaching es la de apoyar al individuo a modificar comportamientos en la manera en que la persona desee, desbloqueando y liberando la fuerza, poder de los seres humanos para elevar niveles de potencial, su punto más fuerte es el aprendizaje en lugar de enseñar (acompañamiento). El coaching como herramienta guía, orienta al individuo a transformarse en todo nivel en quien desea convertirse.

Si bien la herramienta viene introduciendo a pasos agigantados en las organizaciones y en la vida cotidiana, aún la mayoría no tiene claro lo qué significa y su nivel de efectividad y aporte en el ámbito laboral, así pues la respuesta a la pregunta inicial podría enmarcarse en los siguientes puntos:

- Esencialmente es un proceso de conversación a través de una comunicación genuina entre un coach y un cliente en un escenario orientado a generar productividad y orientado al logro de metas.
- A pesar de que un coach no es un profesor ni tiene por qué saber necesariamente como hacer las cosas de la mejor manera, su intervención en el proceso está orientado al aprendizaje, pues observa, define las pautas en la nueva escena de acción y luego las pone en práctica junto a su coachee.
- Se relaciona profundamente al plantear preguntas apropiadas que conllevan a elicitar respuestas. En ese escenario, el coach asume un acuerdo de cooperación con su cliente a fin de clarificar y establecer su plan de acción para logro de metas.

La siguiente tabla recoge un resumen que diversos investigadores han planteado sobre la definición de coaching.

**Tabla 5**

*Exposición resumida de la revisión bibliográfica sobre la definición de coaching*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Detalle</b>
Dilts, R.	2016	Se centra en el nivel de comportamiento, es decir en los procesos que ayudan a las personas a alcanzar o mejorar el comportamiento dentro de la organización.
Gil, F	2015	Es una alianza profesional basada en la ayuda continua centrada en la reflexión, comunicación y aprendizaje continuo. Durante su desarrollo, el participante es alentado a movilizarse y salir de su zona de confort para convertirse en una nueva versión de sí mismo, que le beneficiará en su accionar cotidiano.
International Coaching Federation	2014	En el coaching profesional, la relación se basa en un trabajo cercano de diálogo y reflexión con su cliente de asesoramiento creativo y reflexivo.
Wolfgang, H.	2013	Proceso de diálogo y asesoramiento, fundamentado en hacer preguntas y escuchar a un nivel global, diseñado para promover el aprendizaje. Puede liberar el máximo poder del cual ha sido bloqueado por el individuo el que impide lograr resultados deseados. Trabaja de la mano de planes de acción orientados y vinculados a objetivos, metas y toma de decisiones.
Muradep, L.	2012	<p>Es una vía para imponerse a las restricciones con la finalidad de posibilitar el procedimiento de cambio en los individuos que le admitan tomar acciones para que sea un individuo más completo.</p> <p>Es también una oportunidad para superar e ir más allá de los límites, porque es una excelente manera de transformarse a cada momento permitiendo que las personas mejoren su futuro.</p>
O' Connor, J y Lages, A.	2005	Ayuda a las personas a tomar nuevas direcciones y avanzar hacia su propia felicidad, en lugar de girar libremente en el mismo punto.
Withmore, J.	2003	Libera todo el potencial innato de una persona para elevar sus estándares de calidad y productividad. Consiste además en enseñarle a emprender desde la extracción e identificación de sus propios recursos.

Autor	Año	Detalle
Grant, A.	2001	Es un proceso sistemático, integrado fundamentado en lograr soluciones y resultados. En su desarrollo, el entrenador promueve la expansión de la experiencia de vida y el desempeño de los alumnos en cada una de sus áreas identificadas, y promueve el aprendizaje autónomo y el crecimiento personal.

Fuente: Elaboración: Propia

### **Tipos de coaching**

Para los autores Villa y Caperán (2010) existen varias clasificaciones dependiendo del lugar de su aplicación, sin embargo pueden agruparse según dos criterios:

- De acuerdo al lugar de su aplicación y a la cantidad de personas a la que va dirigido, puede diferenciarse entre coaching ejecutivo y/ coaching individual.
- Según los puestos y cantidad de personas, se puede plantear coaching individual y/o grupal.

El coaching según Casado (2003) puede clasificarse en dos tipos:

- El primero enfocado en alta dirección, niveles ejecutivos comúnmente llamado Coaching para el desarrollo del liderazgo (Pág. 60).
- El siguiente orientado a familia de puestos iniciales comúnmente conocido como "Entrenamiento para la mejora del rendimiento".

Para Gil (2015), los temas relacionados con temática del ámbito personal se ubican en coaching a nivel empresarial y ejecutivo; en ocasiones es complejo dividir ambos, por ello se pueden clasificar en procesos de coaching personal, ejecutivo y organizacional.

### **Coaching de vida (Personal)**

Término históricamente precedente de las anteriores categorías citadas. Este tipo de coaching tiene una definición muy amplia y es utilizada para diferentes ámbitos, lo cual no escapa de la realidad, un coach puede trabajar con una persona en cualquier aspecto de su vida. En este tipo de proceso, el coachee tiene diferentes necesidades personales de desarrollo que pueden estar en enmarcadas en su entorno profesional, vida

personal, sus relaciones cercanas, familiares, de pareja, etc. En este proceso, el coachee presenta diferentes necesidades de desarrollo personal, que pueden depender de su carrera, vida personal, laboral, familiar, pareja, etc.

Es posible que el cliente pueda estar enfrentando una crisis de mediana edad (entre 35 y 45 años) y estar interesado en estudiar una segunda carrera, cambiar de trabajo y / o reinsertarse al mercado laboral después de unos años de especializarse en diversas actividades. Asimismo, pueden estar enfrentando la disyuntiva de renunciar para buscar nuevas oportunidades de trabajo de formar independiente o administrar su propio negocio (emprendimiento). Generalmente es el aprendiz (no la empresa) quien es responsable de la inversión.

**Beneficios del coaching de vida:**

- Establecimiento objetivos desafiantes
- Clarificación de misión personal
- Planteamiento de fases en un plan de acción personal para ir del ahora hacia el futuro deseado.
- Contar con una persona a estar concentrado en su desafío que lo ayude a mantenerse enfocado y a sentirse responsable en cumplimiento de acuerdos.

**Coaching empresarial:**

Su aplicación va orientada a toda clase de empresas, grandes, medianas, desde el mentoring individualmente y familia de puestos de grandes organizaciones, multinacionales y dueños de grandes corporaciones. Entre sus líneas de acción se destacan las siguientes:

- Extraer los recursos de los colaboradores a través de técnicas interpersonales y de comunicación,
- Manejo del tiempo y de resultados,
- Equilibrio entre cuestiones de diversos ámbitos: profesionales y de la vida privada,
- Crecimiento y desarrollo al máximo nivel,

- Planificación empresarial y pensamiento analítico,
- Incremento de niveles de rendimiento
- Atención al cliente; entre otros.

### **Coaching ejecutivo:**

Acompañamiento individualizado y de apoyo y contribución mutua entre un directivo ejecutivo y un coach con el fin de lograr cambios significativos en los comportamientos y transformación en el bienestar individual y profesional. Si bien este tipo de coaching ejecutivo se enfoca usualmente en el ámbito laboral, las sesiones se dirigen en su calidad de vida y bienestar individual.

El desarrollo de competencias organizacionales y de dirección que le permitirán al ejecutivo alcanzar metas concretas es su punto central. Es recomendable iniciar el proceso después del informe de resultados de la evaluación de desempeño de 360 grados por competencias. Muchas veces se suele confundir el coaching ejecutivo, orientado al desarrollo de competencias directivas vinculadas directamente a un resultado medible, con el coaching que se le aplica a un ejecutivo, se pueden utilizar además herramientas de coaching de vida para aportar en proceso.

Muchas veces se cree que el coaching ejecutivo va dirigido a los altos mandos de la organización, sin embargo; se recomienda aplicarlo a mandos intermedios quienes tienen funciones de coordinación, supervisión y equipos a cargo.

Entre sus áreas de trabajo incluye el liderazgo y empowerment, manejo de relaciones interpersonales, habilidades de comunicación efectiva y orientación laboral para la mejora del logro de metas y sus oportunidades de crecimiento y expansión. En el coaching ejecutivo también puede centrarse equipos de alto desempeño en el que se pueden identificar cuatro roles muy importantes:

- Proceso de Coaching en el desarrollo de técnicas de negociación para cerrar acuerdos.
- Proceso de Coaching para la productividad: se centra en la efectividad de los directivos en su quehacer diario, establecimiento de planes de desarrollo para lograr la satisfacción y el incremento de resultados.

- Coaching para el desarrollo en su crecimiento organizacional, se enfoca en los siguientes niveles profesionales del cliente.
- Proceso de coaching manejo eficaz del tiempo: mayormente se centra en la agenda de trabajo del participante.

El proceso de Coaching Neurolingüístico (PNL), se sustenta en una serie de principios, destacando:

- La importancia de su auto-aprendizaje y la autonomía de la persona.
- El comportamiento de un individuo (comportamiento) está restringido por la visión especial del mundo formada por su existencia.
- Existe una necesidad imperiosa de tener un alto grado de motivación para que el cambio coexista, y ansioso por cambiar a través de la autoconciencia y un alto sentido de responsabilidad.
- La importancia de la comunicación a través de un proceso, ya que a través del lenguaje, de la verbalización de los planes y metas y el uso de preguntas desafiantes, el ser humano se redescubre y tiende a la transformación.

## **Los grandes beneficios del coaching**

### **Para la persona**

- Incremento de índices de desempeño y productividad el cliente logra alcanzar estándares superiores a los ya conocidos,
- Genera y obtiene su autoconfianza,
- Desarrolla su auto-aprendizaje, descubre sus puntos de bloqueo y toma acción,
- Ámbito más claro de lo que se quiere y puede dar en sus relaciones personales.

### **Para la organización**

- El coaching es la clara respuesta al compromiso organizacional para el desarrollo de su potencial humano,
- El coaching genera una alianza de inversión a largo plazo,
- El trabajo en equipo se fortalece y se afianzan lazos,
- El coaching contribuye a un desarrollo de cultura corporativa.

## **Métodos de coaching**

### **Coaching Sistémico.-**

Según Calderón (2014), el coaching sistémico es un proceso que busca impulsar el rendimiento de los colaboradores a través de la mejora de ciertos aspectos que giran alrededor de una innovadora percepción de las organizaciones como sistemas vivos.

En lugar de enfocarse en el individuo o intentar hacer cambios a partes aisladas de una organización, el coaching sistémico adopta un enfoque integral que considera:

- Que las organizaciones son sistemas y que tienen vida propia.
- Que como tal, se hallan totalmente interconectados.
- Que toda organización se caracteriza por sus componentes, entre los que se encuentran los individuos, equipos, organizaciones y el mercado en general.

Uno de los objetivos clave del coaching sistémico consiste en apoyo mutuo al coachee en que logre utilizar recursos internos y externos para impulsar el cambio a distintos niveles. A diferencia del coaching tradicional, donde el enfoque se centra casi exclusivamente en la adquisición de habilidades, este tipo de coaching otorga una gran importancia en enseñar a utilizar los recursos disponibles de manera más efectiva. Los equipos y las personas están capacitados para identificar, desarrollar y maximizar los recursos que existen dentro de su ecosistema, ya sean emocionales, financieros, humanos o intelectuales.

El cambio es acumulativo. El coaching tradicional tiende a favorecer los cambios a gran escala y difíciles o costosos de implementar. Por el contrario, el coaching sistémico tiene un enfoque más práctico, ya que permite a las organizaciones realizar pequeños cambios sabiendo que incluso el ajuste más pequeño tendrá un impacto en otros niveles del ecosistema. Así, la transformación se entiende como algo acumulativo, lo que significa que las pequeñas acciones eventualmente se suman y resultan en transformaciones sistémicas más grandes.

La orientación a resultados. El coaching sistémico tiene un enfoque ampliamente orientado a los resultados. Éstos pueden medirse objetivamente a través de una serie de dimensiones interrelacionadas, como la reacción, el aprendizaje, los cambios de

comportamiento o los resultados del coaching sobre el ecosistema corporativo. Lo importante a tener en cuenta es que cada etapa del proceso de coaching se considera un resultado en sí mismo.

La consciencia es clave. Para que se produzca el cambio, las personas deben lograr una comprensión más profunda de cómo los mundos interno y externo están conectados y dependen el uno del otro. Una mayor conciencia de cómo todas las partes de un sistema encajan puede ayudar a tomar decisiones que son beneficiosas a todos los niveles.

El coaching sistémico hace posible que, una vez que los participantes, los equipos y las organizaciones asumen la responsabilidad y se convierten en agentes de cambio, sean éstos capaces de generar ideas y examinar constantemente cómo se utilizan los recursos para tomar las decisiones adecuadas que les llevarán a impulsar el mantenimiento de un ecosistema productivo.

Este enfoque del coaching puede tener un impacto mayor y más profundo que las técnicas convencionales, produciendo cambios positivos y mensurables que resultan en empleados más satisfechos, equipos de alto rendimiento y más eficaces y organizaciones adaptables y exitosas.

### **Coaching Ontológico.-**

El Coaching de tipo ontológico, es un campo de conocimiento, que intenta acompañar en el proceso de transformación de los demás a través de la coherencia ontológica (cuerpo, emoción y lenguaje). Aparece en respuesta a las paradojas actuales de la vida como la tecnología ilimitada, presión laboral, impulsores del consumo, desconfianza del medio ambiente, rendimiento hacia el futuro, etc (New Field, 2019).

Las acciones que se toman o no, la forma que se habita en el mundo, todos estos puntos están enraizados en el particular modo del cómo una persona percibe o interpreta el entorno, quienes les rodean y por sobre todo, a uno mismo. A la vez, estas creencias se basan en supuestos y valores, en las conversaciones que se mantienen, en las emociones que se experimentan, en la corporalidad y en las diversas redes en las que el ser humano participa.

En el coaching ontológico siempre se está ansioso de cuestionantes, un ejemplo al valor que se le asigna a este campo reflexivo: ¿cómo se puede influir y transformar de manera poderosa el mundo en el que se habita?

La forma de ser de una persona es una interacción entre las áreas del lenguaje, emoción y fisiología.

### **Coaching con Programación Neurolingüística (PNL).-**

Está relacionado con la Programación Neurolinguistica debido a que a través del uso de sus herramientas, le permite al Coachee descubrir su potencial innato y determinar la forma de maximizarlo para llegar al lugar donde quiere estar y lograr un mejor estilo de vida. Para el Coach, la Programación Neurolingüística es una herramienta indispensable, porque le permite establecer una buena relación con los clientes (a través de Rapport) y modelar el comportamiento con el uso del lenguaje no verbal (tono de voz y gestos), lenguaje que permite a los coachees poder sentirse tranquilos y expresar todas sus ideas y tener un panorama más amplio para elaborar un plan de acción de acuerdo con sus necesidades.

Frente a este punto surgen las herramientas que lo guiará por la ruta adecuada para la consecución de una meta y/u objetivos. La PNL está diseñada a la medida de un proceso de coaching, el modo que la herramienta secuencia las acciones permite al individuo a alcanzar objetivos.

- Neurología: modo en que se piensa y la mente
- Lingüística: el lenguaje y el modo en cómo se usa

La Programación Neurolingüística a asume que todas las personas tienen las respuestas a sus problemas y las capacidades para maximizar su potencial, estas soluciones se encuentran en los niveles neurológicos de las personas.

A través de sus técnicas, se codifica estas soluciones para que puedan ser expresadas a través del lenguaje corporal y no corporal, lo que llevará a que el individuo alcance resultados extraordinarios, no sólo en su vida personal sino profesional y en diferentes ámbitos.

## **El desarrollo de la persona y el coaching**

Usualmente, toda persona desea ser feliz en los diferentes ámbitos de su vida, el primer paso para una vida plena es la toma de conciencia. Sócrates afirmaba que la verdadera sabiduría empieza por el conocimiento de uno mismo lo cual es vital, necesario e indispensable para su crecimiento. Tras este ejercicio, viene un proceso de incorporación de nuevos pensamientos y prácticas que llevan a ser mejores personas, a liderar y evolucionar.

Esto, permite configurar y practicar nuevas conductas y talentos, nuevos comportamientos. Sin embargo, este ejercicio aparentemente fácil toma su tiempo, requiere de convicción, compromiso, consistencia, paciencia y una práctica continua.

Aunque el conocimiento del coaching cada vez parece haberse convertido en un tema popular, no suele ser simple su pleno entendimiento, estamos frente a un ejercicio humano, trascendental y sumamente complejo. Existen muchas maneras de definir el coaching, la autora lo define como un apoyo continuo y profesional, basado fundamentalmente en la reflexión, conversación, el aprendizaje y auto- conciencia del potencial de la persona que a través de la aplicación de las herramientas necesarias le permitirá identificar aquellos recursos propios con los que se cuenta y que a través de la aplicación de las herramientas adecuadas, permitirá establecer cronogramas de acción para alcanzar lo planificado.

Al interpretar este concepto lo relacionamos con Ravier (2005) quién define al coaching como “tres pilares básicos de la esencia de la herramienta: la auto-creencia, conciencia y la responsabilidad, que puestos en ejecución crean bases sólidas en el potencial y crecimiento” (Pág.15).

Según Gil (2015), un proceso de coaching con Programación Neurolingüística involucra una tarea muy proactiva para el cliente en adelante coachee. Promueve el desarrollo de hábitos, que son el resultado de la práctica continua de nuevos comportamientos, por lo que se convierten en parte de su estilo de vida y pueden funcionar inconscientemente.

La razón de ser del coaching se encuentra en la ayuda y acompañamiento a convertirse en su principal y mejor versión logrando sobresalir en sus diferentes ámbitos de su vida personal, laboral, negocios; etc.

Además el coaching trabaja en el crecimiento rápido de las personas para transportarlos a niveles extraordinarios desde su situación actual hacia su situación futura deseada.

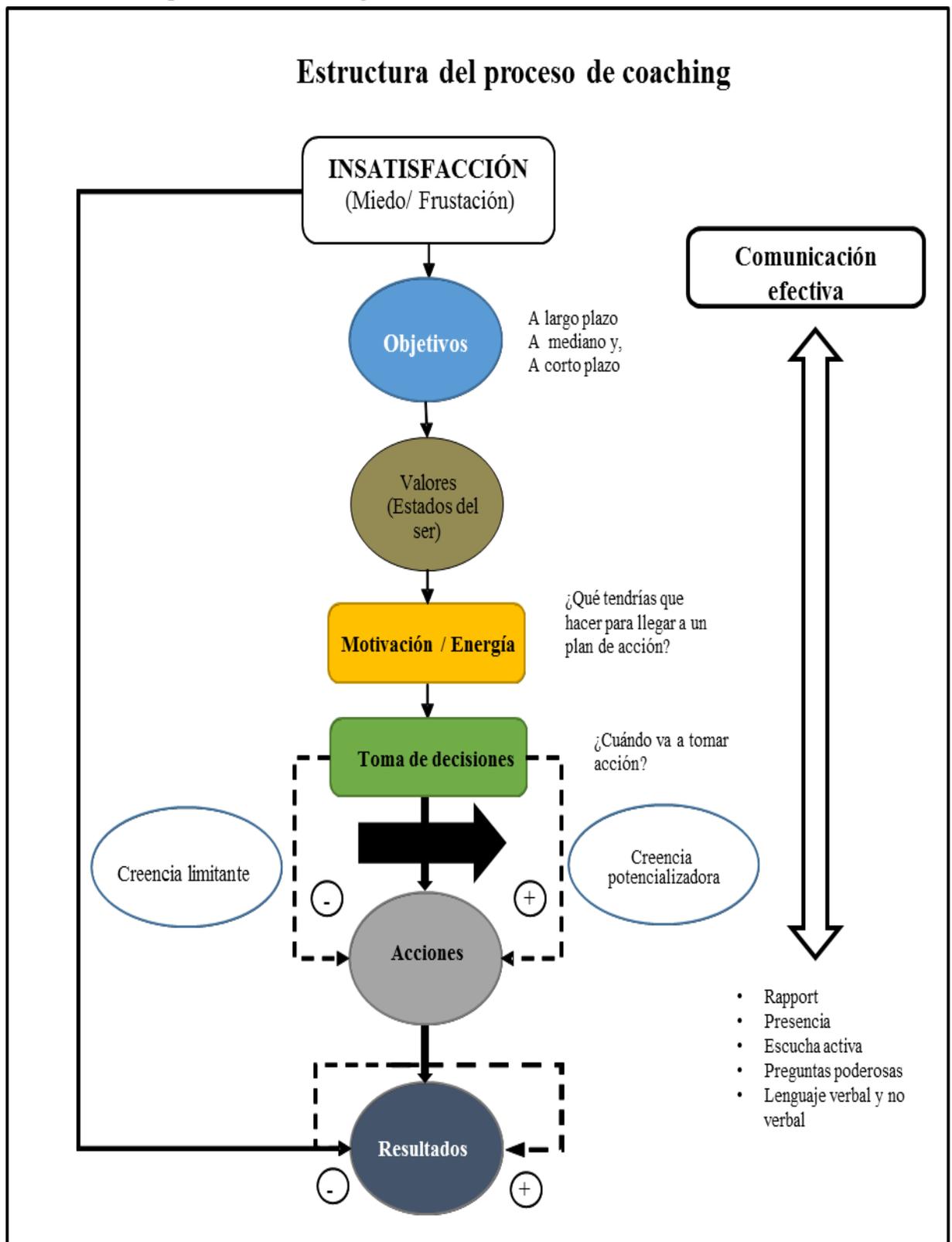
### **EL PROCESO DE COACHING NEUROLINGÜÍSTICO (PNL).-**

El proceso de coaching neurolingüístico es una *técnica* de acompañamiento que es realizado por un profesional debidamente acreditado por una de las tres instituciones del gremio internacional (ICF, ICI, ICC), éste puede ser un empresario y/o directivo de una gran, mediana o pequeña empresa.

El énfasis en desarrollar nuevas y mejores prácticas para convertirse en una mejor persona, surge de la necesidad de aplicar nuevas conductas que nos lleven a mejores resultados. Desde la mirada del coaching neurolingüístico, su principal referente es la persona y sus relaciones que establece con otras personas. El proceso en general contribuye a que cada individuo llega entonces a descubrir ideas más sólidas y claras respecto a su propia identidad, a sus objetivos, retos y metas a través de la toma de conciencia.

Los ejecutivos no son contratados en una empresa para ser coaches sin embargo; los mejores ejecutivos utilizan el máximo número de herramientas del Coaching Neurolingüístico para aplicarlos a su personal.

**Figura 2**  
Estructura del proceso de coaching



Nota. Basado del libro Coaching Neurolingüístico. Fuente: Gil, Fernando (2016)

El éxito total de un proceso requiere de un exacto desarrollo de cada una de sus fases, un primer y fundamental paso es el montaje de una primera sesión la que podríamos denominar “Encuadre”.

a) **Las metas:** habitualmente todas las personas se trazan metas para alcanzar algo que hace falta, se sueña, se desea, se busca y casi siempre nos mueve hacia algo. La Programación Neurolingüística (PNL) establece diferentes etapas en el desarrollo de su proceso, el punto de inicio radica en fijar objetivos y así generar la estructura general del proceso, un segundo paso es la forma en que se aborda las cuestiones acuciantes, éstas son las razones por las que la mayoría de clientes, colaboradores, acuden al coaching. En ocasiones, la totalidad del proceso está dedicado a esta cuestión. El colaborador quiere ver resuelto un problema, mejorar alguna habilidad, entonces el proceso se centrará en ello.

- **El encuadre.** - En el encuadre, el coach acuerda con el cliente (colaborador) el esquema del proceso, es el escenario inicial y preciso para determinar las tres dimensiones de un individuo: aspecto cognitivo “conocimientos”, aspecto operativo “hacer”, aspecto actitudinal “ser”.

Los encuadres son los acuerdos hechos antes del inicio de cualquier proceso de coaching, conductas deseables que a su vez le permite al coach gestionar las expectativas del cliente y fortalecer la relación basándose en la sinceridad. Se establecen además cuestiones prácticas, reglas de trabajo, compromisos asumidos por ambas partes y responsabilidades. Además, se estipulan las normas y políticas bajo las cuales se regirá el proceso, agendas, costos, penalidades y demás puntos que crean necesarios.

En conclusión, el encuadre es fundamental para explicarle al cliente cómo se desarrollará el proceso, absolver dudas en torno al tipo y modelo coaching que se va a aplicar, informar en que se trabajará con tareas sesión por sesión. Algunos aspectos a considerar:

- ✓ Evaluación del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes antes de su inicio
- ✓ Identificación de objetivos con horizonte de tiempo

- ✓ Tiempo de duración de cada sesión
- ✓ Compromisos y responsabilidades asumidas
- ✓ Condiciones contractuales
- ✓ Entre otros

- **Objetivos:** el inicio de un proceso de coaching se da a través del establecimiento de objetivos, aquí se inicia el proceso de cuestionamiento de la situación actual en la que se encuentra la persona ¿qué estoy haciendo? ¿qué está mal en mi vida personal, laboral? ¿Qué es lo que busco? ¿Qué me gustaría lograr a partir de lo que tengo? ¿Qué me gustaría hacer para alcanzar mis objetivos? El coach acompaña a un proceso transversal que parte del presente y se fija en el futuro. Los objetivos pueden entenderse de dos tipos “objetivos resultado”, es decir, vinculados, relacionados al objetivo final del proceso, hacia donde se dirige o se va y los “objetivos – procesos”, pasos de cómo vamos a llegar a este punto, el primer tipo de objetivo incluye una relación de pequeñas metas que son vitales para el trayecto y el proceso, el segundo tipo de objetivos son medios que nos sirven para llegar a los primeros.
- **Valores:** a lo largo de la existencia, lo que los individuos experimentan, lleva a configurar una forma de ver, analizar, evaluar, juzgar, actuar frente a diferentes situaciones del quehacer diario. Eso marca la vida y acciones. En una intervención de coaching con programación neurolingüística, es necesario determinar en el accionar del colaborador, cómo intervienen los valores, aquí los valores se tornan estados del ser, estado de integralidad, pasan a ocupar un rol como centro orientador que le permite al individuo actuar con honestidad, amor, amistad, lealtad, integridad, intimidad, libertad; etc. Los valores son aquellos, motores que hacen posible el logro de objetivos que la persona se ha marcado, si los objetivos son el fin, los valores son los vehículos conductores que transportan a ellos. Ayudan al compromiso genuino y forman parte de la persona, de sus actos, porque son consecuencias de las experiencias personales de cada individuo.
- **Creencias:** dentro del proceso de coaching, el actuar del coachee, se ve determinado por muchos presupuestos mentales y prejuicios que han adquirido a

lo largo de los años, sumado a experiencias (positivas y/o negativas) que llevan a pensar o evaluar determinadas situaciones desde distintos aspectos. Es decir, las creencias son esquemas o casillas mentales que permiten razonar de forma rápida, aunque se trate de un ejercicio muy racional, el hecho de actuar basado en la experiencia, muchas veces es tan reiterativo que hace que el actuar del coachee sea sin toma de conciencia. Todas las personas creen en algo, se puede decir que las creencias son aquellas reglas mentales que gobiernan la vida de las personas, el coach debe saberlas identificar en su coachee, se considera como los principios de las acciones, basadas en experiencias pasadas y que nos brindan cierto facilismo o método para actuar hacia el futuro.

- **Plan de acción:** sin un plan de acción debidamente detallado, las metas no llegan a ningún lado, la esencia de un buen plan de acción parte de comenzar desde la meta, ejecutar una serie de etapas sistematizadas para lograr alcanzar los objetivos propuestos por el coachee. Las acciones en esta etapa se convierten en pequeños pasos que se van dando durante el proceso y que acercan al logro del objetivo. Durante esta etapa, el coaching con PNL se enriquece a través del uso de las diferentes técnicas de la programación neurolingüística que aportan al logro de los objetivos.
  - **Resultados:** es la fase final del proceso en la que se recoge los resultados planteados desde el inicio del viaje. En esta etapa se puede conocer cuáles han sido los logros alcanzados y el éxito del proceso a través de diferentes indicadores, los mismos que fueron propuestos al inicio del proceso.
- b) **Comunicación efectiva.-** Entre las competencias de un efectivo coach es saber que sus cualidades como persona son fundamentales, así como necesarias en la práctica del coaching, para una comunicación efectiva durante el proceso, es necesario establecer rapport, intimidad y confianza, desarrollar presencia, escucha activa, realizar preguntas que sean poderosas y que generen autoconciencia, identificar los valores detrás de una meta, diseñar planes de acción; etc.
- **Rapport:** es la etapa en que ambas partes pueden conectarse y estar “presente” el coach tiene que conectarse y acompañar al coachee en su autodescubrimiento. Este

proceso es el espacio real e idóneo para generar afinidad, el rapport genera una relación empática y se desarrolla a través de los siguientes momentos:

- ✓ Sentar las bases de confianza y establecer sintonía
  - ✓ Manejo de las expectativas del cliente
  - ✓ Evaluar los avances del cliente
  - ✓ Atender las preocupaciones del cliente
  - ✓ Establecer una alianza de coaching
  - ✓ Tratar las cuestiones acuciantes
  - ✓ Comprometerse con el programa de coaching.
- **Presencia:** es la capacidad que tiene el coach para estar integrado en cuerpo, mente y espíritu para su coachee durante la sesión y el proceso. Lo importante de la presencia es generar esa conexión, intercambio y enriquecimiento mutuo de los que participan en el proceso. En otras palabras es conectarse con el aquí y ahora. Existen diversas formas de conectarse a través de la presencia; por ejemplo desarrollar la capacidad de observación; es decir a la capacidad de reconocimiento, desarrollar mayor autoconciencia, pleno conocimiento y voluntad de querer ser y estar en el momento del desarrollo de cada sesión, la auto supervisión constante del colaborador durante esta fase, el coachee es totalmente responsable de su propio proceso de crecimiento. La función del coach es la de fortalecer el ejercicio de la presencia en todos los aspectos posibles.
  - **Escucha activa:** No sólo hace que las personas entiendan lo que oyen, sino que también hace que las personas entiendan lo que ven, ¿cómo verlo?, ¿cómo escucharlo?. El tono, los gestos y la fluidez que usan las personas cuando no están hablando son casi mayores de lo que dicen, y pueden permitir al receptor explicar y comprender mejor el contenido del mensaje, los pensamientos o ideas de cada palabra.

En última instancia, en la escucha activa se debe casi ponerse en el lugar de la otra persona para conocer los hechos tal y como ella nos los cuenta. Existen cuatro niveles de escucha durante el proceso, lo ideal es lograr contactar al máximo nivel:

- ✓ Nivel 1: es el nivel más básico de escucha “oír” y es el que usualmente se emplea para recibir y distinguir los ruidos naturales del entorno, los que están allí de forma perenne y que son además objeto de nuestra atención tales como el sonido de un auto al pasar por la calle, las puertas que se abren y cierran, el ruido ambiental.
  - ✓ Nivel 2: la escucha interna, es aquella que se da al interior de cada persona, enfocada en sí misma, se escucha las palabras de las otras personas, pero nuestra atención se enfoca en el significado de aquellas que sólo tienen significado para nosotros, nos enfocamos en nuestros pensamientos, juicios, emociones.
  - ✓ Nivel 3: escucha enfocada es la habilidad central de observación y en la que ambos (coach y coachee) están sumamente enfocados, acá ya se tiene conciencia de la postura, las palabras, las emociones, todo lo que la otra persona dice y cómo lo expresa, se identifican los quiebres emocionales que el coachee tiene, en sus expresiones y su voz, sus manifestaciones de alegría.
  - ✓ Nivel 4: la escucha global es el nivel más sofisticado, más potente y efectivo de los niveles, está presente para la acción, a este nivel el coach también escucha y capta sus propios pensamientos, emociones, sensaciones corporales energéticas y espirituales asociándolas a la experiencia e interacción con el colaborador. Las habilidades centrales en este nivel residen básicamente en la observación y la autoobservación. Es una escucha a profundidad, liberada de emisión de juicios. Para escuchar a este nivel se requiere de una actitud de apertura, de mirada desenfocada en las cosas y de la disposición de recibir información mediante todos los sentidos. La intuición acá no es correcta ni incorrecta, se forma a partir de la conjunción del mundo que rodea al coach más el mundo que rodea al coachee.
- **Preguntas poderosas:** la persona suele estar ligado a la duda y al cuestionamiento, la vida plantea preguntas trascendentes y quienes participan del proceso buscan respuestas. En el coaching con programación neurolingüística, las preguntas poderosas tienen la capacidad de ayudar al colaborador a ingresar en un proceso de toma de conciencia y de reflexión inmediata y muy significativa.  
El coach tiene que estar presente para identificar la pregunta más adecuada y trascendental a partir de la información que llega de la emoción, de la mente y el

espíritu, las posturas corporales, el lenguaje verbal y no verbal. Las preguntas son las guías, una buena pregunta iluminará áreas antes no conocidas por la persona cuando ésta(s) se formula(n) se le da la oportunidad al colaborador de explorar sus conocimientos, expertise, potencial innato y recursos con los que cuenta y de hallar respuestas que antes desconocía tener. Generalmente, el colaborador, busca las respuestas en lugares ya visitados y sumamente conocidos, pero los recursos no están ahí, de lo contrario ya las hubiese encontrado, de ahí el éxito en el proceso: de la búsqueda de recursos.

Al formularse una pregunta poderosa a quién forme parte de un proceso, se le da la oportunidad de revisar e indagar a través de su experiencia y de los recursos con los que cuenta, las preguntas contienen supuesto o hipótesis que deberían ser aceptadas para que ellas tengan sentido. Las preguntas conducen su atención hacia áreas y las distancia de otras. Durante el desarrollo del proceso y de cada sesión, las preguntas sugieren en el coachee ciertos estados emocionales que hay que considerar. Además las preguntas pueden construir o cortar el rapport según cómo y cuándo se hagan, según sea la tonalidad de su voz y el lenguaje corporal que se emplee. Ellas pueden construir rapport si se formulan con honestidad.

### **Tipos de preguntas según la Programación Neurolingüística (PNL).-**

- ✓ Para identificar objetivos y valores: ¿qué? ¿cuál?
  - ✓ Para identificar formas de alcanzar objetivos. ¿cómo?
  - ✓ Para ubicarse en el tiempo: ¿cuándo?
  - ✓ Para identificar creencias y sus antecedentes: ¿por qué?
  - ✓ Para identificar justificaciones del pasado: ¿Por qué?
  - ✓ Para la toma de conciencia: ¿para qué?
- **Lenguaje verbal y no verbal:** durante el proceso de coaching con PNL el lenguaje verbal y no verbal afecta al sistema nervioso a través del proceso de comunicación cuando se puede dirigir al inconsciente para el logro de óptimos resultados, lo que le permitirá mejorar la comunicación, abriendo puertas a la correcta interacción.

## **EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

Cuando a nivel organizacional se trabaja el tema de competencias, se requiere de un modelo de gestión, que permiten "Dirección y orientación" de los recursos humanos. Si este modelo se implementa correctamente, dará lugar a una relación de beneficio mutuo entre los colaboradores y el empleador, ya que beneficiará a ambas partes al mismo tiempo. Estos modelos generalmente se basan en el llamado "competencias cambio de comportamiento".

### Concepto de competencias

Las competencias son características subyacentes que dirigen a un individuo a lograr un rendimiento superior al promedio. Emergen de la intersección de conocimientos (Saber conocer), habilidades (Saber hacer) y Valores (Saber ser), según menciona Pimienta (2016). En modelos tradicionales, se concibe la idea de que una posición era igual a entregar tareas, pero la nueva posición va más allá de otro nombre y es solo una parte de la expectativa de la posición. No sólo llevamos a cabo actividades, sino que también entregamos resultados para agregar valor. Una posición no es sólo cumplir con entregar logros que emanan de un perfil. Además, ocupar un puesto requiere no sólo conocimientos básicos, sino también el desarrollo continuo de éstos e incremento de habilidades. Es importante hacerse la siguiente pregunta: ¿En el ámbito empresarial es posible desarrollar competencias?

**Figura 3**  
*Conocimientos y Competencias*



Fuente: Alles, Martha

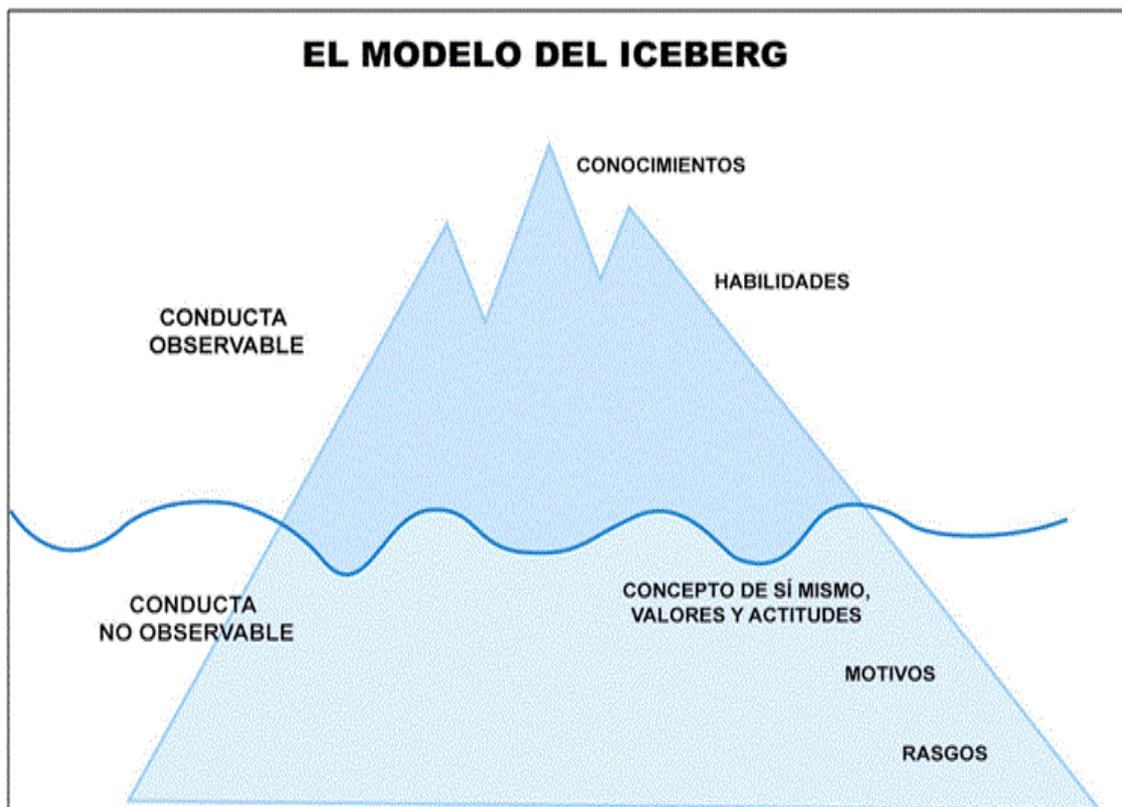
Existe un punto importante a considerar, la vasta diferencia entre la dimensión cognitiva (conocimientos) y habilidades (competencias) aspectos que se desarrollan utilizando variedad de técnicas que si bien pueden ser ligeramente similares, cada uno de éstos se desarrollan con métodos y técnicas diferentes.

Al no ser desarrolladas y/o debidamente implementadas, suele generar reducida efectividad en su desarrollo y esto acarrea en su desempeño laboral.

Como lo ilustra la Figura 4. “Modelo del iceberg”, el modelo de competencias tienen series implicancias en el planeamiento estratégico de gestión de recursos. Es decir, los conocimientos conocidos como competencias duras y habilidades (blandas) tienden a ser rasgos de personalidad visibles. El auto concepto, los rasgos de personalidad y los diferentes intereses (motivaciones), se encuentran profundamente escondidos en una zona muy profunda de la mente humana.

#### **Figura 4**

*El Modelo del Iceberg*



Fuente: Spencer & Spencer (1993)

Las competencias y el conocimiento con relación a ciertas habilidades fácilmente desarrollables, la forma más efectiva y viable de mejorarlas es a través del entrenamiento

y la capacitación. En la obra *Competence at Work* de Spencer & Spencer (1993), muchas empresas eligen a sus empleados en base a habilidades superficiales y conocimientos, asumiendo que éstos poseen el deseo y los requerimientos necesarios para desempeñar su función eficientemente.

Las empresas deberían infundir la selección de personas en base a correctas competencias alineadas al perfil del puesto y que éstas una vez puestas en juego, transmitan habilidades, conocimientos factuales necesarios para óptimo desempeño y logro de resultados.

En familia de puestos de mayores niveles jerárquicos, las competencias (blandas) suelen considerarse de mayor preponderancia que aquellas relacionadas a una tarea (conocimientos), la inteligencia o aquellos reconocimientos producto de su formación. Continuando con la definición del autor, las competencias tienen su punto de partida a través de un deseo (motivación) que da inicio al comportamiento observable (conducta), se podría decir, que es la razón principal para lograr resultados fuera de límites. Dicho de otra forma, las habilidades y el conocimiento siempre van acompañados de un motivo, el concepto del individuo y ciertos rasgos de personalidad, que brindan el direccionamiento para que los conocimientos y habilidades sean utilizados en su momento.

En síntesis, la conducta sin motivación no conceptualiza a una competencia, para aclarar ciertas dudas, a decir: se observa a un directivo que se desplaza por los diferentes espacios de una sala, si la persona que observa desconoce la razón del movimiento por el espacio, no sabrá conocer ni predecir cuál es la competencia que está en juego. La razón por la que la persona (directivo) se desplaza por un espacio, puede ser debido a ciertos factores: cansancio, aburrimiento, adormecimiento de los músculos, monitorear el trabajo de su equipo a cargo y/o exclusivamente el deseo hacerse visible a través de diversos medios para que su equipo a cargo trabaje más. Las conductas podrían incorporar pensamientos no visibles que predicen la conducta.

### **Gestión por competencias. -**

Las investigaciones sobre competencias basadas en los comportamientos (conducta) del individuo fundamentan sus orígenes en obras del reconocido autor David McClelland: *Human Motivation* (1987) y otras de sus posteriores versiones. Entre los precursores e iniciales y primeros exponentes sobre la temática de competencias y seguidores de

McClelland, se pueden identificar a los franceses Spencer & Spencer. Su trabajo aporta a un esquema rico en contenido del cómo implantar en una empresa un modelo de competencias, propuestas que en la actualidad se pone en voga y se enriquece al integrar los puntos sólidos que pueden promover un buen desempeño. El modelo propone que cada compañía posee las características de distinguirla y diferenciarla de otras propuestas, pero también hay factores que les permiten establecer canales similares de gestión para ser implementado por el equipo de administración.

Lo que McClelland definió como desempeño superior es: la capacidad de una organización para determinar sus cualidades, habilidades, conocimientos y técnicas, que son entera propiedad de su capital humano, lo que les permitirá diferenciarse de los demás. Esta visión tan vigente, ha generado el enriquecimiento vertical y horizontal de perfiles, en el cual se puede encontrar el factor más importante para un excelente desempeño.

Mediante el modelo de gestión, se obtiene relevante información a la cual recurrir en momentos de innovación y futuros cambios. Asimismo, su correcto uso produce un mayor grado de fidelización del colaborador, logra que las personas estén más comprometidas y fidelizadas a la organización, lo que reduce la resistencia al cambio y facilita la aceptación de nuevas medidas. Las competencias no son cualidades innatas que solo pueden ser desarrolladas a través de la praxis. Por el contrario se convierten en el resultado de una experiencia identificada por quien participa en ésta. Dicha experiencia puede integrarse con éxito en el conocimiento.

Mencionaba Drucker (1995)

En economías en la que el "conocimiento" se ha convertido en el capital intelectual y el principal productor de riqueza organizacional, formando así una institución educativa que presenta nuevos requisitos para la eficiencia y la responsabilidad educativa.

Desde el momento de la socialización, la persona adquiere y realiza su formación en conocimiento y competencias. Algunos dirían que desde el momento del nacimiento; otros desde el momento en que el niño comienza su etapa preescolar. Sin pretender aclarar el momento exacto en que el proceso comienza a desarrollarse, estaremos seguros de que ocurrió en la infancia.

Según Alles, (2009) experta y quien introdujo la disciplina del modelo de competencias en Argentina, plantea que el modelo puede alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia corporativa y promover en simultáneo el desarrollo profesional de éstos. Obviamente cada organización cuenta con estrategias diferentes, por lo que su modelo de gestión debe ser también alineado a la filosofía organizacional, a su cultura y a sus planes a futuro; además deben de elaborarse en relación de las necesidades requeridas que los colaboradores deben poseer en el puesto de trabajo para alcanzar la estrategia organizacional.

### **Clasificación de competencias:**

Al trabajar con el modelo, se alinean tres procesos principales de gestión humana: Selección, Desempeño y Desarrollo del talento basados en resultados y habilidades para un desempeño por encima del promedio. Para hacer realidad esta propuesta, lo primero que debemos definir es la visión organizacional (dirección hacia donde nos dirijamos), objetivos organizacionales y misión (propósito de nuestro trabajo) y desarrollar un lenguaje común basado en las pautas generadas por la alta dirección de la empresa y a partir de los lineamientos establecidos por la máxima autoridad, hablar un lenguaje entendible para toda la corporación, competencias que se estructuren en base a lo solicitado en un puesto. Finalmente, realizada dicha actividad, las competencias identificadas deben ser aprobadas para dar paso a la implementación.

A través del modelo se obtiene información relevante, con la cual contar en etapas de innovación. Además reduce obstáculos entre las diferentes generaciones y genera un mayor grado de integración laboral de los colaboradores, es decir; lograr un mayor compromiso con la organización, lo que reduce la resistencia al cambio y la aceptación de nuevas medidas.

Existen innumerables clasificaciones de competencias planteadas por diferentes expertos, con nombres diferentes y que tienen terminología afín cuyo significado es el mismo:

- ✓ Seis listas distintas : Leboyer, Levy (1996)
- ✓ Cincuenta competencias conductuales: Cao, Ansorena (1996).
- ✓ Nueve competencias genéricas y diferentes específicas: Woodruffe (1993).

- ✓ McBer, Hay en su Diccionario de Competencias: Spencer & Spencer (1993) presenta veinte competencias conglomeradas en su lista genérica.
- ✓ Tres competencias básicas clasificadas en siete categorías: Barnhart (1996)
- ✓ Definición de 160 competencias cardinales (genéricas) Alles, Martha (2008)

En las listas presentadas se acompañan competencias con el mismo nombre, asimismo hay algunas que siendo parecidas, reciben nombres totalmente distintos, de otro lado; podemos encontrar competencias que son exclusivas y que son utilizadas en una empresa, lo que les permite identificarse a través de su glosario de competencias.

Para Guerrero (2011), las competencias pueden finalmente clasificarse en dos grandes grupos:

- a) Genérica o transversales que son aquellas que todos los colaboradores de la empresa deberían tener y que emergen de la filosofía organizacional (misión, visión y valores) así como estrategia corporativa; y están más relacionadas a habilidades y actitudes (poder hacer y querer hacer).
- b) Específicas que están más ligadas a la familia de puestos, área o cargo del trabajador y que tienen más que ver con conocimientos (saber conocer) y capacidades (saber hacer).

Cardona (2005) llega más allá, dentro de su clasificación de competencias específicas asignándole a las competencias específicas un subgrupo la cual llama “Directivas” como un subgrupo porque hacen referencia a un tipo específico de función que implica dirigir personas.

Los directivos con personal a cargo, son los llamados a guiar a las personas hacia la dirección que la empresa señale y hacia la consecución de los objetivos. Ellos cumplen dentro de sus diversas funciones: toma de decisiones, manejo de personas y las operaciones propias de su área. Estas intervenciones están relacionadas al éxito o fracaso de las organizaciones. Por todo lo antes mencionado el ejecutivo necesita desarrollar habilidades del tipo directivas.

#### **Asignación de las competencias a puestos y/o colectivos. -**

Para la asignación de competencias al colectivo de puestos, la empresa debe contar con un descriptivo de puestos. Cada puesto de trabajo cuenta con una misión de puesto (propósito general) y sus principales funciones y tareas, su ubicación dentro del

organigrama del área.

Las competencias que cada puesto requiere, surge de la mixtura de un conjunto de elementos, entre los que cuentan: rasgos de personalidad, auto-concepto y deseos de superación, por consiguiente, la adecuación perfil – persona trata de realizar una comparación entre lo que se requiere en la posición y las competencias de la persona, conformada por los diversos conceptos antes descritos.

Resumiendo, en la gestión de Recursos Humanos por competencias, la adecuación persona – puesto se basa en la sintonía sobre la base de los requerimientos de la posición, clasificado en grados y niveles y las competencias del individuo.

Diversos autores entre los cuales identificamos a Boccalari (et al., 2004) en su obra Competence, nos dice:

Si no se logra ubicar la competencia, no será alcanzable ni su medición así como su desarrollo. En cada puesto, el valor de una competencia es distinto pero guarda una estrecha relación con la empresa. La elección de “la competencia requerida” se relaciona con su plan estratégico y su filosofía organizacional.

La determinación de competencias a los puestos y/o su colectivo, puede hacerse por roles y por procesos. Ello implica recolectar a todos aquellos colaboradores que desempeñan roles similares y/o que formen parte de una misma familia profesional.

Si deseamos una correcta evaluación y su posterior medición, las competencias deberán estar abiertas en niveles. El autor cita ejemplos claros sobre su graduación en niveles:

A decir:

1. Nivel básico: realiza la tarea encomendada transmitiendo su experiencia propia y revisando la calidad en el servicio brindado al cliente.
2. Nivel experto: planifica, organiza y dirige actividades en relación con sus clientes y generan transformación y cambio.
3. Nivel de excelencia: efectúa un monitoreo de las acciones y genera además actividades a fin de lograr la relación con su cliente.

Como se aprecia, la clasificación en niveles para la competencia corresponde a específicas conductas observables (comportamientos) que permitirán su posterior evaluación y medición.

## **El proceso de evaluar el desempeño bajo el modelo por competencias**

El origen de las necesidades del desarrollo de competencias puede venir de diversas fuentes: como resultado de identificación de brechas producto de una evaluación de desempeño laboral, cuando un colaborador es designado como posible sucesor, como parte de un programa de desarrollo u otras diferentes acontecimientos que pueden acontecer en las empresas así como en la expansión y crecimiento del colaborador. En materia del desarrollo de competencias en un entorno organizacional, se recomienda evaluarlas antes y posteriormente a la implementación de programas de crecimientos y de esa manera comparar los hallazgos y luego obtener alguna conclusión sobre el particular. Es decir, se evalúa el desempeño de los colaboradores y/o grupo de colectivo de puesto (pasado) en un plazo establecido.

En algunas empresas se mide el desempeño a través de la administración por objetivos (APO), otras ocasiones la evaluación de su capital humano se hace bajo modelos tradicionales como por ejemplo: método de elección forzosa, incidentes críticos, escalas gráficas y/u otros; para algunas firmas los resultados se relacionan con la formación y el desarrollo de la persona sin relación alguna con la compensación (incentivos) basada en el desempeño.

Un proceso amplio y general debiera comprender lo que el individuo debe alcanzar (resultados) y cómo éste lo realiza. Es decir, comprende los siguientes criterios:

- Objetivos y estrategia y organizacional
- Definiciones del perfil del puesto
- Definición de objetivos
- Entrenamiento experto
- Evaluación y revisión del desempeño
- Gestión de la compensación y remuneración
- Formación y Desarrollo

Para conocer la adecuación persona-perfil se cuenta con diferentes métodos. Los más utilizados en entornos organizacionales son los siguientes:

La evaluación de desempeño laboral con miras a desarrollo: en muchas organizaciones, se aplican de forma anual, estas evaluaciones pueden ser de 90 grados, 180 grados o 360 grados.

- 1) Evaluación 360° o Retroalimentación 360°: mediante una evaluación mediante diferentes niveles de la empresa y en ocasiones a clientes externos a la misma persona evaluada como proveedores, quienes aportarán distintas opiniones sobre el colaborador evaluado.
- 2) Assessment Center Method: Es un método situacional para evaluar competencias por grados y niveles, que se realiza en diversas circunstancias para comprender el nivel de desarrollo de competencias de los individuos, cuando se busca evaluar varias competencias, ya sea con el fin de tomar acciones para su desarrollo y/o para la selección de candidatos potenciales que serán integrados en la organización.
- 3) Entrevistas por incidentes críticos: Está relacionado con una forma particular de desarrollar una entrevista, que analiza los principales eventos positivos y negativos de una persona y las competencias del evaluado. Es decir, se verifica cómo actuó la persona en situaciones pasadas, lo que predecirá su comportamiento en futuras situaciones laborales.
- 4) Fichas de evaluación: es una herramienta diseñada a la medida en la cual el evaluado y/o el evaluador seleccionan diferentes comportamientos que representan el accionar cotidiano del evaluado, posteriormente mediante un cálculo matemático se especifica el nivel de la competencia.

En relación con el rendimiento, Alles (2015) menciona que: El plan de gestión del desempeño debe anticipar o considerar el desarrollo de habilidades personales.

Para este fin, la evaluación debe llevarse a cabo por separado, una parte define los requisitos de desarrollo y la otra parte define los resultados a alcanzar, de forma que la medición de doce meses incluya una cierta distancia (entre una y la otra) para lograr una mejora efectiva del rendimiento.

El desarrollo de la competencia conducirá a mejores resultados. Con el fin de mejorar el rendimiento, el gerente puede proporcionar orientación (acompañamiento). Para este fin,

se debe conocer la fuerza necesaria de cada competencia de acuerdo con la posición ocupada, y cuando la competencia tiene un vacío, debe contemplar un plan de acción apropiado de cómo mejorar las competencias identificadas como brecha.

Para Cole (1997, Pág: 245-246) en su obra Personnel Management, menciona que la evaluación anual de desempeño tiene diferentes usos:

- Ubicar el desempeño en el momento actual del colaborador que ocupa un puesto
- Reconocer sus puntos fuertes y oportunidades de mejora
- Formar a los colaboradores a fin de cubrir brechas de rendimiento
- Proporcionar a los colaboradores una mirada sobre su rendimiento a la empresa.
- Proveer información para planes de desarrollo

A efectos de análisis para el presente estudio, se toma como información los resultados la evaluación de desempeño laboral del grupo colectivo materia del presente trabajo.

En primera instancia se define el estado anhelado con sus diferentes competencias asignadas con sus grados, posteriormente se evalúan aquellas para un período siguiente, Si éstas se acercan a lo requerido, el plan de desarrollo será altamente efectivo.

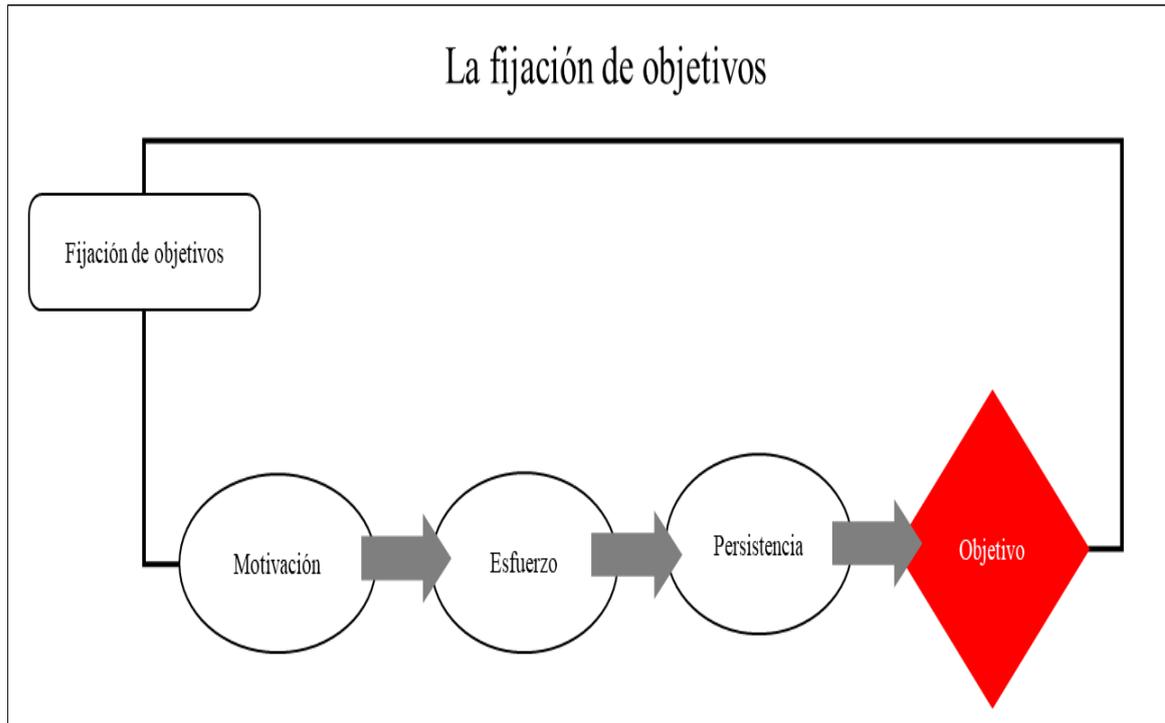
### **Determinar objetivos y necesidades:**

Según Harris y Harris (1987) menciona:

El establecimiento de objetivos se presenta como una forma de aliciente, motivador que se vale para fijar la importancia del establecimiento de objetivos, de las acciones y medidas tomadas para alcanzar dicho fin, como participantes debemos de definir anticipadamente los objetivos, para tener la motivación y el estímulo necesario para producir el comportamiento deseado.

### **Figura 5**

La fijación de objetivos



Fuente: Harris & Harris (1987)

Para el autor, lo antes descrito está relacionado por el establecimiento de las metas, no es sólo un centro de atención, sino además proporciona una finalidad a nuestros esfuerzos. En el incremento de competencias, al igual que en los deportes, hay diferentes niveles, por lo que uno puede mejorar sus competencias al mejorar su rendimiento, en una competencia y de cara a este nuevo nivel (más alto) establecer nuevos objetivos plantearse nuevos y diferentes retos para alcanzar un nivel superior.

### **Desarrollo de competencias en un entorno laboral**

En la elaboración del presente estudio de investigación aunado a las diferentes pesquisas sobre el tema del desarrollo de habilidades, se ha seleccionado una de las vertientes existentes y novedosas en relación al desarrollo de competencias que guarda estrecha relación con el enfoque empresarial.

El tema de desarrollo de competencias tiene un tratamiento muy diferente y no es igual que hablar de competencias de forma individual. 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.

Un plan de desarrollo de competencias no puede ser estructurado de la misma forma que los planes de capacitación (formación o entrenamiento) en conocimientos. La clave para su desarrollo se basa en sacar el máximo provecho de las propias experiencias del individuo y que éste asuma una crítica actitud en cuanto a la forma de cómo resuelve y percibe sus problemas y que a su vez sea capaz de analizar sus propias conductas, hallar las fuentes de sus posibles problemas y saber aprovechar al máximo de sus propias observaciones.

Según Druker (1995):

Cuando se estudia el trabajo con adultos en las organizaciones, la dificultad principal se enfoca en lo que las personas deben lograr de cara al futuro, pasando a un segundo plano sus conocimientos desfasados y que serán reemplazados por unos actualizados. En relación al tema de competencias, la temática es más profunda e importante de lo que se cree, los colaboradores que desean incrementarlas, deberán primero cambiar hábitos, comportamientos y conductas asociadas a esas competencias.

El desarrollo de la competencia se verifica después de su implementación, es decir, para ver resultados reales, los individuos deben evaluar sus éxitos y fracasos a través de sus experiencias, añadiendo de este modo valor a su expertis y mejorando sus habilidades mediante su desarrollo. Cuando se habla de desarrollo de competencias, se hace mención a un conjunto de acciones destinadas a mejorar el rendimiento en una o en varias competencias en particular.

El autor utiliza el término *Desarrollo* como parte de eventos de formación, entrenamientos o capacitación. Para analizar su desarrollo, debe considerarse que las competencias o características de los individuos se pueden encontrar en la profundidad de su ser. Es decir, para analizarlas y ponerlas en acción (en juego) se hace a través de los comportamientos que alguien observa en un contexto en particular (entorno laboral). Cita un ejemplo, un individuo desempeña una función en su puesto y/o actividades relacionadas con su vida privada, en cualquiera de ambos casos moviliza una competencia a través de sus acciones. Aunque una organización no pueda establecer sus propios objetivos que infrinjan en aspectos relacionados al ámbito privado, lo real es que puede aparentar exageración o quizá hasta irracional, las acciones para el desarrollo de

competencias, de uno u otro modo tienen un vínculo estrecho con su desarrollo en el lugar y puesto de trabajo.

Para Alles (2009) el desarrollo de competencias son un conjunto de actividades orientadas en lograr un alto nivel de madurez o perfeccionamiento deseado en relación a una posición la cual ocupa en el momento o al que posteriormente ocupará de acuerdo a sus logros. Para la transmisión de conocimientos actuales, es recomendable un doble camino; es decir; se alimenta de las experiencias y los conocimientos, volcada a la praxis cotidiana. Las personas habitualmente rechazan los procesos de cambio y una forma de hacerle frente es a través de la experimentación que implica cambio de *comportamiento*.

Levy-Leboyer (1996:129) menciona que cualquiera sea su punto de partida, su trabajo actual y su calificación de inicio y el nivel que ocupe el colaborador dentro de la estructura organizacional, están obligados a aprender “nuevas cosas” de forma constante. Además, menciona que la formación tradicional y el desarrollo de competencias no parten de una misma idea.

En materia de desarrollo de competencias, debemos tener en cuenta que no se relaciona absolutamente con tipo de manuales pedagógicos ni tampoco hablamos de un evento formativo colocado bajo la tutoría de un facilitador responsable del área. Sino que es la voluntad del propio colaborador en búsqueda de diferentes opciones de crecimiento y de ubicar aquellas conductas que le favorezcan para hacerlo, aún si tuviera que hacerlo en contacto con los líderes del área. De otro lado, cada institución de acuerdo al core de su negocio tiene diversas necesidades, por ello las experiencias y los objetivos en materia de formación varían y no pueden hacerse planes de desarrollo ómnibus ni enlatados. En este sentido, la autora recalca que no es imposible diseñar programas de formación de conocimientos y desarrollo de competencias para colectivos de puestos sin previamente *diagnosticar* la situación y las necesidades que se requieren.

En relación al desarrollo de competencias Leboyer, (2000) plantea cuatro puntos:

1. La posición que ocupan los eventos formativos y su desarrollo.
2. La correlación existente entre la experiencia y el desarrollo de competencias. Si los seres humanos no desaprenden y vuelven a aprender, es imposible que logren su propósito.

3. El rol que desempeñan y su praxis a nivel profesional, los responsables a cargo de Gestión de Capital Humano. ¿Son eventuales actividades orientadas a las competencias y a su desarrollo?
4. El abanico de posibilidades para su crecimiento ¿deberían de ser grupales o individuales?

La intención del propio colaborador de concretar sus posibilidades de buscar alternativas para su desarrollo y de encontrarlas para su beneficio. Es recomendable que, la capacitación por competencias deba darse en fases iniciales, pero se evalúa su efectividad en fases posteriores (más de un año). No se recomienda asignar este tipo de programas a personas que recién ingresen a la empresa sino para aquellos que forman parte integrante de la organización con una antigüedad no menor de un año. El entrenamiento de competencias acompaña a su desarrollo y crecimiento. De ahí el concepto de capacitación no antes considerado ni al inicio de la etapa laboral ni en el trayecto de su vida. Las empresas se interesan por generar ambientes favorables al interior de las firmas con el propósito que los individuos desarrollen sus competencias. Interiorizar nuevas competencias no se trata de acciones previas al trabajo no laboral, sino que se realiza durante el desarrollo del trabajo y mediante éste. Si la experiencia mostrada se considera una forma efectiva de desarrollar las competencias, entonces se tomarán en cuenta, las diversas variantes que podrían presentarse en entornos de aprendizaje o experiencias en el trabajo.

Levy Leboyer (1996:134) dice además que:

La base para el desarrollo y éxito de competencias, trata de obtener experiencias del individuo y que éste adopte actitud crítica de poder analizar sus conductas y determinar la causa raíz del problema para su posterior solución.

¿Qué experiencias?

Lo recomendable es contar con un descriptivo de competencias por empresa que lo identifique y diferencie y su listado de comportamientos de aquellas experiencias que permitirían desarrollarlas (Levy-Leboyer, Pág 1996: 134). Para que estas experiencias sean válidas hay que generar reflexión, si bien el desarrollo es un proceso natural, existen algunas situaciones en las que el desarrollo debe ser inducido “necesita ayuda”, es decir;

debe necesariamente ir acompañado de un riguroso análisis de lo acontecido para obtener provecho de la experiencia. No es posible aprender escuchando lecciones de un experto; se hace a través de la reflexión, a través del mismo individuo o con la ayuda de un entrenador competente que guíe, oriente, acompañe lo aprendido.

La autora lo ejemplifica de esta forma: sí designamos a alguien para ejercer una labor determinada y luego éste no cuenta con la oportunidad de tener retroalimentación, en otras palabras; si es que no le asignamos a una persona para que lo guíe, acompañe, oriente, será sumamente imposible que logre las metas trazadas.

Enfatiza además que, cada individuo tiene diferentes estilos de aprendizaje “Cognitivos”, que son esencialmente la forma de tratar la información disponible. ¿Por qué es relevante tomar interés por estilos cognitivos? Debido a que cada persona aprende mucho más al momento que se realiza una actividad pedagógica acorde a su estilo de aprendizaje.

**Tabla 6**

*Estilos de aprendizaje*

Estilos	Concepto	Ejemplos de su aplicación en entorno
1) Divergente	Relacionado con la comprensión específica de la experiencia y las preferencias por transformarlas a través de la reflexión.	Asimila observaciones inconexas a través de un ámbito conceptual coherente. Asimismo, consideran la posibilidad de disponer del tiempo suficiente para recolectar datos y generar auto reflexión de éstos
2) Asimiladores	Se acercan a la realidad de manera abstracta y la tratan a través de la reflexión.	Cuando tienen un modelo o sistema abstracto, aprenden con mayor comprensión, lo que a su vez les permite, observar los hechos en perspectiva. Además, valoran la capacidad de recopilar información y se toman el tiempo para reflexionarla, pero no utilizan la experiencia de tener que tomar medidas

Estilos	Concepto	Ejemplos de su aplicación en entorno
		inmediatas y no tienen tiempo para hacer planes a futuro.
3) Convergentes	Consideran dos aspectos, la combinación de experimentación activa y la comprensión abstracta.	Necesitan establecer una conexión clara entre los problemas que surgen en el trabajo y los problemas del desarrollo de competencias, de esta manera, valoran las experiencias que se puede aplicar de inmediato.
4) Acomodadores	Se caracterizan por la elaboración activa y el contacto abstracto	Utilizan principalmente tareas a corto plazo orientadas a la acción que deben enfrentar, pero no valoran las reuniones o los clubes de lectura, en este caso, deben desempeñar un papel pasivo.

Fuente: Kolb, D. (1984)  
Elaboración: Propia

Las diversas formas de capacitación van desde una participación cien por ciento activa hasta su aplicación de conocimientos. No promueve la formación teórica por encontrarla desfasada, pues las nuevas generaciones buscan experimentación práctica y rápida.

En su best seller *La Quinta Disciplina* (Senge, 1998), se pregunta lo siguiente: ¿Cómo es posible que un colectivo de talentosos gerentes de una firma con un coeficiente individual promedio de 120 puedan tener como colectivo, un coeficiente intelectual de 63?

Para Senge, el aprendizaje se aprecia cuando los equipos aprenden de forma fehaciente, no sólo generan resultados por encima del promedio, sino que sus integrantes crecen con mayor velocidad, asegura además que la organizaciones sólo aprenden a través de personas que aprenden. El aprendizaje individual no es garantía de un aprendizaje organizacional, sin embargo; no existe aprendizaje organizacional si antes no existió aprendizaje individual.

En resumen para el autor, el aprendizaje en equipo como disciplina comienza con el “diálogo” la capacidad de sus miembros para “eliminar supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento sistémico” (en conjunto).

Además implica aprender a reconocer lineamientos de interacción que elicitán el aprendizaje. Los lineamientos (patrones) están profundamente enraizados en el funcionamiento del equipo humano. Si es que no se les ubica, atentan en contra del aprendizaje y si se les ubica, se les hace aflorar y éstos pueden acelerarse.

El aprendizaje a nivel grupal es de suma importancia porque en la actualidad el foco no se encuentra en el individuo sino en el equipo y, si los equipos no aprenden, por consiguiente la organización tampoco lo hará. Enfatiza que el aprendizaje en equipo es el proceso de alineación y desarrollo de la capacidad de un conjunto de integrantes para crear resultados que sus integrantes realmente deseen alcanzar. Además se construye en base al dominio personal, puesto que los equipos talentosos están constituidos por individuos con talento.

Sin embargo para Senge, la visión compartida del equipo y el talento de los individuos no son suficientes para generar aprendizaje. El aprendizaje individual, en cierta proporción se vuelve poco importante para el aprendizaje organizacional, ya que las personas aprenden todo el tiempo y ello no significa que exista aprendizaje organizacional.

El autor asevera que el aprendizaje a nivel organizacional se da cuando:

1. Existe la necesidad de dar solución a situaciones complejas, los equipos deben aprender a utilizar a esas mentes brillantes y no subestimar que en el equipo existan más o menos mentes talentosas, el equipo debe aprovechar a todos.
2. La necesidad de la innovación en una acción coordinada.
3. El papel que los miembros puedan tener en otros equipos.

Finalmente, Senge nos dice que es de vital importancia que las cinco disciplinas se desarrollen en su conjunto, es ahí donde se genera el reto, debido a la complejidad de integrar herramientas nuevas y de aplicarlas de forma individual. Es decir; el pensamiento sistémico es la quinta disciplina que da origen al nombre de su obra: “La Quinta Disciplina”, por citar un ejemplo: la visión corporativa sin un pensamiento sistémico

termina siendo una ilusión del futuro, sin que traiga consigo un conocimiento profundo de las fuerzas que deben unirse para lograr concretar el objetivo. Es por ello que no es suficiente declarar la visión corporativa (lo que comúnmente muchas firmas hacen), sin un pensamiento sistémico. La construcción de una visión corporativa compartida alienta a un compromiso de largo plazo. Las capacitaciones, sintetizan diversas acciones que la empresa debe encarar para lograr la difusión del conocimiento y el desarrollo de competencias con el propósito de lograr la adecuación persona – puesto. Para Spencer & Spencer (1993: 286-287), los planes y desarrollo de la carrera para incrementar competencias incluyen: programas formales de capacitación, feedback sobre su desarrollo, guías dentro y fuera del trabajo para su autodesarrollo, instrucciones específicas en base a películas, asignaciones en el puesto, programas de mentoring aunados a una cultura organizacional que les permita a sus colaboradores incrementar esas capacidades; entre otros.

### **Capacitación y desarrollo basado en competencias.-**

Muchas investigaciones indican que las competencias pueden enseñarse, incluso las competencias relacionadas a la motivación, sean éstas como orientación al logro, confianza y seguridad en sí mismo. Según Spencer & Spencer (1996) propone un método para desarrollar competencias que tienen su sustento en cuatro pasos desarrollados en la teoría de la educación experimental para adultos que sostiene que: un adulto aprende mucho mejor cuando se le expone a cuatro acciones relacionadas con:

**Tabla 7**

*Estilos de aprendizaje en adultos*

<b>Estilos</b>	
1) Conceptualización abstracta	Una idea nueva o una secuencia de instrucciones, es decir; cómo deberían hacer para que logre aprender.
2) Experimentación activa	Se refiere a la ejecución de una abstracta teoría o grupo de indicaciones para ejecutar algo.

<b>Estilos</b>	
3) Experiencia concreta	Feedback en relación a las consecuencias de las conductas de experiencias concretas.
4) Observación reflexiva	Reflexión sobre algún hecho acontecido, llegando incluso a cambiar ideas sobre cómo actuar a futuro.

Fuente: Spencer & Spencer (1996)  
 Elaboración: Propia

El ciclo del aprendizaje ayuda a reforzar conceptos abstractos sobre cómo desarrollar la habilidad de otro individuo para completar una acción y las habilidades interpersonales para lograrlas.

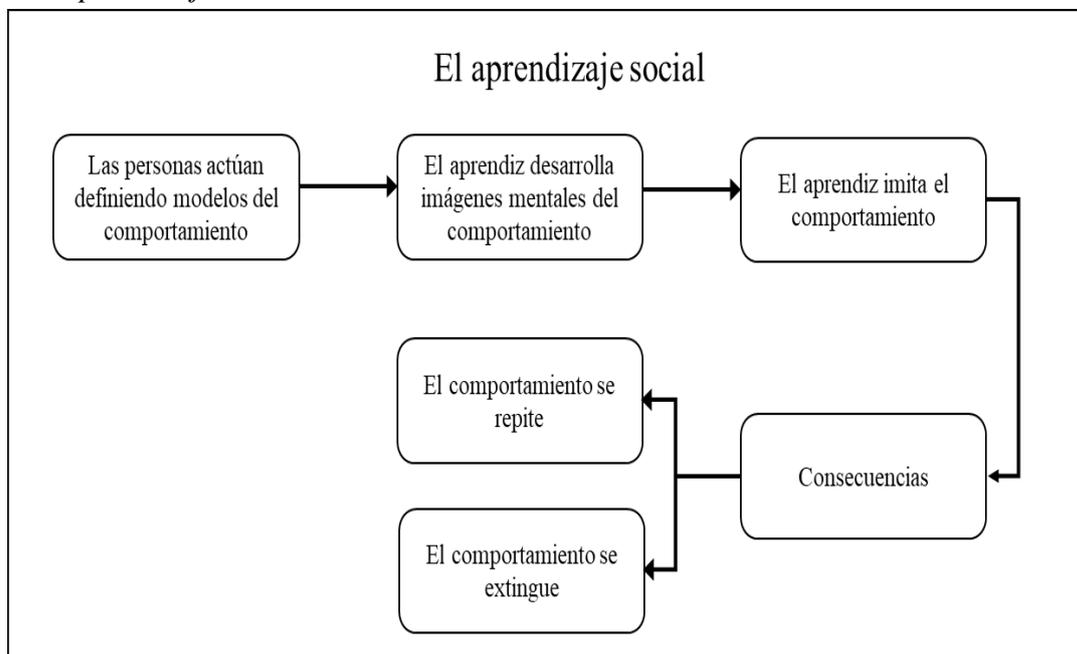
Por dar un ejemplo, para enseñarle a un individuo la competencia capacidad para desarrollar a otros, quien funja de entrenador puede dar una clase o entregar una lectura sobre cómo debería desarrollarse un entrenamiento gerencial (concepto abstracto), posteriormente, puede hacer que los involucrados usen lo aprendido a través de la actuación en situaciones donde una persona deba dirigir a otra para que realice algo (elaborar una maqueta o un afiche con armables de Lego (experimentación activa). La experiencia como director (entrenador) y como colaborador participante (conducido), produce resultados (efectos) en los comportamientos que apoyan o bloquean concluir una acción (experiencia concreta). Posterior a la escenificación, quiénes hayan participado deberán realizar una tarea la de reflexión sobre aquello que sí hizo bien y lo que no resultó (observación reflexiva) y cómo a partir de esto, podrían mejorar su desempeño en el puesto de trabajo que ocupan (conceptualización abstracta).

Levy-Leboyer al igual que Spencer & Spencer, opinan que a pesar de la preferencia de las diversas formas de aprendizaje para adultos (andragogía) es mucho mejor que cada individuo combine todos los expuesto y los conecte para generar su propio aprendizaje. Además, los investigadores sostienen que las personas pueden adquirir habilidades interpersonales a partir de modelos de conductuales; es decir a través de la observación, la imitación a otros a quienes admira. Varios estudios han demostrado que modelar el comportamiento a través de referentes (líderes respetados) es muy efectivo para las habilidades interpersonales que son difíciles de expresar.

Gordon, J. (1997) presenta la teoría del aprendizaje social, con la idea de que el ciclo de adquisición de conocimientos refuerza conceptos no concretos sobre cómo desarrollar la capacidad de un individuo para ejecutar y realizar una acción en particular y como sus habilidades interpersonales se ponen en juego.

Quienes participan de un proceso deben imitar el modelo, a decir: deben elaborar las mismas preguntas con el mismo nivel de entonación que quien las realizó; entonces los gerentes o líderes que están aprendiendo a dar un discurso en público podrían escuchar las grabaciones de oradores reconocidos, luego los participantes intentarán de hacer un discurso o presentación con diferente contenido imitando o incluso llegando a exagerar, la exageración ayuda a quebrar el miedo de asumir nuevas conductas. Después los participantes elaborarán un estilo propio un poco más natural y de acuerdo a sus cualidades las que aplicarán en sus diferentes actividades cotidianas en el entorno laboral. Muchas investigaciones han demostrado que el modelo de conducta resulta sumamente efectivo para enseñar habilidades interpersonales.

**Figura 6**  
*El aprendizaje social*



Fuente: Gordon, J. (1997)

Este método podría ponerse en práctica en las capacitaciones dentro y fuera de trabajo. Al respecto, la autora se pregunta ¿cómo pueden los responsables fomentar la posibilidad

de que ellos y sus equipos de trabajo aprendan dentro del entorno laboral?, ¿cómo generar condiciones favorables para el aprendizaje?, a través de los estímulos adecuados, mediante el reforzamiento de los comportamientos que genere satisfacción de éstos por la labor bien hecha. Además deben incluir acciones que propicien el aprendizaje.

Dicen Spencer & Spencer (1993: 288-289), que en la teoría del cambio auto dirigido, los adultos varían sus conductas cuando son capaces de identificar un brecha de rendimiento y cuando ese vacío los haga sentir insatisfechos con lo que tienen. Pero esto no es suficiente, éstos deben reconocer ese gap entre su nivel actual y el nivel requerido.

En concordancia con la obra de los autores *Competence at Work* se exponen seis pasos para el diseño un programa de aprendizaje exclusivo en competencias que van desde el reconocimiento de la brecha como primer paso (convencimiento del nivel de vacío que presentan y de la importancia de su desarrollo para un buen desempeño en el puesto de trabajo), para este fin es indispensable llevar al individuo en situaciones en donde vea a un colaborador con desempeño por encima del promedio y otro con un desempeño promedio, en la misma posición, luego se le pregunta ¿cuál es la diferencia que encuentras entre estas dos personas? ¿A quién consideras mejor y a quién ubicas en promedio? ¿Por qué? ¿Qué es lo que hace uno que no realiza el otro? Pedirle un análisis a detalle en situaciones observadas, le permitirá identificar el vacío. Un segundo paso es la comprensión, se le debe explicar al individuo, el concepto de la nueva competencia adquirida y cómo aplicarla en su puesto de trabajo, las lecturas, las conferencias pueden ayudar a proveer un modelo conceptual para la competencia. Las demostraciones in situ o vía vídeo brindan también ejemplos de la competencia en situaciones reales. El tercer paso, se relaciona con la autoevaluación, los participantes deben ser conscientes del nivel actual que poseen de la competencia y su relación con lo requerido (nivel que predice un desempeño exitoso en el puesto de trabajo), el cuarto paso es la puesta en práctica de la competencia (ponerla en juego), una vez que los participantes se han autoevaluado, se les invita a que pongan en juego la competencia, para ello se deben practicar nuevas conductas asociadas con la competencia mediante simulaciones, para que de esta forma puedan comparar su desempeño con el estándar requerido y obtengan retroalimentación con el firme propósito de mejorar, estas prácticas deberán ser realizadas en reiteradas ocasiones y las veces que se considere necesario para alcanzar el desempeño por encima del promedio. El paso cinco es la aplicación a la tarea o en el puesto y el establecimiento de

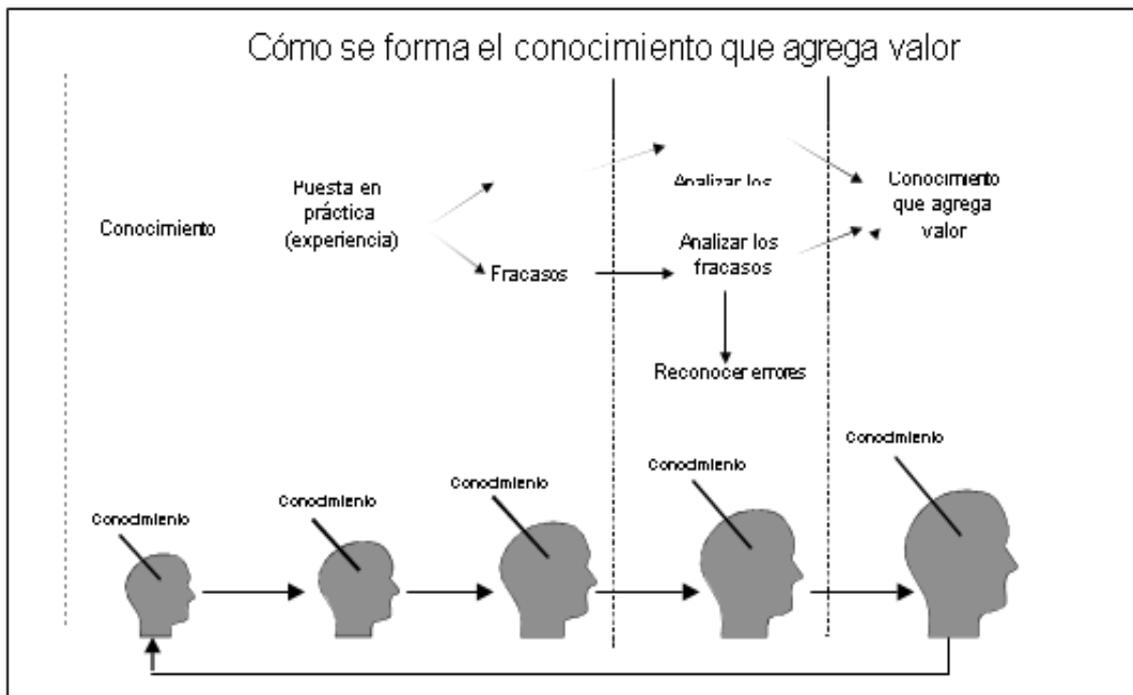
objetivos, es decir; los participantes establecen sus objetivos y desarrollan actividades (planes de acción) para declarar cómo aplicarán la nueva competencia en el puesto de trabajo, los estudios nos predicen que establecer objetivos aumenta significativamente la probabilidad desde un 20 por ciento hasta un 70 por ciento. Esto genera un aumento en la productividad de hasta 19 por ciento. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, desafiantes pero a su vez con un moderado riesgo y en fases. Y la sexta fase que es la de apoyo continuo (seguimiento) que incluye compartir objetivos y planes de competencias con sus jefes directo y comprometerse con la retroalimentación y puesta en práctica de las nuevas conductas.

En resumen la teoría del cambio auto-dirigido nos explica que no se puede cambiar en contra de la voluntad de un individuo, los esfuerzos para promover la motivación a través del logro con el único fin de la motivación extrínseca (desarrollo económico) ya no funciona, los participantes deben querer desarrollar nuevas competencias. Pero añaden un adicional complemento: las guías para el auto-desarrollo, estas guías le brindan al participante un abanico de recursos complementarios para el desarrollo de la competencia, como por ejemplo, libros, folletos, películas, cursos, actividades al aire libre, rotación de sus puestos para el desarrollo, programas de mentoring.. Generalmente estas guías se preparan en una organización y están diseñadas en relación al puesto de trabajo.

Para Alles (2015), el ser humano adquiere, forma sus conocimientos y desarrolla competencias en el momento de la socialización. El aprendizaje adquirido se incrementa y mejora a través de la puesta en práctica no antes ni después. El ciclo de cómo se forma el conocimiento lo podremos graficar de la siguiente forma:

### **Figura 7**

*¿Cómo se forma el conocimiento que agregar valor?*



Fuente: Alles, M. (2015)

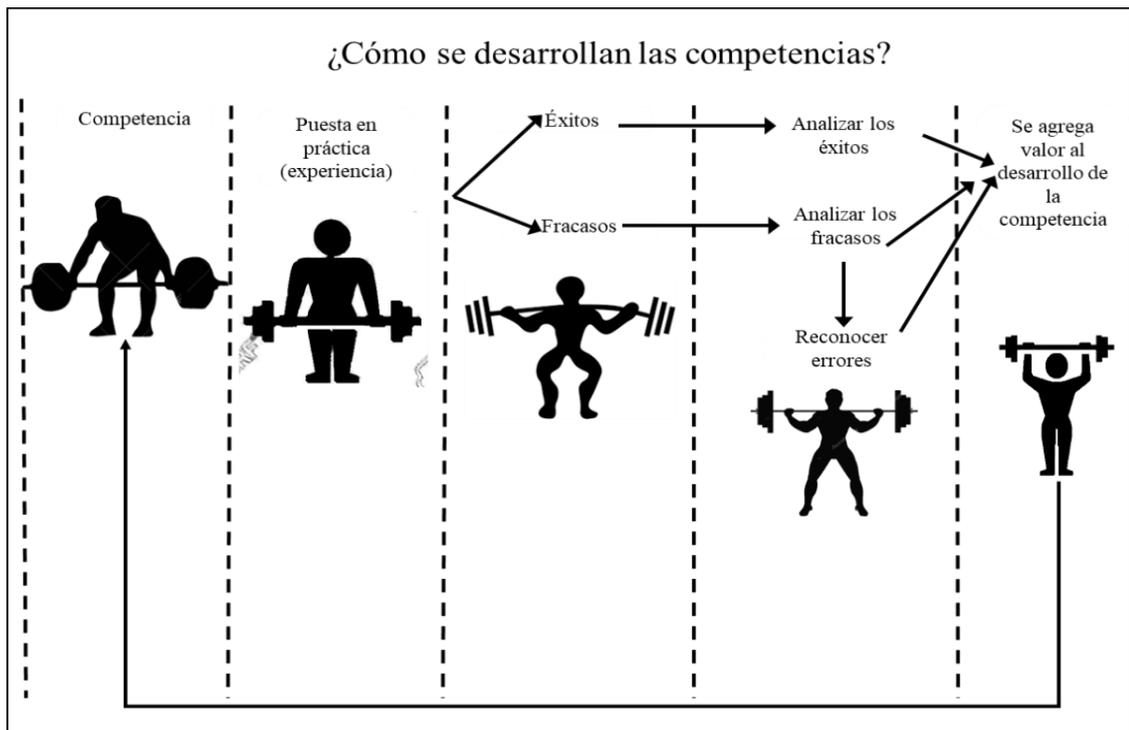
La experiencia le permite el análisis de sus desaciertos y logros; en esta fase se genera incremento de nuevos conocimientos, existe la posibilidad de que los aprendizajes se incrementen y continúen situados sin movilizarse, siempre que se desarrollen en un panorama netamente teórico; sin embargo, el verdadero y genuino enriquecimiento se verifica cuando es puesto en práctica. Si el individuo no hace un real análisis de la experiencia a través de sus fracasos y logros, no se podrá verificar el desarrollo de la competencia, pues esto sólo se hace cuando es llevado a la práctica y en diferentes entornos.

El crecimiento será real al momento que los individuos deban evaluar sus logros y desaciertos, lo que agregará mayor valor a su experiencia e irá incrementando sus competencias a través del desarrollo de éstas.

Un proceso natural de desarrollo en relación a competencias se da, si desde su inicio de la etapa profesional de las personas, realizan un análisis, es decir; desde el día uno de labores, contará con un nivel de competencias en grados determinados, se le asignarán según su puesto, ciertas responsabilidades y funciones, desde ahí el individuo inicia a desempeñar su rol.

**Figura 8**

## ¿Cómo se desarrollan las competencias?



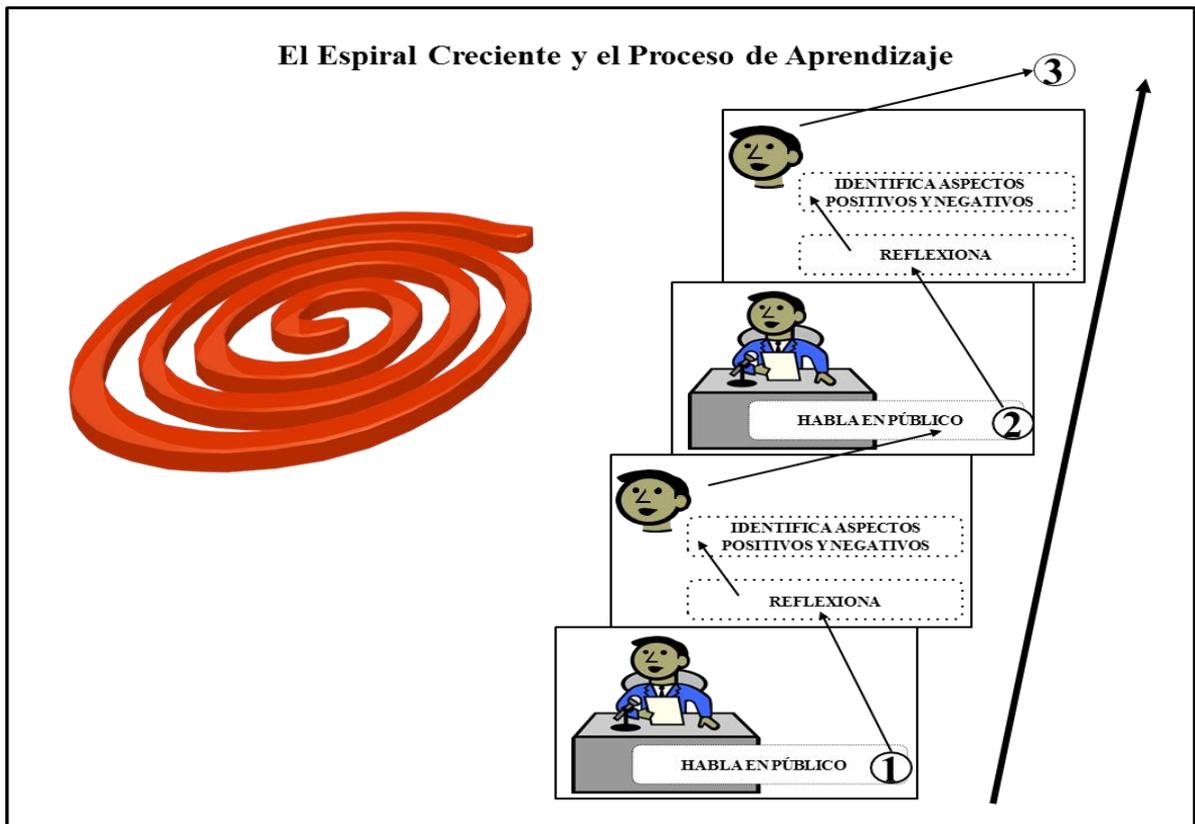
Fuente: Alles, M. (2015)

Es posible, que por parte de la persona involucrada, las competencias se desarrollen sin ninguna intencionalidad. Cuando un individuo con la ayuda de sus jefes inmediatos o no puede analizar su desempeño, es a través de la experiencia cuando se permite mejorarlas, es decir, si conocemos los puntos de mejora, el individuo podrá realizar su desarrollo. Añade; si un colaborador conoce las conductas observables en su posición y acto seguido analiza si su propia conducta es la esperada o no, se le facilitará el acceso al proceso de desarrollo natural; lo que favorecerá el incremento de sus competencias.

Para la autora el desarrollo de competencias se asemeja a un espiral creciente, en la que para lograr el éxito en sus puestos de trabajo, se adquiere y/o perfecciona de forma gradual la formación en conocimientos y el desarrollo de competencias que los individuos ya poseen.

Es decir, si se identifica su desarrollo ésta se edifica, se construye en relación al nivel anterior, que a nuestro entender y según las prácticas del entorno empresarial peruano, el desarrollo parte de la evaluación que se realice en su desempeño.

**Figura 9**



Fuente: Basado en el libro Desarrollo del Talento basado en competencias de Alles, M. (2015)

El espiral creciente en términos de la autora significa un proceso mediante el cual una persona adquiere y/o perfecciona de manera progresiva sus competencias y conocimientos para tener éxito en sus puestos de trabajo y cuyos pasos son:

1. Experimenta
2. Reflexiona
3. Identifica aspectos positivos y negativo (cosas que se hicieron bien y cosas por mejorar)

Los pasos se repiten “n” veces porque es un aprendizaje continuo. Una firma que aprende, significa que constantemente trabaja para mejorar, lo que se traduce en mejora continua. Sin olvidar que, adquirir y/o incrementar de forma gradual las competencias implica tener una empresa orientada al aprendizaje.

De otro lado, la mayoría de los autores consultados ejemplifican su posición considerando a la persona en un entorno laboral, sin embargo; todos los seres humanos deben innovar a través de nuevos conocimientos y experiencias para perfeccionarse, sea en actividades

que se relacionen con la organización o en otro contexto. Por tanto, el desarrollo de la competencia se podrá verificar dentro o fuera de la organización.

Según Carbó, menciona en su obra Manual de Psicología aplicada a cada empresa, comenta que un encargado de área debería ser considerado de un jefe a un líder de equipos de alto rendimiento. Sin embargo, Carbó llega un poco más lejos y cita otros adicionales roles, los cuales se describe líneas abajo:

1. Rol del jefe suministrador: permitiendo que su personal cuente con todas las herramientas e información necesaria para el óptimo desempeño en su puesto.
2. Rol del jefe maestro: brindando a los colaboradores la necesaria información en tiempo oportuno.
3. Rol del jefe tutor: brindando retroalimentación necesaria y oportuna en relación al trabajo realizado y la contribución hecha en la consecución de objetivos.
4. Rol del jefe consejero: a partir de una necesidad de su personal, es decir; escucha activa máximo nivel y luego brindar apoyo continuo para solucionar sus problemas.

En la obra de Cole ya citada, el autor brinda la definición de coaching como el entrenamiento gerencial, individual o grupal que está enfocado en un proceso de entrenamiento on the job (tarea), acompañado de una evaluación y apoyo consejero, a su vez sus características para ser considerado como un coach, la persona debe tener altas capacidades comprobadas ante él mismo, sus jefes inmediatos y pares.

El autor nos expone una clasificación de los diversos tipos de coaching que él identifica a partir de las características de las personas quienes reciben este proceso. A decir:

1. Una persona cuyo nivel de experiencia es básica (inicial) pero que conoce bien la tarea, esta persona trabaja con otras personas sin experiencia (pueden ser de cualquier especialidad). El aprendizaje en esta clasificación es en conjunto, uno obtiene experiencia como coach y quienes reciben el coaching se preparan para asumir sus puestos de trabajo.
2. Un instructor con un alto desempeño que ayuda a los aprendices con experiencia a través de la orientación en su accionar.

3. El instructor soporte, los aprendices con experiencia utilizan un paquete sumamente flexible de aprendizaje, es decir éstos deciden cuándo y cómo solicitar a un coach.
4. El instructor referente, en un proceso de ayuda y guía y orientación para que quienes reciben el proceso desarrollen competencias específicas.

Resumiendo lo descrito por los anteriores autores estudiados en la presente pesquisa, vamos a extraer las cuatro más importantes líneas de intervención para lograr su desarrollo:

- Para Levy-Leboyer, un factor interesante para concretar su desarrollo es la experiencia, ésta será beneficiosa siempre que haya retroalimentación y evaluación continua. Interiorizar competencias aparentemente suele percibirse como algo espontáneo que requiere de acción favorable.
- Según Spencer & Spencer: una formación que genere desarrollo en base a competencias y acciones tendría que considerar capacitaciones formales, espacios de desarrollo para la retroalimentación, guías para el autodesarrollo dentro y fuera del ámbito laboral. Es decir: entornos de aprendizaje con lineamientos diferentes a los utilizados habitualmente.
- De acuerdo a Cole, el proceso de coaching como intervención para el desarrollo de las competencias, es un proceso de acompañamiento que se requiere para poder reducir brechas de rendimiento.
- Para Alles, la figura del espiral creciente para ejemplificar el desarrollo de competencias, se entiende como la determinación del estado siguiente del sistema a raíz de la estructuración anterior, es decir; el nuevo estado se da sólo sí a partir del anterior existen diferentes vías para su desarrollo, éstas se basan en tres articulados métodos: entrenamiento, codesarrollo y las técnicas de autodesarrollo.

## **2.2. Investigaciones relacionadas con el tema**

La fundamentación del presente estudio, se hizo a través de la revisión de las diversas tesis y artículos científicos referentes al Coaching con PNL y al Desarrollo de competencias, en ese sentido; encontramos que existen pocos investigadores que estudiaron ambas variables de manera conjunta, sin embargo; varios autores analizaron

de forma separada el Coaching y el Desarrollo de competencias, por lo que se destaca a continuación, los que están más alineadas con la temática:

### **Investigaciones Internacionales.-**

- El artículo de (Boughattas, Missoum & Moella, 2018) sobre “The Neuro-Linguistics Programming applied to the competitive practice of the judo competitive”, se destaca la eficacia de un programa intensivo de programación neurolingüística de tres meses de duración a un grupo experimental de cuarenta judokas del equipo nacional de Túnez. El estudio demostró que al estimular de forma creativa y autónoma, la capacidad de análisis y de acción, la técnica del anclaje, le permite al deportista tomar conciencia de su potencialidad mental y de la amplia gama de estados mentales previamente explorados y seleccionados por sí mismos. Los resultados revelaron que durante el período de entrenamiento y etapa competitiva se incrementó significativamente las habilidades y destrezas mentales de los deportistas, particularmente en los controles emocionales, cognitivos, de motivación y de autoconfianza. Esta mejora se caracterizó por la adquisición de una percepción más fina de los momentos de debilidad mental, que lograron ser controlados mediante una mejor gestión de sus estados emocionales.

Mi aporte crítico respecto al artículo es que si bien los autores logran demostrar la ventaja de utilizar la técnica del anclaje para la modificación de comportamientos en los atletas, los investigadores no evaluaron si su aplicación facilita además el aprendizaje en diferentes situaciones que no sean las deportivas. Sin embargo, el estudio, nos va dando las primeras luces que la Programación Neurolingüística es una importante fuente para el incremento y mejoramiento a todo nivel en atletas, puesto que sus técnicas promueven el efectivo desarrollo de las fases de comunicación. Sus técnicas además no sólo permiten una efectiva comunicación, sino se basan en el uso y la experiencia del lenguaje que al programarlo correctamente permite la reprogramación mental, generando una diferente proyección del mundo a su alrededor.

- El artículo de Muhammad, Lodhi, Raza & Wasif, realizado en el 2018 en una organización del sector público en Pakistán, titulado: “Examining the impact of

managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member exchange Quality, job satisfaction, and turnover intentions” reveló que el coaching gerencial influyó indirectamente el desempeño laboral a través del compromiso y la satisfacción laboral y las intenciones de rotación de puestos generando un incremento en el desempeño laboral y satisfacción del cliente interno. Para ello, los autores investigaron el impacto de un proceso de intervención a nivel gerencial en el rendimiento laboral de 183 colaboradores. Se utilizó diferentes cuestionarios para recopilar datos de los colaboradores encuestados a fin de conocer la percepción que tenían éstos en relación con su desempeño y satisfacción laboral. La metodología utilizada fue el análisis del mínimo cuadrado parcial - Modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). En sus resultados, los autores descubrieron que los empleados percibían sus comportamientos como una forma de organización y de apoyo continuo a través de varias actividades desarrolladas junto a su jefe inmediato, como la de comunicación clara de las expectativas a los empleados, gestión desempeño trimestral para aumentar su rendimiento, reconocimiento constante de sus logros y recompensas justas.

Mi opinión crítica es que el presente estudio además de agregar valor a la literatura limitada sobre entrenamiento gerencial que existe en ese país, demuestra también que el coaching bajo la aplicación de un supervisor que asume los roles de coach, pasa hoy a convertirse en una técnica muy útil para expertos en desarrollo de recursos humanos, las empresas en diferentes países han comenzado a explorar intensamente la naturaleza de esta herramienta y sus resultados positivos para la mejora de actitudes y cambio de comportamientos de sus colaboradores. Sin embargo; aún carece de evidencia empírica sobre su efectividad, puesto que se desconoce si quienes asumieron dicho rol contaban o no con las credenciales y autorización de una de las tres organizaciones internacionales que autorizan su ejercicio como Coaches. Asimismo, el estudio presenta algunas limitaciones, ya que los resultados que se obtuvieron se hicieron en una organización pública. Existe una gran diferencia entre el entorno y la satisfacción a nivel organizacional del sector público y privado; es decir; en instituciones del sector público es quizá necesario utilizar otro tipo de herramientas previas a un proceso de coaching como por ejemplo capacitaciones constantes, rotaciones de puesto, aprendizaje vicario; entre otros. Recordemos que

quien participa en un proceso de coaching se convierte en un agente de cambio, antes, durante y sobre todo después de finalizado el evento.

- En el estudio doctoral de Becart (2015) sobre Impacto del coaching educativo en el desarrollo de competencias para la vida, tuvo una participación de 235 alumnos de la asignatura Desarrollo de Personal, universitarios de la Corporación (CECAR); para su realización se usó un método de casos esquematizado en tres fases: inicial efectuada en el 2014, como etapa exploratoria de corte cualitativo, se logró identificar veintiocho competencias desarrolladas en aquellos participantes beneficiarios del programa, segunda fase descriptiva de corte cuantitativo durante el 2015, integró la aplicación de un cuestionario como instrumento para competencias transversales ALTA TUNING de América Latina con pre - pos prueba y grupos de control. Estos resultados demostraron que el proceso de intervención de coaching grupal efectuadas en la Cátedra Vida Universitaria, le permitieron a la institución un logro en el desarrollo de once competencias de nivel sistemática y en la última etapa descriptiva, explicativa de corte cualitativa, la cual estuvo fundamentada a través de entrevistas realizadas al cierre del periodo 2015, los datos concluyeron que el programa generó resultados positivos, impacto en el rendimiento global, mejorando e impulsando el empoderamiento de los estudiantes. El autor concluye que a través de esta investigación, un proceso de intervención de coaching dirigido al ámbito educativo bajo la aplicación de técnicas, se convierte en un proceso general que puede transformarse en un fortalecedor de habilidades y desarrollo de objetivos.

Mi contribución a esta investigación es que resultaría de mayor interés, realizar estudios posteriores de acuerdo a las necesidades curriculares de las instituciones educativas tanto en primaria como en secundaria, incluyendo su diseño, ejecución y evaluación integral de este tipo de programas. Sin embargo, estos resultados nos brindan una mirada muy interesante de cómo entornos educativos en países europeos validan como experiencia positiva el uso del proceso como plan de acción idóneo para poner en juego y desarrollar las habilidades en la formación integral de sus estudiantes y como la metodología puede adaptarse a una gran variedad de contextos, entre ellos el educativo.

## **Investigaciones Nacionales:**

- Reyes (2018) en su investigación de diseño cuasi – experimental sobre Coaching ejecutivo planteó un proceso de alto impacto para el incremento de competencias estratégicas en directivos de una organización logística, utilizó mediciones pre y post test a una muestra de cinco gerentes a quienes se les evaluó con un cuestionario para medir sus fortalezas y oportunidades de mejora. Sus resultados evidenciaron un incremento importante en la mayoría de competencias estratégicas después de la participación de los gerentes al programa, se halló además un efecto de magnitud fuerte en las competencias estratégicas de: orientación al cliente, innovación, toma de decisiones; sin embargo, no se apreció un cambio significativo en las competencias específicas a pesar de la promoción de dos de los participantes.

Mi opinión en relación la investigación de Reyes es que si bien se evidencia un incremento significativo en competencias ajustadas al perfil del puesto de los participantes, la muestra utilizada fue muy reducida; además el autor no evidencia el nivel de desarrollo de las competencias complementarias de los directivos ni tampoco menciona si se recomendó programas complementarios para recortar brechas lo que sí es una propuesta de nuestra investigación, asimismo; la cantidad de horas durante el proceso (diez) no son las suficientes como para generar cambios continuos y significativos y autoconciencia en los participantes, por lo que es recomendable programar mayor número de sesiones y un seguimiento con la finalidad de mantener los logros.

- Díaz (2018) describe en su investigación Coaching en la Gestión del talento humano en una Universidad situada en Lima, el problema que adolecen los entornos educativos de pre y posgrado, debido a la ausencia de liderazgo y motivación por parte de la gerencia a cargo (personal administrativo), problemática que vino generando desmotivación y renuncias recurrentes en un período establecido. En ese sentido, el autor realizó el estudio de corte cuantitativo, descriptivo con diseño no experimental transversal cuya muestra fue de ciento quince participantes en la institución educativa. Se hizo uso además la comprobación de hipótesis mediante chi cuadrado para evaluar la relación de las variables. Sus hallazgos indicaron que el coaching tuvo una gran influencia en un 69.8 por ciento sobre los recursos humanos, es decir; en la medida que el coaching sea implementado de forma adecuada, la

gestión estratégica de personas, dará mejores resultados y tendrá mejor percepción sobre la gestión educativa.

Mi aporte crítico a la investigación planteada es que Díaz, si bien logra asociar al proceso a manera de método o técnica aportante para mejorar los recursos humanos, debió considerar también que el conocimiento de quienes lideran áreas es crucial para optimizar la efectividad de los trabajadores, incluso en una gestión basada en el modelo de competencias, se necesita de una estructura curricular que robustezca e incremente su crecimiento de tipo colectivo y personal. Además el autor sólo enfoca su problemática en la ausencia del liderazgo de las autoridades, afirmando que éstos carecen de ciertos rasgos que todo directivo con visión transformacional posee; lo que ocasionó reducción de índices de productividad de los colaboradores; sin embargo, no se menciona si estos directivos, cumplen con el perfil del puesto requerido para ocupar dichas posiciones, a decir; si cumplen con el nivel de formación de conocimientos, competencias y experiencia exigidas para asumir dichas responsabilidades y la adecuación perfil - persona.

- En el estudio de Figueroa (2015) se propuso un modelo de aplicación del Coaching ontológico a través de sesiones individuales y talleres grupales para generar satisfacción y calidad en los clientes de diferentes MYPES orientadas a acciones de consultoría en finanzas y aspectos contables. La investigación cuyo alcance se desarrolló de tipo descriptivo-correlacional, explicativo y además no experimental, contó con una muestra de doce personas representada por el personal de la Mype Oreant S.A. Después de concluida la intervención, se procedió a una nueva evaluación a todo el personal utilizando los cuestionarios previamente preparados. Los hallazgos revelaron que luego de implementar el proceso, se logró beneficios en Liderazgo y Trabajo en equipo, el cual tuvo un marco diagnóstico en comparación con una evaluación final, asimismo la autora concluye que los talleres de intervención en coaching fueron complementos importantes en el proceso de mejora, permitiendo una interacción grupal y la satisfacción de los colaboradores.

Mi opinión crítica es que, el proceso de coaching ontológico en su estudio, ha sido probado con éxito, la investigadora describe de forma satisfactoria los hallazgos encontrados, sin embargo es recomendable después de finalizado el proceso realizar

de forma periódica sesiones complementarias con intervalos de sesiones mensuales; con el fin de reforzar los aprendizajes ya adquiridos, de otro lado; se recomienda investigar sobre otros aspectos relacionados a las MYPES peruanas y se propone extender los estudios expuestos en esta tesis a estudios más amplios con empresas familiares de nuestro país.

- Caldúa (2017) en su trabajo de investigación logró demostrar, la significativa influencia del coaching modelo ontológico en el rendimiento laboral y en la calidad en el servicio de atención de 76 empleados de la entidad distrital de Marcará, el estudio tipo no experimental muestra estadísticamente un alto grado de correlación en las variables de investigación, cuya problemática se origina a raíz de un personal con poca voluntad de realizar sus tareas por desconocimiento de funciones sumado a los deficientes niveles de interrelación entre el personal y sus jefes directos; siendo poca efectiva la comunicación al momento de gestionar y ejecutar las funciones diarias.

Mi opinión crítica es que si bien Caldúa diseñó un proceso de tipo ontológico, sobre la base de un plan anual de formación, éste no ha sido propuesto sobre resultados de una evaluación del desempeño u otra herramienta diagnóstica, sino como parte del cumplimiento de un plan según un cronograma establecido. Asimismo, las razones de los bajos niveles de compromiso y baja productividad podrían deberse al nivel de educación, entrenamiento y preparación. Sería necesario que previamente a una propuesta de este tipo se analice primero las brechas de rendimiento.

- Según el trabajo de Guzmán y Parravicini (2016) se demostró la influencia positiva del proceso en un modelo de gestión por competencias de 30 empleados seleccionados a través del muestreo no probabilístico en la empresa trujillana Hidrandina S.A. En la propuesta con diseño cuasi experimental, se empleó la encuesta mediante un cuestionario diseñado en base a resultados de la última evaluación de gestión del desempeño. Los resultados arrojaron grandes resultados en manejo de conflictos, comunicación empresarial, gestión del cambio e innovación y finalmente trabajo en equipo, generando altas expectativas en la firma.

Mi crítica es que, aunque los autores han demostrado que el plan de entrenamiento les permitió a los participantes mejorar las habilidades y capacidades personales en

beneficio de la organización y de los propios colaboradores.; los autores no pudieron evidenciar el seguimiento evolutivo en el desempeño de los 30 colaboradores a quienes se le aplicó la intervención de coaching. Asimismo, se hace necesario que quienes reciben coaching muestren cambios significativos y permanentes en el tiempo, siendo capaces de resolver conflictos situacionales y superar sus debilidades con un margen de adaptabilidad, flexibilidad y de reacción para enfrentarlas.

- En el trabajo de Maldonado (2011), sobre el impacto positivo del coaching neurolingüístico en el desarrollo de competencias: comunicación y trabajo en equipo, liderazgo e integridad de 81 gerentes en empresas de servicios de investigación y seguridad, la autora demostró la significativa influencia que tuvo el programa de coaching en el desarrollo de las competencias directivas. Para tal efecto, empleó una metodología pre experimental, la cual se enfocó en ubicar el nivel de competencias de los participantes; todos ellos directivos por medio de la evaluación de desempeño de 360° grados, en su estudio la autora pudo identificar las brechas de rendimiento en competencias y diseñó una intervención enfocada a cubrir y recortar dichos vacíos. A partir de sus resultados y posterior a la realización del programa de coaching con PNL, se apreció en la siguiente evaluación la mejora de las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad de los gerentes en un 10%, lo que demuestra que el proceso de PNL tuvo un impacto positivo en el desarrollo de habilidades y también creó un mejor ambiente de trabajo. Los gerentes y colaboradores de ESIYS aumentaron su motivación Por lo tanto, estas mejoras ayudaron a lograr los objetivos de la organización, porque hay más personas leales y reconocidas bajo el lema: mejores personas producirán mejores resultados”

Mi aporte crítico es que: el presente estudio está parcialmente relacionada con nuestra investigación, la cual nos va dando luces más claras que el coaching con PNL es una técnica que aporta valor, eleva el nivel de conciencia del colaborador, tal como lo ha demostrado a través de la prueba de ambas hipótesis, sin embargo; la autora no nos menciona cómo esta intervención logró *desarrollar las competencias* de los directivos de dicha entidad, así como brindarnos algunos alcances de cuál hubieran sido los resultados si esta propuesta hubiera sido aplicada en una población de mayor número de participantes.

### **Mi propuesta versus las anteriores propuestas:**

Los estudios de Coaching y la aplicación en un modelo de Gestión por competencias no sustituyen ni dejan de lado el conocimiento, teórico ya estudiado, sino se convierte en un complemento valioso, ya que el propósito del coaching con PNL, no es la de crear nuevos modelos para el desarrollo de competencias en un entorno laboral, sino la de mejorar e incrementar el desarrollo de competencia, con la ayuda y el uso de sus recursos lo que permitirá establecer relaciones de respeto y confianza, expresarse verbalmente de forma adecuada, establecer instrucciones precisas y proveer la posibilidad de sugerencias dando lugar a una escucha activa.

Las pesquisas antes destacadas son muy valiosas, pues han demostrado empíricamente que la aplicabilidad del Coaching en distintos contextos, permitieron a las personas participantes de un proceso, identificar sus recursos para la mejora en sus niveles comunicacionales y desempeño organizacional.

### **2.3. Estructura teórica y científica que sustente el estudio**

La salud en el ámbito privado.-

El crecimiento de las ventas en el sector de la salud en el país se ha visto afectado por el crecimiento económico del Perú. Según las métricas del Banco Mundial, el gasto per cápita en salud ascendió a US\$1.866 millones. El negocio de clínicas privadas en Lima cerró en el 2019 con una facturación de S/1.826 millones, lo que supone un crecimiento de 10 por ciento respecto al 2018, según la consultora Total Market Solutions. De acuerdo al estudio, que comprende a 17 clínicas de la capital del país (70% del servicio privado de salud del país), los seguros registraron el mejor desempeño en facturación, con un incremento de 16% respecto al año anterior. Le siguieron las EPS, con un aumento de 9%; los planes de salud con 4 por ciento y los auto-seguros (vinculados a empresas estatales como Petroperú o Banco de la Nación). Durante los próximos años, se espera que crezca un 10 por ciento, en línea con la tasa compuesta de desempeño del sector de los últimos años.

El aumento de la demanda de servicios de salud no sólo se produce en Lima, sino también en importantes provincias del norte y sur del país, como Piura y Arequipa. En nuestro país, la provisión de servicios de salud se divide en tres sistemas: público, privado y

seguridad social. El sistema privado utiliza clínicas, policlínicos y privadas, profesionales privados y su mercado objetivo está compuesto por una población de niveles socioeconómicos medios y altos.

Distinguimos además que las Empresas Prestadoras de Salud (EPS), la mayoría del gasto privado es el 75.4% de los gastos de bolsillo del usuario, mientras que el gasto del bolsillo del poblador de a pie es de sólo 20.8 por ciento. En la actualidad, de las cuatro EPS que operan en Perú, el país tiene un total de 738,867 afiliados, de los cuales 344,301 son afiliados titulares y 394,567 son derecho habientes.

## **Sobre la empresa materia de estudio**

### **Historia y descripción**

Para satisfacer las necesidades de salud en el país, Clínica Internacional inició operaciones un 29 de mayo del año 1959, bajo la iniciativa de la firma Internacional de Seguros del Perú. Desde la década de 1990 y como parte del Grupo Breca (Ex Brescia), la compañía ha entrado en etapa de transformación de equipos y de infraestructura médica utilizando hoy en día tecnología de punta. Al abrir nuevas sedes en sucursales y ubicaciones en Lima y provincias, su red de servicios se ha ampliado considerablemente. Es así que a partir del año 2004, se adquirió una nueva propiedad, agregando 11,000 metros cuadrados de terreno en su sede principal ubicada en el Centro de Lima ya en el 2007 se fusionó con la Clínica San Lucas, lo que hoy se ha convertido en la Sede de San Borja. Según el plan de expansión y crecimiento en el 2012, se inició con la edificación de la sede San Borja y en diciembre del año 2013, la Clínica San Miguel en Piura pasó a las filas de la empresa y a la construcción de lo que hoy se le conoce como medi-centros (centros médicos) en el Mall Aventura Plaza, complementando así la más grande red de atención en el interior del país. Con más de 3.000 colaboradores en todo el país y un staff médico asistencial y de seguridad y salud ocupacional a nivel nacional, ha seguido trabajando por la salud de los pacientes durante más de sesenta años hasta la actualidad. En 2014, la compañía recibió la certificación internacional de la JCI - Joint Commission International, para sus dos sedes principales (Lima y San Borja), lo que garantiza en su práctica los estándares internacionales de calidad y seguridad del paciente y en ese mismo año se posicionó con éxito en el ranking de las quince mejores clínicas y Hospitales de América Latina. Hoy en día, cuenta con sedes en: Lima, San Borja, Santiago de Surco y locales en Bellavista, San Isidro y Santa Anita. Además de servicios médicos

ambulatorios (SMA), dentro de centros comerciales situados en provincias como Arequipa, Trujillo, También cuenta con 113 unidades médico empresariales conocidas como UMES cuya ubicación se centran al interior de la firma y brindan servicios de salud ocupacional y asistencial; además de un centro de evaluación médico ocupacional ubicado en el corazón de Lima.

### Principales competidores.-

Por su posicionamiento directo y arduo trabajo en su marca empleadora la clínica Ricardo Palma es su principal competidor, asimismo, debido a su estratégica ubicación geográfica y sus sedes hospitalarias adquiridas por Pacífico Seguros, la clínica San Pablo se encuentra en el segundo lugar, seguido de las clínicas San Felipe y Angloamericana por la atención a diferentes niveles socio económico. Según la clasificación y medición de hospitales y clínicas de la revista América Economía, la compañía ocupó el puesto *diecisiete* en el 2019 *catorce* en el 2018 y el *trece* en el 2017, disminuyendo tres posiciones y una con respecto al año anterior, en cuanto a ubicación en el ranking.

### Figura 10

*Ranking de hospitales y clínicas 2017-2019 de la Revista América Economía*

Ranking de hospitales y clínicas 2017-2019 de la Revista América Economía										
Hospital / Clínica	Año	Puesto anual mundial	Seguridad del paciente	Experiencia del paciente	Capital humano	Gestión del conocimiento	Capacidad	Eficiencia	Prestigio	Indice de calidad
Internacional	2019	17	76%	66%	88%	60%	61%	98%	50%	---
	2018	14	77%	66%	92%	61%	66%	96%	40%	74%
	2017	13	78%	66%	90%	67%	95%	95%	35%	73%
Ricardo Palma	2019	15	90%	49%	94%	60%	55%	93%	32%	---
	2018	17	79%	55%	93%	61%	52%	97%	44%	71%
	2017	15	79%	51%	93%	56%	54%	96%	36%	71%
San Pablo	2019	20	81%	80%	89%	66%	54%	94%	40%	---
	2018	32	74%	63%	76%	45%	47%	92%	48%	64%
	2017	42	74%	63%	76%	45%	47%	92%	48%	57%

Nota. Datos extraídos de la Revista América Economía (2017-2019)

Otros factores claves de éxito se ubican en market share, diferenciación en productos y servicios, fidelización del cliente y rendimiento financiero que logre sustentar su expansión y crecimiento de sus redes de servicios a nivel nacional. Para analizar su posición con respecto a sus competidores, es necesario analizar periódicamente los

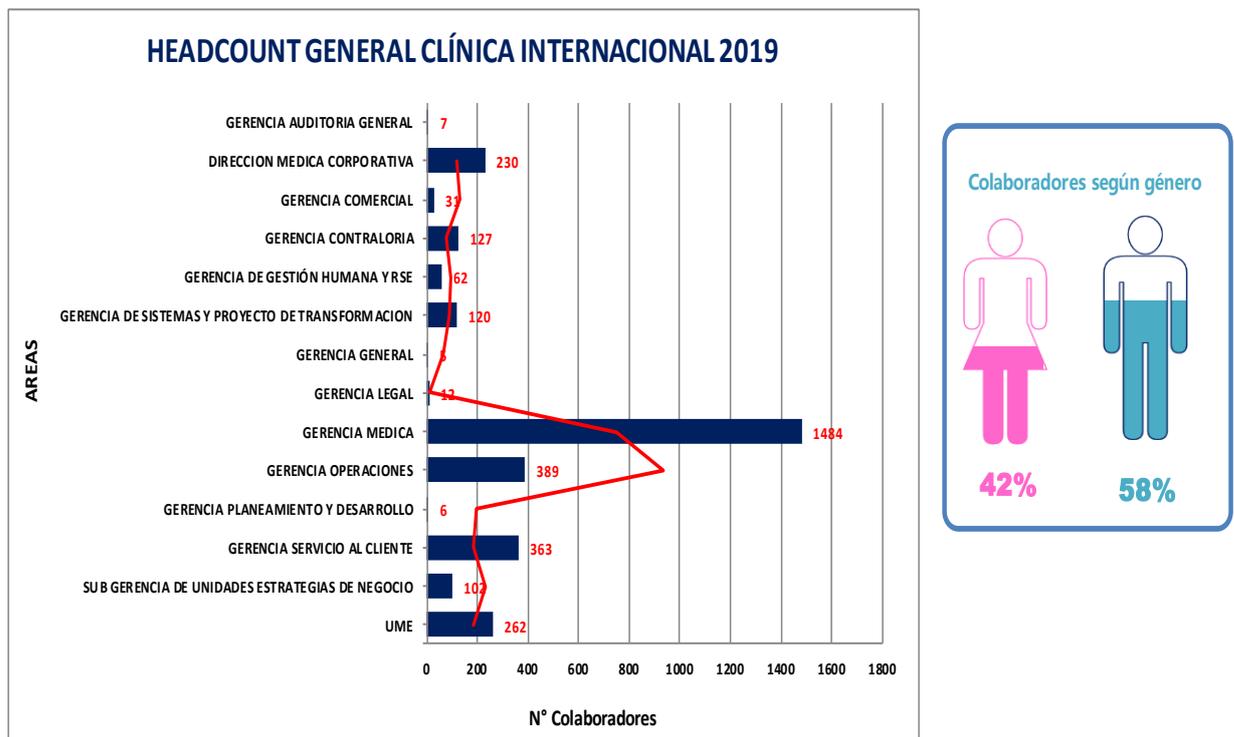
siguientes tres aspectos: (a) tasa de satisfacción, (b) nivel de facturación y (c) número de pacientes atendidos durante un período establecido. La tasa de satisfacción está relacionada con la puntuación dada por los pacientes después de recibir servicios de salud en el centro de atención. Considerando además el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor (top of mind), en el 2018, clínica San Pablo fue considerada con mayor porcentaje de prestigio y reconocimiento, seguido de la empresa materia de la presente investigación, es decir; los factores claves para el éxito a nivel instituciones de salud, incluyen la participación en el mercado, la diferenciación de servicios y productos, la fidelización del cliente, su rendimiento financiero y su capital humano.

### Distribución del capital humano en la empresa.-

Se presenta a continuación, la segmentación del capital humano por área y posición y género.

**Figura 11**

*Headcount general*



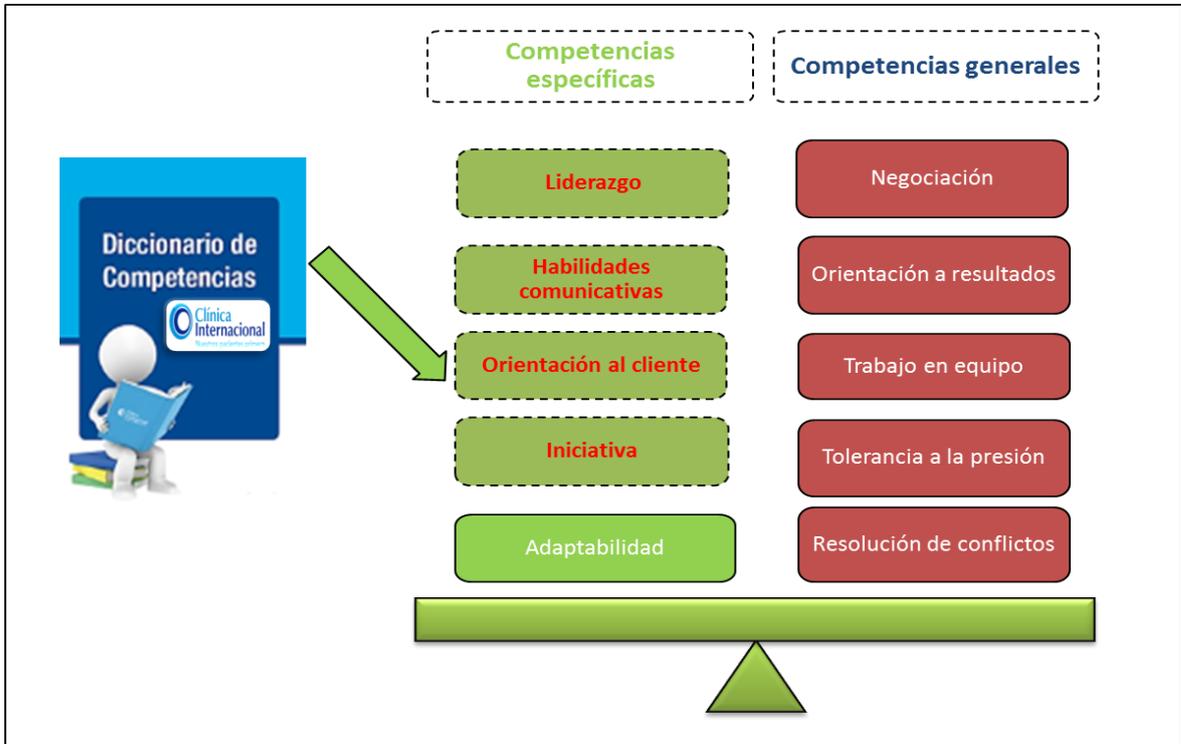
Nota. Datos interpretados del Headcount (2019)

La firma trabaja su modelo de Gestión por Competencias desde el año 2012, la empresa definió su Gestión por competencias a través del Diccionario organizacional, en base a sus valores corporativos de respeto, integridad, vocación de servicio, compromiso,

excelente y trabajo en equipo; su filosofía organizacional y cultura organizacional. En ese sentido, la empresa ha clasificado su modelo de competencias de acuerdo a lo siguiente:

**Figura 12**

*Diccionario de clasificación de competencias*



Nota. Datos tomados del Diccionario de competencias.

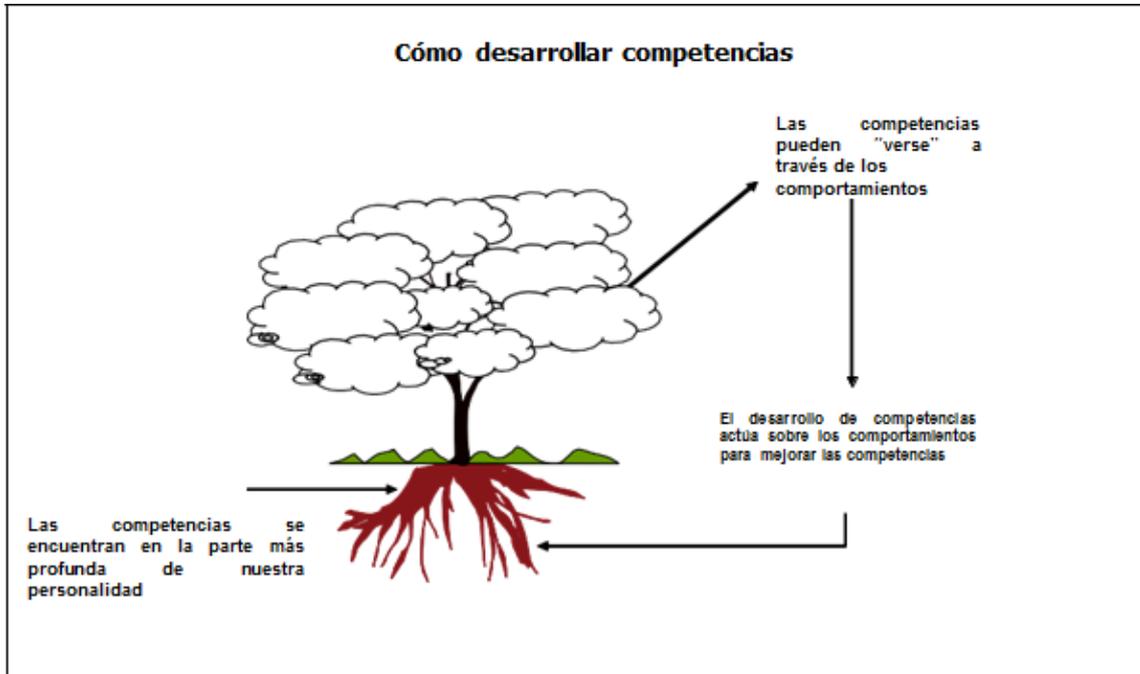
### **TRES PILARES COMO PROPUESTA EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.-**

Para analizar cómo se desarrollan las competencias en principio debemos de tener en consideración, que las competencias hacen referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo y que se encuentran en lo más profundo de cada individuo y que además se ponen en evidencia sí sólo sí son llevadas a la acción; vale decir, que es posible observarlas mediante comportamientos. Cuando un individuo realiza cualquier acción, sea ésta laboral o de su vida cotidiana; en ambas situaciones despliega sus rasgos de personalidad o competencias. Iniciando con nuestra propuesta, si una empresa desea modificar las competencias organizacionales y las de su capital humano y además un individuo desea actuar por propia iniciativa para la modificación de sus comportamientos, la vía a seguir

deberá hacerse a través de diferentes caminos, los mismos que son materia de nuestro presente estudio.

### Figura 13

¿Cómo se desarrollan las competencias?



Nota. Basado en el libro Desarrollo del Talento basado en competencias de Alles, M. (2015)

Uno de los errores que recursos humanos suele cometer es trasladar herramientas de formación de conocimientos a producir desarrollo en competencias. La formación en conocimiento y el desarrollo por competencias son paralelos pero NO se cruzan y es muy importante diferenciarlos. Es decir un "X" nivel de conocimientos no me garantiza un "X" nivel de desarrollo de competencias. En relación a los conocimientos, podemos forzar a que una persona adquiera un conocimiento, bajo un mandato implícito o explícito. En el caso del desarrollo de competencias, sólo se logra cuando una persona desea modificar *comportamientos*. Además no se puede ejercer coerción sobre un individuo, sin embargo; la principal herramienta con la que contamos es el *convencimiento*, *el deseo no es suficiente*. De otro lado, se deberá de identificar las brechas de rendimiento, estos vacíos deberán plasmarse en la evaluación de desempeño laboral, ¿Cuándo hay reconocimiento de brecha por parte del individuo? Cuando hay acción, es decir; el colaborador nos va a tener que demostrar que va a cambiar a través de la acción, por ejemplo con guías de auto-desarrollo, con entrenamiento, con capacitación (para efectos del presente estudio codesarrollo); etc, si no lo hace, nos está reconociendo que no tiene

el compromiso suficiente para modificar sus conductas, luego debemos identificar si la persona va a llegar en tiempo y forma, por ejemplo a la mitad del desarrollo nos damos cuenta que no llega o no cambia en el tiempo establecido (Sincronizar). Si no hay acción ¿cómo puedo inferir que va a llegar a desarrollar la(s) competencia(s)? lo más probable es que a mitad de camino lo tengamos que rescatar. Finalmente Amortizar, Antes de iniciar cualquier propuesta en materia de desarrollo de competencias y formación en conocimientos, debemos analizar si la persona está motivada y comprometida y no darnos con la sorpresa que cuando finalice se nos vaya a la competencia. ¿Cómo nos aseguramos que está retenida / interesada en continuar con nosotros? ¿Cuál será mi ROI de inversión?

A continuación se detalla, los pre-requisitos para el desarrollo de competencias.

**Figura 14**

¿Cuáles son los pre-requisitos para desarrollar competencias?



Elaboración: Propia

En ese sentido, se torna recomendable realizarlo paso a paso, los resultados se obtienen a través de diferentes metas, similar a los deportes y/o en otras disciplinas. Si las personas (colaboradores de una firma) se relacionan según la estructura organizacional, cumplen las políticas, procedimientos y funciones asignadas según su perfil y además se



método no es aplicable a todos los puestos ni a todas las circunstancias, para conocer cuál es el método idóneo, debemos partir de resultados de una evaluación previa.

Entre las técnicas más utilizadas tenemos la rotación de puestos (on the job training), asignación a proyectos, a comités, proceso de mentoring (recomendable para posiciones con cargos directivos) es decir; la designación de un ejecutivo a un proyecto o para ocupar el mismo puesto de mayor nivel y tamaño (inter empresas).

**Tabla 8**

*Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo*

Actividad	Grado de eficacia
Mentoring	Alto
Entrenamiento experto	Alto
Rotación de puestos (On the job training)	Alto
Asignación a task forces	Alto
Asignación a comités y nuevos proyectos	Alto
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Medio
Paneles de gerentes para entrenamiento	Medio

Fuente: Desarrollo del Talento basado en Competencias. Alles, M. (2015)  
Elaboración: Propia

2. Codesarrollo: es bueno para quienes no reconocen la brecha de rendimiento o parcialmente (retroalimentación). Incluye acciones que son establecidas por el área de Gestión de Personas y que pueden trabajarse dentro como fuera de la organización. Uno de los ejemplos más familiares son los cursos en aula que se relacionan directamente con la actividad diaria, pero se realizan fuera de esta. Las personas que participan en actividades de capacitación desarrollan sus habilidades y / o conocimientos bajo la supervisión y acompañamiento de instructores. El codesarrollo nace como un método para desarrollar competencias y en la actualidad, se extiende

para conocimientos que ayuda a acelerar su desarrollo y es ideal que quien funja de facilitador sea parte del equipo de RRHH.

**Tabla 9**

*Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo fuera del trabajo*

<b>Actividad</b>	<b>Grado de eficacia</b>
Cursos de capacitación formales	Alto
Lecturas guiadas	Alto
Capacitación en línea	Alto
Seminarios externos	Alto
Estudio de casos	Alto
Juegos gerenciales	Alto
Programas con universidades	Alto
Role-playing	Medio
Jornadas outdoors	Bajo
<b>Codesarrollo</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Desarrollo del Talento basado en Competencias. Alles, M. (2015)  
Elaboración: Propia

3. **Técnicas de Autodesarrollo:** son aquellas iniciativas que la propia persona hace para mejorar sus competencias, están relacionados con una serie de actividades realizadas fuera del lugar de trabajo y/o dentro, no tiene nada que ver con el ámbito laboral de quienes participan.

Es decir, a pesar que estemos hablando del autodesarrollo "dirigido", incluye actividades que los empleados realizan activamente, aunque la organización puede sugerir que faciliten el desarrollo de ciertas habilidades.

El papel de la organización en este grupo de actividades es concientizar a los empleados de sus propias necesidades de autodesarrollo, brindarles información sobre

las habilidades que cada persona debe desarrollar y, finalmente, brindarles oportunidades e información sobre las diferentes acciones que puede hacer para lograrlo, el autodesarrollo se hace por propia iniciativa porque reconocen que tienen para cambiar. En muchos casos, cuando no desea realizar cambios, el tiempo es una excusa, el papel de la empresa es la de promover este método a través de diversas técnicas.

La decisión de llevar a cabo estas actividades se deja en manos de los mismos colaboradores. En el caso de las guías deben estar disponibles para todos los colaboradores (intranet, google drive). El rol de RR.HH es la de ofrecer las guías y ayudar al colaborador para hacer un plan. Algunos ejemplos de autodesarrollo son: las actividades deportivas, lecturas, normas y procedimientos, películas, reuniones; referentes; entro otros.

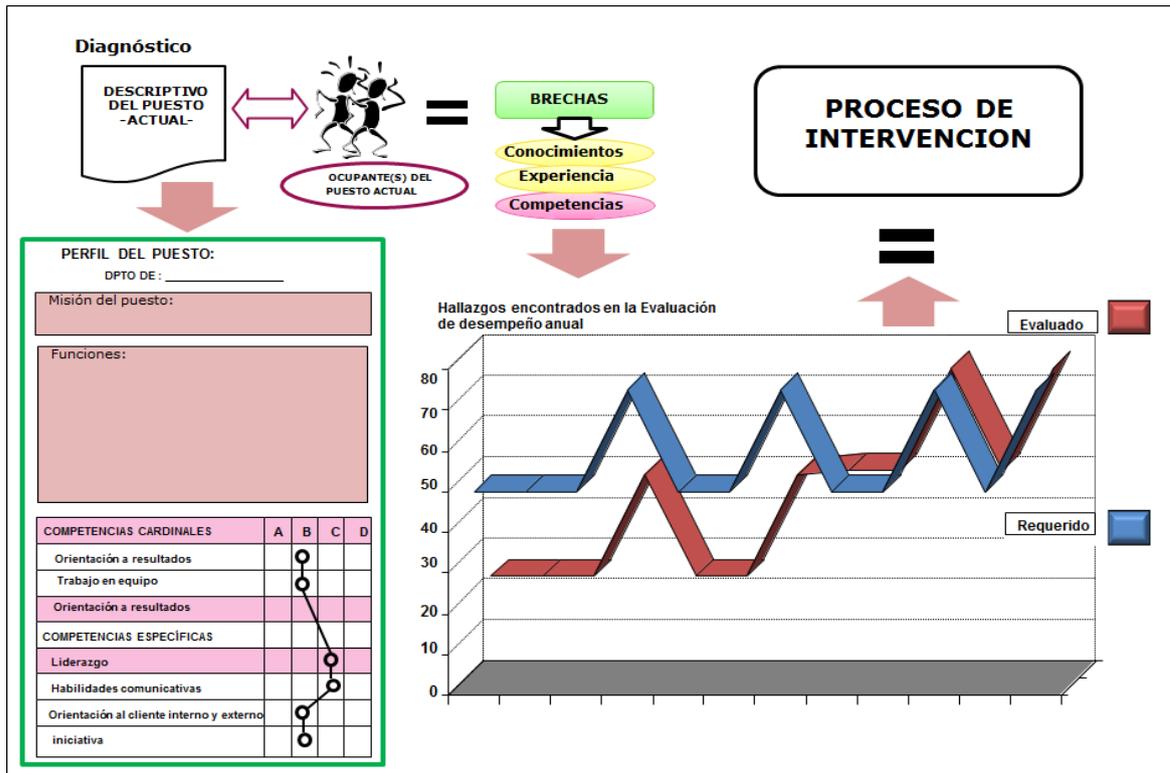
#### **Identificación de brechas de rendimiento.-**

Cuando se analizó los resultados de las dos últimas evaluaciones de desempeño laboral de los miembros de equipos, ejecutivos, mandos intermedios, los hallazgos identificaron brechas entre el nivel requerido y el nivel que poseían, además los hallazgos manifestaban que sus comportamientos no eran los esperados de acuerdo al modelo de gestión por competencias.

Una vez identificado los gaps, la empresa diseñó el programa de intervención basado en lo que se requiere según los planes de la firma y que sea concordante con lo requerido en el perfil del puesto del personal.

#### **Figura 16**

Identificación de brechas de rendimiento



Elaboración: Propia

Figura 17

Resultados de Evaluación de desempeño laboral vertical 2018

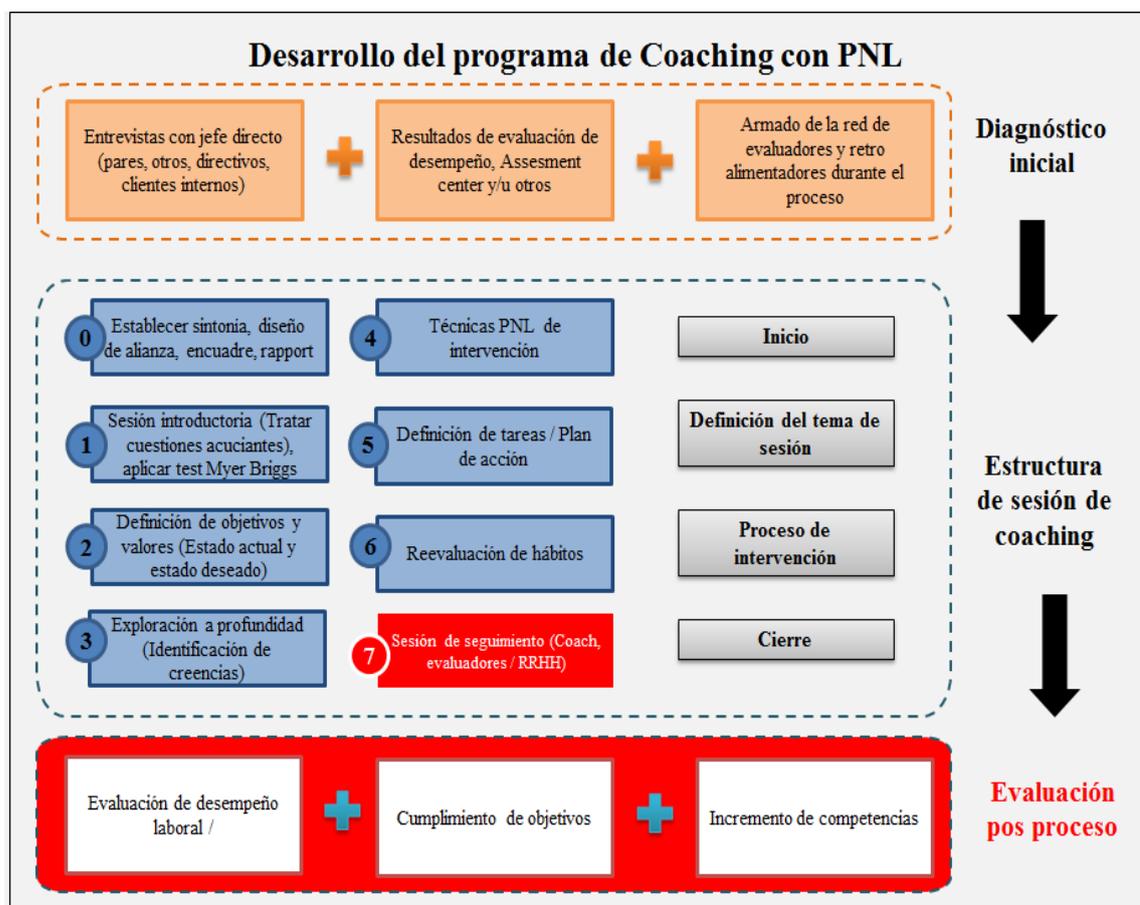


Nota. Resultados de Evaluación de desempeño laboral vertical 2018. Elaboración: Propia

El proceso de coaching con Programación Neurolingüística.-

En el coaching de Programación Neurolingüística el punto de partida fue la herramienta diagnóstica que le permitió a la empresa identificar la brecha de rendimiento sobre cómo una persona y/o un colectivo de personas se encontraban frente al modelo de competencias de la empresa. En ese sentido, el coaching se planteó con la intención de potenciar los conocimientos y competencias necesarias del personal para que tengan una función efectiva. La empresa efectuó entrevistas con responsables directos, quienes informaron, qué competencias consideraban que el colaborador y/o equipo deberían de tener, con toda la información recogida, con esta información la empresa conoció el nivel de desarrollo, las fortalezas del colaborador y las áreas de mejora en las **conductas y competencias** requeridas para su desempeño efectivo en su posición actual.

**Figura 18**  
*Estructura del proceso de Coaching con PNL*



Fuente: Basado en la información recogida. Elaboración: propia

El flujograma del proceso de intervención de coaching con PNL, planteó una duración aproximada de diez a doce sesiones individuales y/o colectivas, en el que en una primera fase se tomó en consideración los resultados de evaluaciones, cuestionarios de evaluación

y/o tests. La segunda etapa, fue la de ejecución del proceso, considerando para ello, la definición de esquema central del proceso, aplicación de herramientas, seguimiento (situaciones acuciantes, objetivos a alcanzar, brechas de rendimiento).

Para efectos de nuestra propuesta nos dispondremos a identificar cuál ha sido la influencia del proceso de coaching en el desarrollo de las competencias del personal estudiado.

### **Programa de Desarrollo de competencias**

Para que el modelo de gestión de la empresa y sus competencias sean útiles, es fundamental vincularlas con un resultado específico, un proceso de desarrollo de competencias que enlaza lo que alguien realiza, cómo lo realiza y lo que obtiene permitiéndole adquirir conocimientos, reflexionar y en consecuencia actuar con coherencia.

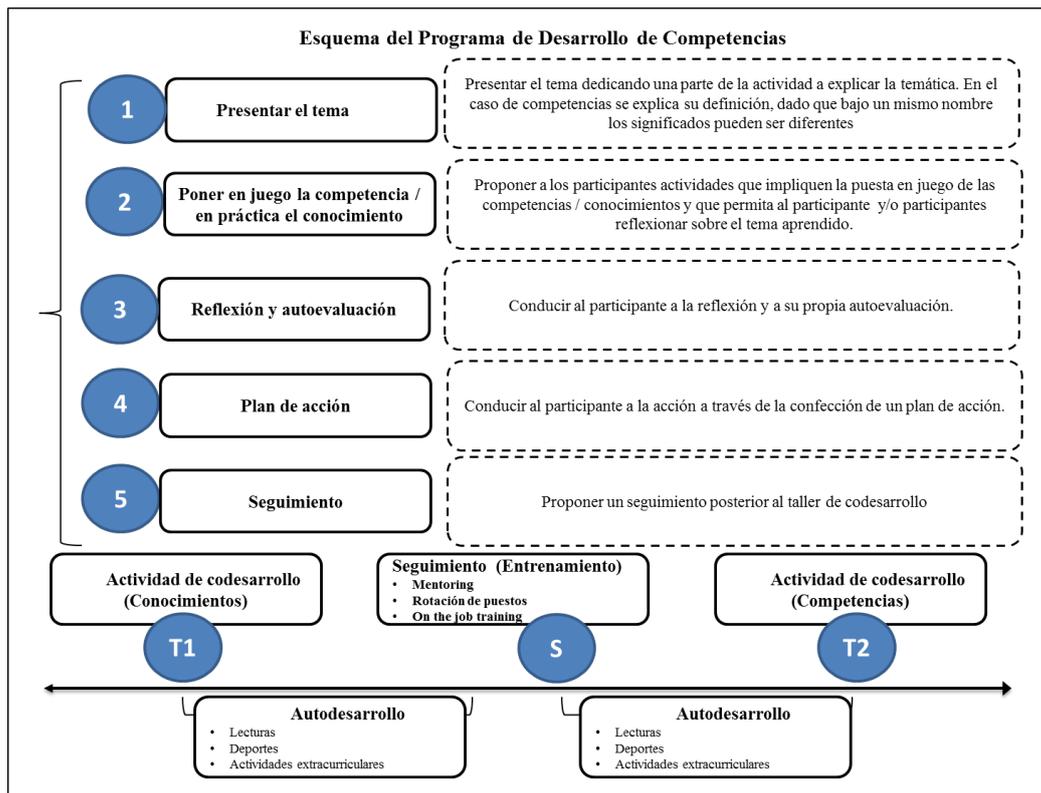
En relación con competencias a desarrollar y encontradas como brechas en diferentes evaluaciones y acorde al diccionario de competencias fueron identificadas: *habilidades comunicativas, liderazgo, iniciativa y orientación al cliente.*

En ese sentido, cada uno de los colaboradores materia de estudio como parte de su plan anual de capacitación contó con el programa de reforzamiento de conocimientos y competencias para reducir brechas de rendimiento que anualmente se identifican en sus Evaluaciones de desempeño y que le permite al colaborador la adecuación perfil persona.

Para efectos de la presente investigación, nos propondremos identificar cuál de los tres métodos y/o su interrelación son los más efectivos en el desarrollo de competencias específicas del personal materia de estudio.

### **Tabla 10**

#### ***Esquema del Programa de Desarrollo de Competencias***



Elaboración: propia

## 2.4. Definición de términos básicos

### Autodesarrollo

Conjunto de planes de acción sugeridos por la organización y que sirven para el aprendizaje en conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de conducta. Las guías de autodesarrollo deben guiar al lector de cómo implementar las actividades o cómo deben utilizar el libro cómo deben ver esa película, no es un listado (Alles, 2006, Pág 270).

### Autodesarrollo dentro del trabajo

Acciones efectuadas propia iniciativa de un colaborador, con el fin de mejorar su desempeño dentro y/o fuera del ámbito laboral y que se ajusta a su perfil del puesto (Alles, 2006, Pág 270).

### Calibración.-

Implica correlacionar aquellas indicaciones que podemos escuchar y ver con el estado del ser humano. Para la implementación de esta técnica neurolingüística, uno debe identificar el sistema representativo de la otra parte, para así comprender cuál será la manera más correcta de comunicación y establecer sintonía, empatía y escucha activa en su máximo nivel (O'Connor & Mc Dermott, 2016)

### **Codesarrollo.-**

Es un método para formar conocimientos y desarrollar habilidades para evidenciar cambio de comportamiento en relación al puesto de trabajo, este conjunto de actividades son guiadas a través de un instructor, quién ayudará a disparar el desarrollo de las competencias (Alles, 2006)

### **Coaching.-**

Es el arte de la efectividad porque toda efectividad implica dos elementos: la eficacia para alcanzar una meta específica y la eficiencia para llegar a dicha meta a menor costo posible. Y costo, significa tiempo, energía, personas o recursos. Además es un proceso de acompañamiento por un periodo de tiempo, en el que se utilizan diversas herramientas para acompañar al cliente en identificar sus mejores recursos, los cuales le servirán para eliminar aquellos obstáculos que le impiden lograr lo que tanto anhela (Gil & Merino, 2017).

### **Coaching con Programación Neurolingüística. -**

Es un proceso de sesiones debidamente esquematizadas con fechas, horarios y cronogramas de trabajo. En su praxis, el coach se apoya en una gama de técnicas de la programación neurolingüística para desmontar creencias limitantes y modificar conductas que opacan el logro de objetivos y que inconscientemente paralizan nuestro desarrollo (Gil, 2016)

### **Competencias. -**

Características de personalidad de la persona, que se observan a través de los comportamientos habituales en un puesto de trabajo. Es decir, nosotros somos exitosos no por lo que sabemos, sino principalmente con lo que hacemos en cada uno de nuestros puestos.

### **Competencias específicas. -**

Competencias que son aplicables a diferentes colectivos o familia de puestos específicos (Alles, 2006).

**Competencias cardinales. -**

Conjunto de competencias pertenecientes a un Diccionario de competencias organizacionales y que deberán ser puestas en juego por la totalidad de puestos de la organización en su desempeño laboral.

**Comunicación no verbal. -**

Son actividades no verbales que se dan mediante acciones y que tiene la misma importancia que la palabra y las ilustraciones (Hoyle, 2006).

**Comunicación verbal.-**

Tipo de comunicación que se realiza a través de las palabras con el fin de transmitir información, es la forma principal de comunicación y es asistida por el canal auditivo, porque la palabra se puede percibir a través del oído (Hoyle, 2006)

**Desarrollo de competencias.-**

Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante (Alles, 2020).

**Desempeño Laboral.-**

Constituye una estrategia personal para lograr el objetivo trazado. Cuenta con muchas características personales, una de las cuales es la capacidad de interactuar con la naturaleza del trabajo y la organización para producir comportamientos que afectan los resultados, las habilidades y las cualidades necesarias (Chiavenato, 2000)

**Diccionario de competencias.-**

Documento administrativo organizacional en el que se definen el conjunto de competencias organizacionales compuestas por cardinales, específicas, por procesos y directivas. (Chiavenato, 2000)

**Encuadre.-**

Montaje y alineamiento de una primera sesión de coaching, en la que se acuerdan el número de sesiones, modelo del proceso, horarios pactados, lugar de encuentro, cronograma de trabajo, honorarios y/u otros (Gil, 2016).

### **Entrenamiento**

Proceso de aprendizaje con una experiencia y en un tiempo específico, un individuo con vasta experiencia, conocimiento y / o desarrollo de habilidades puede utilizar este proceso para ayudar a otra persona a mejorar en un tema específico (Alles, 2006).

### **Evaluación de desempeño laboral**

Aplicativo diseñado para evaluar el desempeño de forma sistemática y objetiva de los empleados de una organización. La evaluación se basa en dos criterios medición de objetivos y competencias de acuerdo al grado y nivel asignado en el puesto (Harper; L. 1992).

### **Formación de conocimientos-**

Acciones que permiten incrementar un nuevo aprendizaje mediante su utilización y puesta en práctica (Alles, 2006).

### **Gestión por competencias**

El modelo trabaja con un engranaje de herramientas, desde el análisis y descripción del puesto, selección, evaluar el desempeño y luego podrá implementar un plan de desarrollo por competencias.

### **Metas**

Conjunto de siete fases del proceso de coaching de la programación neurolingüística (Gil, F, 2016)

### **Herramientas del coaching**

Es establecer el rapport, intimidad, y confianza, desarrollar presencia, escucha activa, preguntas poderosas, toma de conciencia, identificar los valores detrás de una meta, diseñar acciones, diseñar planes de acción y construir una comunicación efectiva (Gil, F. 2016).

## **Neurociencias**

La neurociencia es la disciplina que reúne las ciencias que estudian la estructura y organización funcional del sistema nervioso, cuya aplicación ha permitido descubrir que se puede moldear y transformar el esqueleto neurológico con el único hecho de enfocar toda la atención de manera permanente a algo determinado.

## **Programación Neurolingüística.-**

Conjunto de técnicas que se apoya en modelos mentales para asignarles códigos a la información relacionada con una forma de comunicación verbal y no verbal. A su vez, estas herramientas permiten programar nuestras vidas y lo que hacemos al mismo tiempo de manera significativa y eficiente (Dilts, 2004).

## **Rapport.-**

Hace coincidir nuestro comportamiento con la forma en que la otra persona con la que estamos hablando se expresa. Nos permite establecer una comunicación asertiva y genuina con otras personas. Durante el proceso, las personas que usan esta técnica pueden enviar mensajes que generalmente causan conflictos (Aran, 2015)

## **Reencuadre:**

Cambia el significado de una situación y la coloca en un marco o contexto diferente del original, lo que permitirá percibir cualquier situación desde diferentes ángulos. En el momento que se cambia la percepción también cambia los estados emocionales, las reacciones y los comportamientos de las personas (Serrat, 2005)

## **Sistemas de representación. -**

Están relacionados con la forma en que los humanos visualizan la realidad y cooperan con los sistemas de representación visual, auditivo y kinestésico en la programación neurolingüística (Dobrinsky, 2011).

## **Talento.-**

Tiene sus orígenes en tiempos bíblicos y en la antigua Grecia donde se utilizaba como una medida de peso, que luego se transformaba en una unidad monetaria y más tarde se comenzó a usar como referencia al valor de una persona o a sus habilidades naturales. Recién en el siglo XIV el Talento adopta el significado más actual de ser una habilidad o aptitud especial. (Marken Consultora de Recursos Humanos)

### Técnica de Anclaje.-

Se relaciona con asociar un estímulo y su estado emocional tratando de obtener la misma respuesta cada que se repite el estímulo. Para desarrollar esta técnica es indispensable asociar los diferentes estímulos (auditivo, kinestésico y visual) con la respuesta obtenida (Zambrano, 2003).

## 2.5. Fundamentos teóricos y/o mapa conceptual

Figura 19

Desarrollo de Competencias en base al Coaching con PNL



Fuente: Elaboración: Propia

## 2.6. Hipótesis

### 2.6.1. Hipótesis general

HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

### **2.6.2. Hipótesis específicas**

1. HI: Las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influyen significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

HN: Las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influyen significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

2. HI: La Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

HN: La Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

3. HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

4. HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Codesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el Codesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

5. HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

## 2.7. Variables

### **Variable independiente**

Coaching con PNL

Proceso de intervención organizacional dirigido a la adquisición e incremento de habilidades, destrezas y actitudes aplicado tanto para mandos medios como para puestos jerárquicos a todo nivel y que tiene como objetivo adquirir y mejorar herramientas y habilidades de gestión. (Gil, 2016)

### **Variable dependiente**

Desarrollo de Competencias

Conjunto de acciones que una persona realizará tendientes a alcanzar la madurez o perfección del puesto actual o a futuro. (Alles, 2005).

## **Tabla 11**

### *Operacionalización de Variable Independiente*

<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Items</b>
Coaching con PNL	Conjunto de técnicas de PNL, que son utilizadas en el proceso de coaching neurolingüística. y que facilita el desarrollo de competencias para modificar conductas, y desmontar creencias limitadoras.	Metas	Encuadre	Cuestionario con preguntas dicotómicas (Si) (No)	1,2
			Objetivos		3,5,6,7
			Valores		4,8,9
			Creencias		10,11
			Acciones		12
		Comunicación efectiva	Resultados	13	
			Rapport	14,15	
			Presencia	16,17	
			Escucha activa	18,19	
			Preguntas poderosas	20,21,22	
Lenguaje verbal	23				
Lenguaje no verbal	24				

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 12***Operacionalización de Variable Dependiente*

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Items</b>	
Desarrollo de Competencias	Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.	Entrenamiento	Mentoring	Cuestionario Tipo de Likert. Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo(4) Neutral (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	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	9, 21
					Outdoors	10
			Seminarios	11		
			Role-playing	12		
			Cursos on-line	13		
			Estudio de casos	14		
		Autodesarrollo	Hobbies	19		
			Lecturas	16		
			Actividades extracurriculares	15		
	Deportes	17				
	Películas	18				

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Tipo, método y diseño de la investigación

- **Enfoque de la investigación**

Debido al uso de recolección de los datos para comprobar hipótesis en base a mediciones numéricas y al análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y obtención de resultados, el presente trabajo ha sido elaborado bajo el planteamiento del enfoque cuantitativo.

- **Tipo de investigación**

De acuerdo a la orientación, es de tipo **Aplicada**, porque se orienta en lograr un nuevo conocimiento y por buscar la aplicación o utilización de los conocimientos de forma práctica y está destinada a establecer y señalar la relación de las variables Coaching con PNL con Desarrollo de competencias.

- **Método de investigación**

La pesquisa de investigación se ubica en un estudio de tipo correlacional-causal, porque se va a analizar la influencia entre dos o más variables por medio de una relación de asociación estadística y su correlación mayor o igual a dos clasificaciones, conceptos o variables en un momento dado, ya sea en analogías de correlación para poder cuantificarlas y posteriormente analizar su vinculación. Dichas correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas.

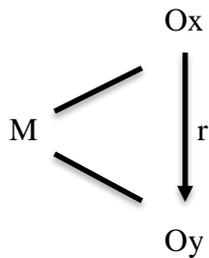
Donde:

M: Muestra de estudio

Ox Observación sobre el Coaching con PNL

Oy: Observación sobre el Desarrollo de Competencias

R: Relación entre el Coaching con PNL y Desarrollo de Competencias



- **Diseño de estudio**

Esta investigación está dentro del diseño No experimental, de corte transversal o transaccional, estudio que se realizó sin la manipulación deliberada de las variables, cuyo propósito fue describir ambas variables y analizar su incidencia e interrelación y la recolección de datos se realiza en un momento determinado y en su natural ambiente y análisis.

### 3.2. Población y muestra

La población investigada incluyó a 112 colaboradores focalizado en el personal mando medio, (Jefe, Supervisor, Coordinador, Administrador, Encargado, etc.).

#### **Criterios de selección**

Los criterios de inclusión y exclusión que serán considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

#### **Criterios de inclusión:**

Se consideró a aquellos colaboradores que se encontraron en la planilla de la empresa, posición mandos intermedios (Jefaturas Coordinación y Supervisión) y que recibieron el proceso de coaching con Programación Neurolingüística.

### Criterios de exclusión:

Los colaboradores que se encuentren con descanso autorizado por el médico, permiso particular y que se encuentren con goce vacacional.

La muestra se recolectó mediante la técnica del muestreo probabilístico aleatorio simple, con fórmula estadística para poblaciones finitas, dicha fórmula es la siguiente:

Dónde:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

n = Tamaño de muestra.

Z = límite del intervalo de confianza : 1.96; (95%).

p = probabilidad de éxito : 0.5

q = probabilidad de no éxito : 0.5

N = Tamaño de la población : 112

e = error arbitrario : 0.05

$$n = \frac{112 * (1.96*1.96) * (0.5 * 0.5)}{(112-1)*(0.05*0.05) + (1.96*1.96)*(0.5*0.5)} = \frac{107.5648}{1.2379} \quad \mathbf{87}$$

Así se tiene **n=87** elementos muestrales,

Los participantes son en su mayoría hombres (51.40%) de una edad comprendida entre los 36 a 45 años. Más del 65 por ciento de la muestra ha laborado en más de dos compañías. Asimismo, la mayoría no ha cambiado de empresa desde la finalización del proceso de coaching.

Las características de la muestra se describen a continuación:

**Tabla 13***Distribución porcentual de muestra estudiada*

DEPARTAMENTO	COORDINACIÓN	JEFATURA	SUPERVISIÓN	TOTAL GENERAL
DIRECCION MEDICA CORPORATIVA	2	2	2	6
GERENCIA COMERCIAL	1	1		2
GERENCIA CONTRALORIA	2	1	5	8
GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA Y RSE	3	6		9
GERENCIA DE SISTEMAS Y PROYECTO DE TRANSFORMACION		1		1
GERENCIA MEDICA	16	6	1	23
GERENCIA OPERACIONES	7	1	10	18
GERENCIA SERVICIO AL CLIENTE	2	2	12	16
SUB GERENCIA CANALES DE ATENCION	1	2		3
UME	1			1
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>87</b>

NIVEL	%	TOTAL
Jefes de área	25%	22
Coordinadores	40%	35
Supervisores	34%	30
Total	100%	87

Fuente: Elaboración propia

**3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad)****Técnicas e instrumentos**

En este estudio investigativo, se ha utilizado técnicas de encuesta para recopilar datos, en cuanto al instrumento utilizado se hizo con el cuestionario el cual estuvo constituido de preguntas abiertas, cerradas y múltiples, con el fin de determinar la viabilidad de la información.

Al evaluar las variables de investigación, se utilizó un cuestionario estructurado dividido en dos partes. La primera fase, se propuso 24 pregunta dicotómicas para analizar la variable coaching con programación neurolingüística y en la segunda parte

para evaluar la variable desarrollo de competencias, se usó un cuestionario con 22 preguntas de escala tipo Likert. Lo que se puede sintetizar en el cuadro siguiente:

**Tabla 14**  
*Técnicas e instrumentos a emplear*

<b>Técnicas a emplear</b>	<b>Instrumentos a utilizar</b>
Encuesta	Cuestionario Variable independiente: Coaching con Programación Neurolingüística
Encuesta	Cuestionario Variable dependiente: : Desarrollo de competencias

Fuente: Elaboración propia

#### a) Validez y Confiabilidad de los instrumentos

Criterio de validez y confiabilidad del instrumento V.I: El Coaching con PNL.

#### Validez de contenido

Esta investigación utilizará la técnica de juicio de experto (crítica de los jueces), con el apoyo de cinco entendidos en Gestión de Administración y de Personas con grados académicos de Doctor y Maestros, tal como se muestra:

1. Dr. Pedro Costilla – Doctor en Administración – Docente Universidad César Vallejo – Especialista Investigación científica.
2. Dr. Jorge Mayurí Doctor en Educación – Especialista en Metodología de la Investigación Científica, Docente posgrado.
3. Magister Milagros Urbina – CEO Rainmaker Consultores en Recursos Humanos - Docente Gestión de personas Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
4. Magister Miguel Ángel Quijano – Maestro en Administración - Docente en posgrado Gestión de Personas Universidad Cayetano Heredia y Centrum, Socio & Consultor Human Results.
5. Magister Julio Choy – Maestro en Administración – Docente Universidad de Lima – Gestión de Capital Humano y Marketing.

La validez cuantitativa en el cuestionario como instrumento de recopilación de información se hizo utilizando el estadístico V DE AIKEN:

**Tabla 15**

*Validez cuantitativa del Instrumento: V DE AIKEN*

CALIFICACIONES DE LOS JUECES							
ITEM	Primer juez	Segundo juez	Tercer juez	Cuarto juez	Quinto juez	SUMA	V
<b>V DE AIKEN GENERAL</b>							<b>0.95</b>
Cantidad de jueces:				5			
Cantidad de valores de la escala de valoración :				2			

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Como se muestra en la Tabla N ° 15, observamos que el Coeficiente de V DE AIKEN de Validez es 0,95 lo que implica concluir que es una validez cuantitativa o binomial muy buena la que presenta el Cuestionario evaluado por 5 Jueces con un rango 2.

### **Confiabilidad del instrumento V.I: El Coaching con PNL.**

La confiabilidad del instrumento de la variable Independiente lo medimos con el coeficiente de Kuder – Richardson (KR20) debido a que las respuestas a los ítems son dicotómicos (NO, SI) cuya fórmula matemática es la que sigue:

Dónde:

K: número de ítems

P: probabilidad de acierto

Q: probabilidad de fracaso

St<sup>2</sup>: Varianza

Kr: Coeficiente de Confiabilidad K-R20

$$Kr = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum p * q}{St^2} \right]$$

Tabla 16

*Validez cuantitativa del Instrumento: Coeficiente de Kuder-Richardson 20*

$k/(k-1)$	1.04	k:	24
$1-(\sum pq/\text{varianza})$	0.789699685		
<b>Coeficiente de Kuder-Richardson</b>			<b>0.82</b>

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Luego de reemplazar datos en la fórmula estadística K-R20 se tuvo la Tabla 15 en la que se muestra que el Coeficiente de Kuder-Richardson 20 tiene un valor de 0,82, dicho valor explica que el 82% del total de ítems  $k=24$  planteados en el cuestionario están bien formulados, en conclusión el instrumento tiene confiabilidad Muy alta según la Figura 20 de Rangos de Confiabilidad de Ruiz Bolívar (2002). La confiabilidad del cuestionario radica en la consistencia de la aplicación de las puntuaciones identificadas por la misma cantidad de personas, cuando se analiza en distintos momentos con los mismos. (Bernal, 2010, Pág.247).

### **Figura 20**

*Rangos de confiabilidad según Ruiz Bolívar*

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz Bolívar (2002)

La confiabilidad del instrumento, el cual tuvo 24 ítems, se realizó con el estadístico Kuder-Richardson 20, ingresando los datos Excel. Se realizó previamente la prueba piloto administrando el instrumento a una pequeña muestra de 20 colaboradores para probar su pertinencia y eficacia, así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados.

**b) Criterio de validez y confiabilidad del instrumento V.D: Desarrollo de competencias**

**Validez**

De igual forma, la validez del Instrumento (cuestionario) estuvo a cargo de los mismos cinco Jueces que se muestran líneas arriba, dichos Jueces emitieron su opinión favorable en términos de Aceptación. La validez cuantitativa de este cuestionario se hizo usando el estadístico V. de Aiken que se muestra líneas seguidas.

**Tabla 17**

*Validez cuantitativa del Instrumento: Coeficiente V de Aiken (Variable dependiente)*

ITEM	CALIFICACIONES DE LOS JUECES					promedio	I.C. AL 95% , Z: 1.96	
	Primer juez	Segundo juez	Tercer juez	Cuarto juez	Quinto juez		LTE	LIM
						V	INFER	SUP
<b>V DE AIKEN GENERAL DEL CUESTIONARIO</b>						<b>0.93</b>		
<b>Nro. de jueces</b>	<b>5</b>							
<b>Rango</b>	<b>3</b>							

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se puede ver en la tabla 17, que en el estadístico V de Aiken se obtuvo un valor de 0,93 lo que muestra que el 93% del total de preguntas que contiene el cuestionario estuvieron bien formuladas desde la óptica de la valoración cuantitativa que hicieron los Jueces que conformaron el Juicio de Expertos, es decir; que la valoración cuantitativa ha sido Muy alta; dado que dicho valor está muy cercano a 1, además dicha prueba se hizo tomando en cuenta la valoración de 5 jueces y cuyo rango fue de 3.

**Confiabilidad:**

El proceso de confiabilidad del Cuestionario se hizo aplicando el estadístico conocido como Alfa de Cronbach, el cual muestra el dominio de lo que se medirá y el nivel o grado en el que un instrumento determinado produce resultados consistentes, cuanto más cercano sea el valor alfa a la unidad, mayor será la consistencia interna de los ítem de evaluación. A continuación se muestran los hallazgos:

**Tabla 18**

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	87	100.0	0.928	22
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0		
	Total	87	100.0		

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente:

Elaboración propia

### Interpretación:

La tabla 18 refleja que la muestra estuvo conformado por los 87 colaboradores y en la estadística de fiabilidad se aprecia que el factor de confiabilidad Alfa de Cronbach fue de 0,928 del total de preguntas que tuvo el Instrumento de la variable dependiente, este coeficiente de confiabilidad traducido en porcentaje significa que el 92.80%, del total de preguntas o ítems están formuladas correctamente por lo que el instrumento ha superado el límite mínimo que es de 70% para su aceptación y aplicación en la muestra de trabajo, esto se corrobora usando la Figura 20 de Rangos de confiabilidad de Ruiz Bolívar (2002) que para el coeficiente de confiabilidad encontrado lo tipifica como una confiabilidad Muy alta. Asimismo, se realizó previamente la prueba piloto administrando el instrumento a una pequeña muestra de 20 colaboradores para probar su pertinencia y eficacia.

### 3.4. Descripción de procedimiento de análisis de datos

Se hizo la solicitud de la aprobación de la máxima autoridad, para el desarrollo de la investigación; previa a la explicación de la finalidad del estudio. El procedimiento de recolección de datos fue el siguiente: En relación a la validez de contenido se hizo mediante criterio de cinco expertos con grados de Doctor y Maestros.

- Se realizó un muestreo piloto con la participación de 20 colaboradores para determinar la fiabilidad del instrumento.
- A través del muestreo probabilístico aleatorio simple, se seleccionó a 87 colaboradores equivalentes al tamaño de la muestra estimada. De acuerdo con la disponibilidad proporcionada por el área de gestión de Personas y considerando la predisposición y compromiso con la aplicación de la prueba, en un espacio

apropiado para atenuar errores de medición, la autora sensibilizó a los encuestados de la prueba piloto apelando a que cada una de sus respuestas sean las más objetivas posibles y anónimas. Recogida la información, se hizo el análisis y se procedió a auto-administrar el cuestionario a los participantes.

Los procesos de análisis y procedimiento de la información recopilada se realizaron de acuerdo a lo siguiente:

- Obtenidos los hallazgos de los cuestionarios, los datos fueron verificados, evitando respuestas ausentes. Posteriormente se tabularon en el programa estadístico SPSS 24.0 y Excel 2010, previa construcción de la base de datos.
- Para analizar los datos y observar cómo se manifiestan las características de cada variable y en el análisis inferencial, se utilizó la estadística descriptiva, representada a través de gráficas de barras y tablas de frecuencia. La información se desagregó en frecuencias absolutas y porcentuales.
- A fin de determinar la correlación de variables, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman. Este estadístico es de tipo *no paramétrico* basado en rangos, el cual analiza el nivel de correlación de ambas variables y que permite probar su grado de significancia e si existe relación entre variables del estudio, asimismo, se tomó el Coeficiente de determinación ( $R^2$ ) a partir del Coeficiente Rho de Spearman.
- Se utilizó la Tabla de Rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, p. 323) para comparar la intensidad real encontrada con la significancia teórica planteada.
- Las conclusiones se formularon considerando los supuestos y resultados obtenidos en el estudio.

**Tabla 19**

*Análisis de datos*

Variable	Indicador	Escala medición	de Estadísticos descriptivos	Análisis inferencial
Independiente	Coaching con PNL	Cualitativa Nominal	No paramétrico	Coefficiente de correlación de Spearman
Dependiente	Desarrollo de competencias	Cualitativa Ordinal	No paramétrico	Coefficiente de correlación de Spearman

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los datos descriptivos de las variables estudiadas Coaching con Programación Neurolingüística y Desarrollo de competencias, se detallan a continuación con el uso estadístico pertinente para contrastar las hipótesis de estudio y el análisis inferencial con la intención de demostrar la forma y la forma de intensidad de la relación entre ambas variables estudiadas; finalmente se acompaña la discusión de los resultados contrastando la teoría y antecedentes encontrados.

### 4.1. Resultados descriptivos de los datos

**Tabla 20**

*V.I: Coaching con Programación Neurolingüística -PNL (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	24	27,9	27,9	27,9
	SI	63	72,1	72,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

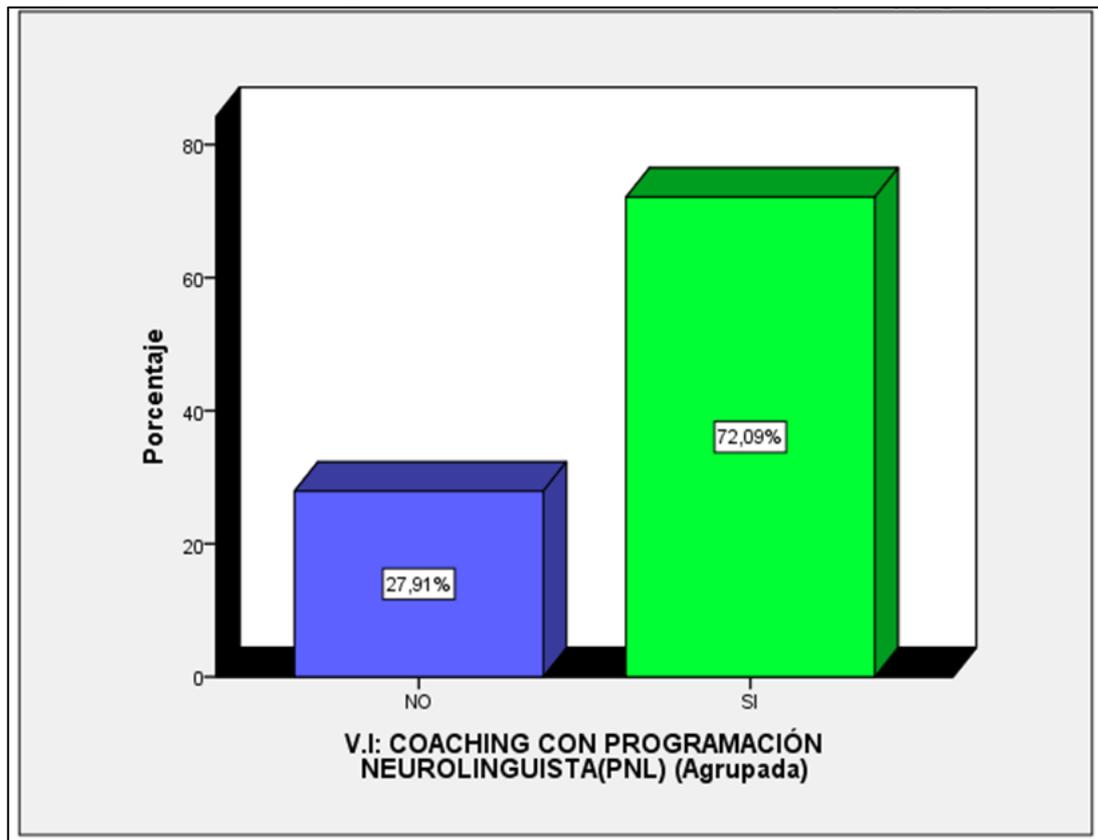
#### **Interpretación:**

La tabla 20 muestra que el 27,91% compuesto de 24 colaboradores manifestaron que el Coaching con PNL no influye en el desarrollo de competencias y un significativo 72,10% representado por 63 colaboradores de los encuestados manifestaron que el Coaching con Programación Neurolingüística a través del establecimiento de metas y la comunicación efectiva *sí* influye de forma significativa en el desarrollo de competencias, este hecho también se reflejan de forma gráfica y se pueden observar en la Figura 21 lo que es

coherente con lo descrito por Fernando Gil, en su bibliografía Coaching Neurolinguístico.

**Figura 21**

*Gráfica de la V.I. Coaching con PNL*



**Tabla 21**

*V.D: Desarrollo de Competencias Específicas (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	41	47,1	47,1	47,1
	DE ACUERDO	42	48,3	48,3	95,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	4,6	4,6	100,0
Total		87	100,0	100,0	

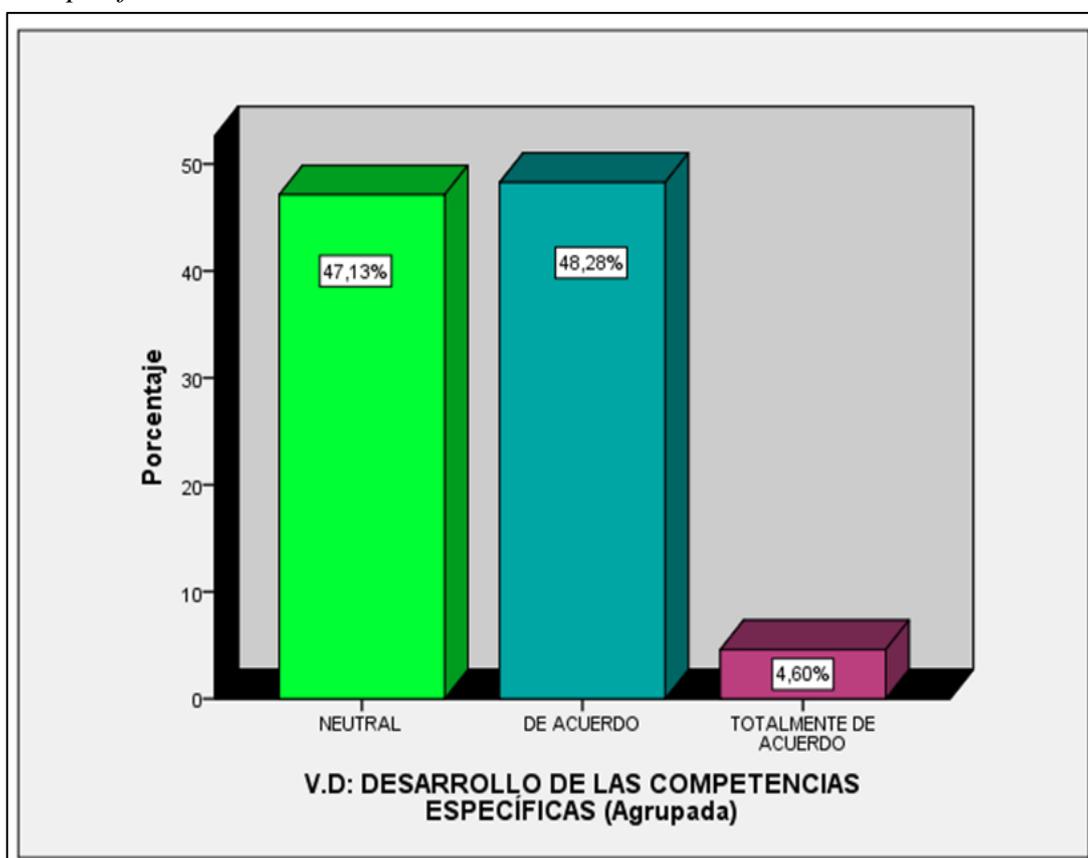
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Observamos en la tabla 21 que un 48,30% representado por 42 colaboradores manifestaron estar de acuerdo con el desarrollo de las competencias con relación a los métodos de: entrenamiento, codesarrollo y autodesarrollo, un 4,60% representado por 4 colaboradores manifestaron estar totalmente de acuerdo y un importante 47.10% de los encuestados, se mantuvieron neutrales, es decir; ni en desacuerdo, ni de acuerdo con relación al desarrollo de competencias, estos porcentajes también se reflejan de forma gráfica y se pueden observar en la Figura 22.

### Figura 22

Gráfica de la variable dependiente: Desarrollo de las competencias Específicas.



a) **Dimensiones de la V.I: Coaching con Programación Neurolingüística (PNL)**

Tabla 22

*Dimensión: Metas (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	21	24,4	24,4	24,4
	SI	66	75,6	75,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

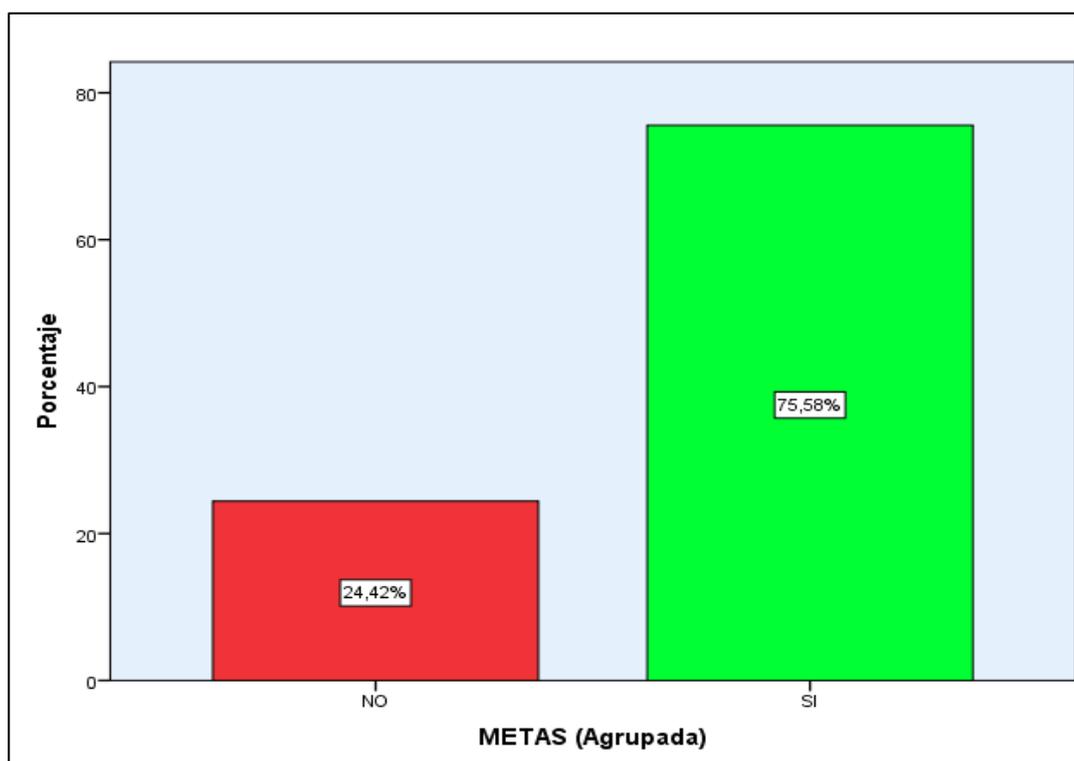
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

La Tabla 22 refleja que el 75,58% representado por 66 encuestados, mencionaron que si es importante para ellos fijar las metas a través del encuadre, planteamiento de objetivos, movilización de valores, desmontaje de creencias, plan de acción a fin de alcanzar resultados en el proceso de Coaching con PNL, de otro lado; el 24,42% restante de colaboradores opinaron que no es importante fijar las metas en la empresa. Este hecho se observa también en forma gráfica en la siguiente Figura 23.

**Figura 23**

*Gráfica porcentual de la dimensión Metas*



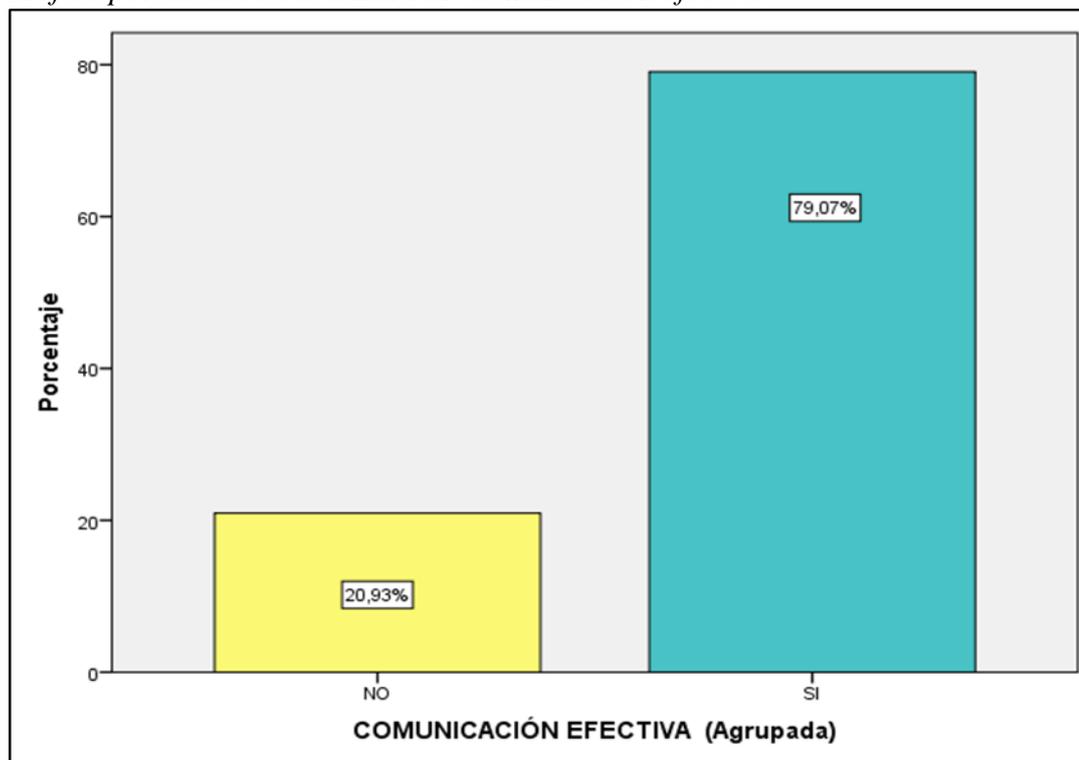
**Tabla 23***Dimensión: Comunicación efectiva (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	19	20,93	20,9	20,9
	SI	68	79,10	79,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

Tenemos que en la Tabla 23 un 79,07% del total de colaboradores encuestados mencionaron que la Comunicación efectiva a través del rapport, estado de presencia, niveles de escucha activa, formulación de preguntas poderosas y el lenguaje verbal y no verbal es importante y si se practica durante la implementación de la intervención del coaching con PNL, de otro lado, sólo un 20,93% de los encuestados mencionaron que *no* lo considera importante así como su aplicación, tal como se aprecia en la figura 24 en forma gráfica.

**Figura 24***Gráfica porcentual de la dimensión Comunicación efectiva*

## b) Dimensiones de la V.D: Desarrollo de competencias específicas

**Tabla 24**

*Dimensión: ENTRENAMIENTO (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido EN DESACUERDO	3	3,4	3,4	3,4
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	30	34,5	34,5	37,9
DE ACUERDO	50	57,5	57,5	95,4
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	4,6	4,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

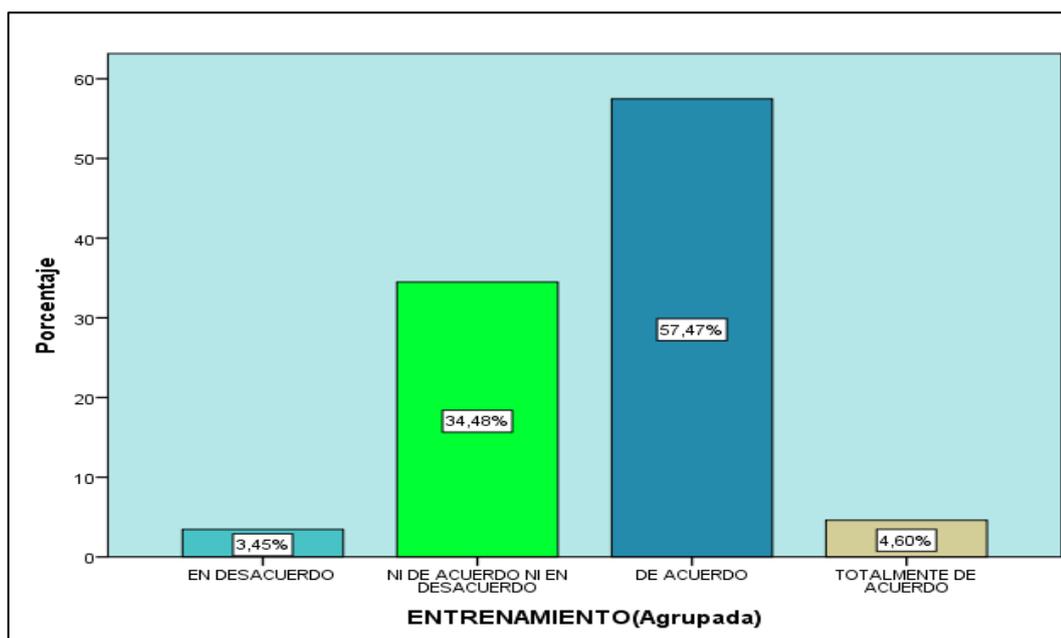
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

En la Tabla 24 tenemos que el 57,47% representando por 50 colaboradores encuestados, opinaron estar de acuerdo que la dimensión Entrenamiento a través del Mentoring, Rotación de puestos, Asignación a nuevos proyectos, Asignación a comités, Asignación a paneles de gerentes influyen como método de desarrollo de competencias, asimismo un 3,40% mencionaron estar en desacuerdo con el Entrenamiento y sólo un 4,60% mencionaron estar totalmente de acuerdo con el entrenamiento como método de desarrollo de competencias que se da en la firma, estos resultados descriptivos se aprecian en la Figura 25.

**Figura 25**

*Gráfica porcentual de la dimensión Entrenamiento*



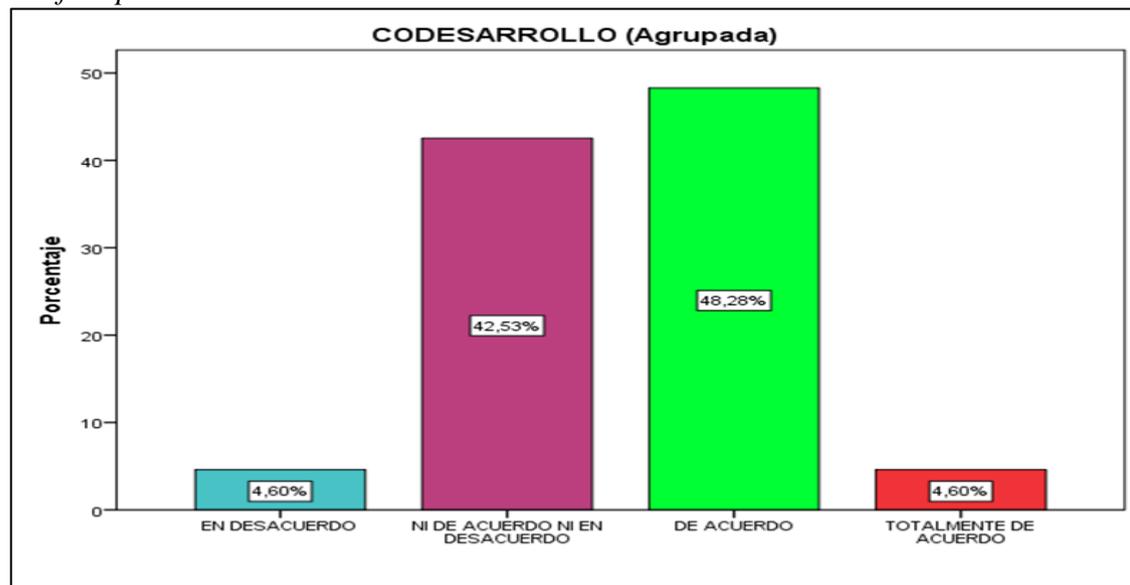
**Tabla 25***Dimensión: CODESARROLLO (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	4	4,60	4,6	4,6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	37	42,50	42,5	47,1
	DE ACUERDO	42	48,30	48,3	95,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	4,60	4,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

Encontramos en la Tabla 25 al 48,30% de los colaboradores quienes opinaron estar de acuerdo con el codesarrollo como método de desarrollo de competencias fuera del trabajo a través de las capacitaciones, jornadas outdoors, seminarios, role playing cursos en línea y el estudio de casos, asimismo existe un porcentaje muy considerable de 37 colaboradores que hacen un total de 42,50% quienes opinaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; es decir que se muestran con una opinión neutral sobre el codesarrollo en la empresa, también se observa que hay un porcentaje muy mínimo de 4,60% que estuvieron en desacuerdo con el codesarrollo y en el otro extremo de opinión, otro 4,60% que están totalmente de acuerdo con esta dimensión del codesarrollo de la empresa. Estas opiniones también se muestran en la Figura 26 de la gráfica de barras adjunta.

**Figura 26***Gráfica porcentual de la dimensión Codesarrollo***Tabla 26**

*Dimensión: AUTODESARROLLO (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	46	52,90	52,9	52,9
DE ACUERDO	37	42,50	42,5	95,4
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	4,60	4,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

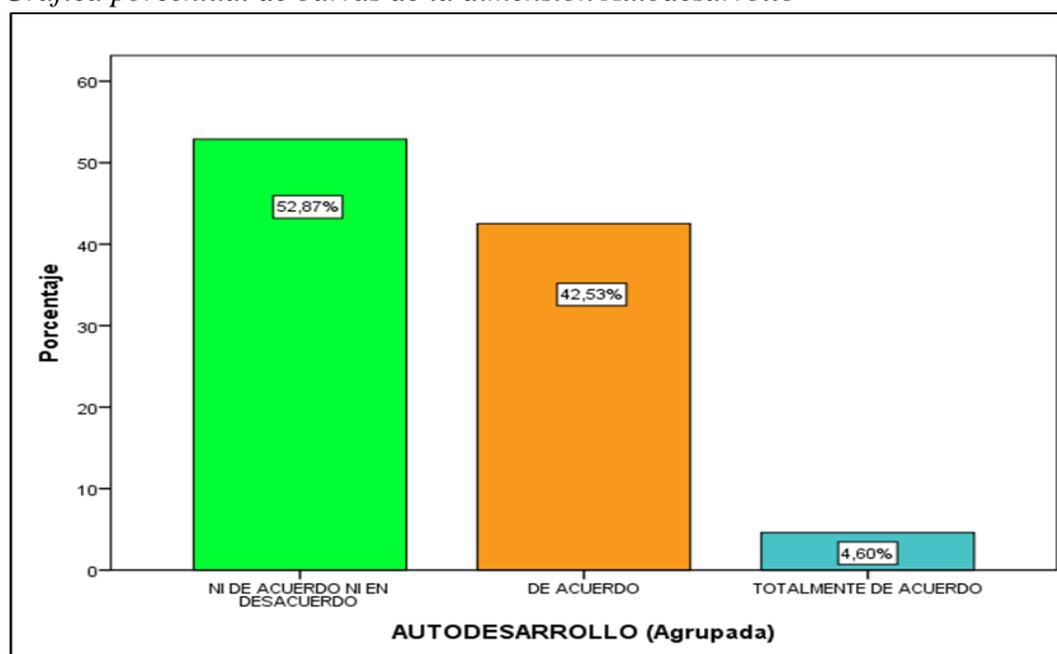
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo con la Tabla 26 observamos que 46 colaboradores representados por el 52,90% opinaron en forma neutral es decir; ni estar de acuerdo ni en desacuerdo con el Autodesarrollo como técnica de desarrollo de competencias a través de hobbies, lecturas auto dirigidas, lecturas, actividades extracurriculares, deportes y películas del personal en la firma donde se realizó el estudio de investigación, asimismo el 42,50% del total de encuestados manifestaron estar de acuerdo con el Autodesarrollo como técnica de desarrollo de competencias del personal de la empresa y sólo un mínimo 4,60% de los colaboradores se mostraron estar totalmente de acuerdo con el autodesarrollo en la empresa. La figura 27 muestra gráficamente en forma porcentual este hecho.

**Figura 27**

*Gráfica porcentual de barras de la dimensión Autodesarrollo*



## Análisis inferencial de las hipótesis de la investigación.-

En la investigación de nivel explicativo causal, se tiene a la variable independiente (VI): Coaching con Programación Neurolingüística (PNL), de tipo cualitativa nominal que ha producido datos cualitativos de categoría dicotómica (NO, SI) medibles con la escala Nominal, asimismo la variable dependiente (VD): Desarrollo de competencias específicas, de tipo cualitativa ordinal, cuyos datos categóricos son politómicos de tipo Likert para los que se usará la escala de medida Ordinal.

Resumiendo, al tenerse una variable cualitativa nominal y la otra cualitativa ordinal, se usará el estadístico No paramétrico Rho de Spearman para la prueba de las hipótesis planteadas en la investigación. Asimismo, también se utilizará la Tabla de Rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, p. 323) para comparar la intensidad real encontrada con la significancia teórica planteada.

**Tabla 27**

*Rango de interpretación de correlaciones*

Valor de Rs	Significado
-1	Correlación negativa perfecta
-0,70 a - 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

**Fuente:** Hernández et al. (2014, Pág. 323)

### Prueba de la Hipótesis general.

HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

### Condición

Significancia  $T = 0,05$ ; Nivel de aceptación: 95%;  $Z = 1,96$

### Regla de decisión:

Si la Sig E < Sig T , entonces se rechaza la HN.

Si la Sig E > Sig T , entonces se acepta la HN.

**Tabla 28**

*Prueba estadística Rho de Spearman*

			Correlaciones <sup>b</sup>	
			V.I: COACHING CON PNL (Agrupada)	V.D: DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Agrupada)
Rho de Spearman	V.I: COACHING CON PNL (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	-,228* ,034
	V.D: DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-,228* ,034	1,000 .

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

b. N por lista = 87

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

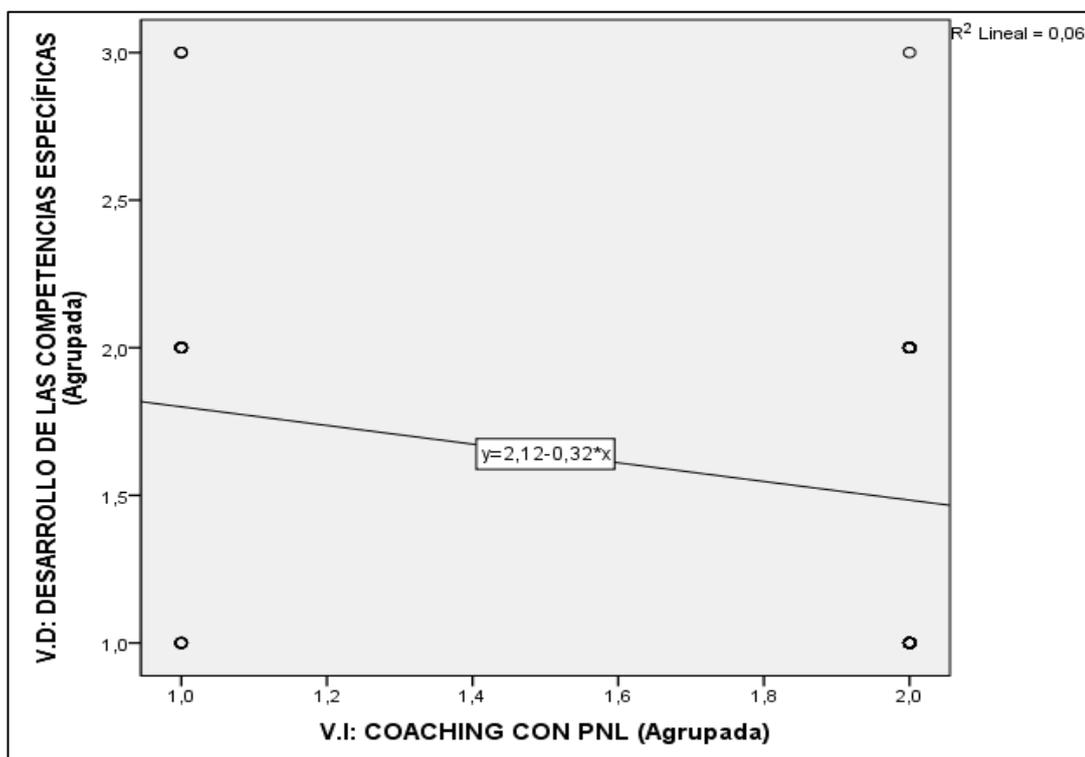
De acuerdo a los criterios establecidos en el Rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323), apreciamos en la Tabla 27 que el Coeficiente de correlación de Spearman  $-0,228$  es negativo baja, lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales, es decir; las variables tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación  $(Rho)^2$  a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor  $0,0519$  explicándose que la variable dependiente VD: Desarrollo de competencias específicas, está modificando en  $5,19\%$  por efecto de la variable independiente VI: Coaching con Programación Neurolingüística (PNL). Asimismo la intensidad real encontrada  $0,034$  es menor a su intensidad teórica  $0,05$  planteada ( $0,034 < 0,05$ ; Nivel de confianza= $95\%$ ;  $Z=1.96$ ) lo que implica por regla de decisiones que aceptamos la hipótesis alterna de investigación HI y rechazamos a la Hipótesis nula HN.

En consecuencia, el proceso de Coaching neurolingüístico influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una institución de salud en Lima.

**Figura 28**

Gráfica de la Variable Dependiente V.D:  $y = 2,12 + 0,32x$  en función de la Variable Independiente V.I=  $x$



**Interpretación:** En la Figura 28 observamos que 32% es el aporte de la variable independiente VI: Coaching con PNL para producir cambio en la Variable Dependiente VD: Desarrollo de las competencias específicas. Asimismo la recta de **Regresión Lineal**  $y = 2,12 + 0,32x$  se observa que tiene una pendiente negativa y por lo se inclina hacia el lado izquierdo cortando al Eje y en el punto  $(0, 2,12)$ .

### Prueba de Hipótesis Específicas de la Investigación.

#### Prueba de la Hipótesis Específica N° 1.-

HI: Las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influyen significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

HN: Las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influyen significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

#### Condición

Significancia  $T = 0,05$ ; Nivel de aceptación: 95%;  $Z = 1,96$

### Regla de decisión:

Si la Sig E < Sig T , entonces se rechaza la HN.

Si la Sig E > Sig T, entonces se acepta la HN.

**Tabla 29**

*Prueba estadística Rho de Spearman*

		Correlaciones <sup>b</sup>		
			METAS (Agrupada)	V.D: DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Agrupada)
Rho de Spearman	METAS (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	-,230*
		Sig. (bilateral)	.	,032
	V.D: DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Agrupada)	Coefficiente de correlación	-,230*	1,000
		Sig. (bilateral)	,032	.

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

b. N por lista = 87

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Apreciamos en la Tabla 29 que, el Coeficiente de correlación de Spearman -,230 es negativo baja, según se visualiza en la tabla de rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323) lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir las variables tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación  $(Rho)^2$  a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor 0,0529 explicándose que la VD: Desarrollo de competencias específicas, está modificando en 5,29% por efecto de la VI: Las Metas como fase del Coaching con PNL.

Asimismo, la significancia real encontrada 0,032 es menor que la significancia teórica 0,05 planteada ( $0,032 < 0,05$ ; Nivel de confianza=95%;  $Z=1.96$ ) lo cual implica por regla

de decisiones que aceptamos la hipótesis alterna de investigación HI y rechazamos la Hipótesis nula HN.

Por tanto, las metas como fase en el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influyen significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los ejecutivos mandos intermedios de una Clínica de Lima.

**Prueba de la Hipótesis Específica 2.-**

HI: La Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

HN: La Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

**Condición**

Significancia  $T = 0,05$ ; Nivel de aceptación: 95%;  $Z = 1,96$

**Regla de decisión:**

Si la Sig E < Sig T, entonces se rechaza la HN.

Si la Sig E > Sig T, entonces se acepta la HN.

**Tabla 30**

*Prueba estadística Rho de Spearman*

			Correlaciones <sup>b</sup>	
			COMUNICACIÓN EFECTIVA (Agrupada)	DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Agrupada)
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN EFECTIVA (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	-,213*
	V.D: DESARROLLO DE LAS	Coefficiente de correlación	.	,047
			-,213*	1,000

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (Agrupada)	Sig. (bilateral)	,047
---	------------------	------

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

b. N por lista = 87

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

Según se aprecia en la tabla 30, observamos que en el coeficiente de correlación de Spearman  $-0,213$  es negativo baja, según apreciamos en la tabla de rangos de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323), lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir las variables tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación  $(Rho)^2$  a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor  $0,0453$ , explicándose que la VD: Desarrollo de competencias específicas, está modificando en  $4,53\%$  por efecto de la variable independiente VI: La comunicación efectiva como fase del Coaching con PNL.

Asimismo la significancia real encontrada  $0,047$  es menor que la significancia teórica de  $0,05$  planteada ( $0,047 < 0,05$ ; Nivel de confianza =  $95\%$ ;  $Z = 1.96$ ) lo cual implica por regla de decisiones que, se acepta la hipótesis alterna de investigación  $H_1$  y se rechaza la Hipótesis nula  $H_0$ .

Consecuentemente, la comunicación efectiva como fase en el proceso de Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Desarrollo de las Competencias Específicas en Ejecutivos de una Clínica de Lima.

### **Prueba de la Hipótesis Específica 3.**

$H_1$ : El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Entrenamiento como método del Desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

$H_0$ : El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima

**Condición**

Significancia  $T = 0,05$ ; Nivel de aceptación: 95%;  $Z = 1,96$

**Regla de decisión:**

Si la  $\text{Sig E} < \text{Sig T}$ , entonces se rechaza la HN.

Si la  $\text{Sig E} > \text{Sig T}$ , entonces se acepta la HN.

**Tabla 31***Prueba estadística Rho de Spearman*

			Correlaciones <sup>b</sup>	
			COACHING CON PNL (Agrupada)	ENTRENAMIENTO (Agrupada)
Rho de Spearman	V.I: COACHING CON PNL (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	-,281*
	ENTRENAMIENTO(A grupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-,281**	1,000
			,008	.

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

b. N por lista = 87

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Encontramos que en la tabla 31, el Coeficiente de correlación de Spearman  $-,281$  es negativo baja según apreciamos en la tabla de rangos de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323) lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir las variables tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación  $(Rho)^2$ , a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor  $0,0789$  explicándose que la variable dependiente VD: El entrenamiento como método del Desarrollo de competencias específicas, está modificando en  $7,89\%$  por efecto de la variable independiente VI: Coaching con PNL.

Asimismo la significancia real encontrada  $0,008$  es menor que la significancia teórica  $0,05$  planteada ( $0,008 < 0,05$ ; Nivel de confianza=95%;  $Z=1.96$ ) lo que significa por regla de decisiones que se acepta la hipótesis alterna de investigación HI y se rechaza la Hipótesis nula HN.

Consecuentemente, el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

#### Prueba de la Hipótesis Específica 4.

HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Codesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima

HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el Codesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

#### Condición

Significancia  $T = 0,05$ ; Nivel de aceptación: 95%;  $Z = 1,96$

#### Regla de decisión:

Si la  $Sig E < Sig T$ , entonces se rechaza la HN.

Si la  $Sig E > Sig T$ , entonces se acepta la HN.

**Tabla 32**

*Prueba estadística Rho de Spearman*

			Correlaciones <sup>b</sup>	
			V.I: COACHING CON PNL (Agrupada)	CODESARROLLO (Agrupada)
Rho de Spearman	V.I: COACHING CON PNL (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	-,331*
	CODESARROLLO (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-,331**	1,000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral) ads.

b. N por lista = 87

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

La tabla 32 observamos que el Coeficiente de correlación de Spearman  $-,331$  es negativo baja según los rangos de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323) lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir las variables tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación  $(Rho)^2$ , a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor 0,1095 explicándose que la variable dependiente VD: El Codesarrollo como Método del Desarrollo de competencias Específicas, está modificando en 10,95% por efecto de la VI: El Coaching con PNL.

Asimismo la significancia real encontrada 0,002 es menor que la significancia teórica 0,05 planteada ( $0,002 < 0,05$ ; Nivel de confianza=95%;  $Z=1.96$ ) lo que implica de acuerdo a la regla de decisiones que aceptamos la hipótesis alterna de investigación HI y rechazamos la Hipótesis nula HN.

En consecuencia; El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Codesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

#### **Prueba de la Hipótesis Específica 5.-**

HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima

HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

#### **Condición**

Significancia T= 0,05; Nivel de aceptación: 95%;  $Z=1,96$

#### **Regla de decisión:**

Si la Sig E < Sig T, entonces se rechaza la HN.

Si la Sig E > Sig T, entonces se acepta la HN.

**Tabla 33:***Prueba estadística Rho de Spearman*

			Correlaciones <sup>b</sup>	
			COACHING CON PNL (Agrupada)	AUTODESARROLLO (Agrupada)
Rho de Spearman	V.I: COACHING CON PNL (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	-,292* ,006
	AUTODESARROLLO (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-,292* ,006	1,000 .

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).ads.

b. N por lista = 87

**Interpretación:** La tabla 33 evidencia que el Coeficiente de correlación de Spearman -,292 se muestra negativo baja según vemos en la tabla de rangos de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323), lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir las variables tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación (Rho)<sup>2</sup> a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor 0,0852 explicándose que la variable dependiente VD: El Autodesarrollo como Método del Desarrollo de Competencias Específicas, está modificando en 8,52% por efecto de la VI: Coaching con PNL.

Asimismo la significancia real encontrada 0,006 es menor que la significancia teórica 0,05 planteada ( $0,006 < 0,05$ ; Nivel de confianza=95%;  $Z=1.96$ ) lo que implica por la Regla de decisiones que se acepta la hipótesis alterna de investigación HI y se rechaza la Hipótesis nula HN.

En consecuencia; el proceso de Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.

## 4.2. Análisis de resultados

Los resultados encontrados en esta pesquisa, nos permite establecer la siguiente discusión e interpretación:

### **Hipótesis general.-**

Los hallazgos demuestran que el Coaching Neurolinguístico influyó significativamente en el Desarrollo de competencias específicas, para ello se realizó la correlación de las variables y la contrastación de la hipótesis general, planteada en base al objetivo principal; consiguiendo que el Coeficiente de determinación ( $R^2$ ), cuyo valor fue de 0,0519, es decir; el Desarrollo de competencias específicas, está cambiando por efecto de la variable independiente Coaching con Programación Neurolingüística (PNL). Asimismo el nivel de significancia 0,034 es menor que la significancia teórica de 0.05, lo cual ratifica lo planteado. En consecuencia, el Coaching Neurolinguístico influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en Ejecutivos de una Clínica de Lima.

Así se encontró que el 72.10% de los encuestados, consideraban que el Coaching con PNL a través del planteamiento de metas y la comunicación efectiva influían significativamente en el desarrollo de sus competencias, coherente con lo descrito por Gil, F (2015, Pág. 14) en su bibliografía “Coaching Transformacional en el puesto de trabajo”, cuando destaca que: “El Coaching es mucho más que una simple forma de lograr metas y alcanzar objetivos y, de conseguir resultados de excelencia para los individuos o para las organizaciones (Pág.14), coincidiendo así con los resultados encontrados por Maldonado (2013) quién en su investigación demostró la influencia positiva del proceso de Coaching en el desarrollo de competencias de: Liderazgo, Comunicación asertiva, Trabajo en equipo e Integridad en directivos de la empresa peruana ESIYS, resultados que fueron evidenciados en la aplicación de su segunda evaluación integral de desempeño de 360 grados. También es necesario recalcar que en el estudio de Figueroa (2015) sobre Coaching Ontológico implantado a doce colaboradores de la MYPE Orea S.A, se observó significativas mejoras en competencias de: Trabajo en equipo y Liderazgo a raíz de las sesiones individuales y talleres grupales, permitiendo mayores grados de interacción entre colaboradores e incremento de desempeño laboral. Según las contribuciones anteriores y la necesidad de la empresa de sobrevivir y continuar en un mercado competitivo, es importante centrarse en la dirección y la energía para alinear los

talentos y habilidades con el propósito de la organización. Por lo tanto, las empresas y sus miembros deberían estar interesados en invertir en procesos individuales de desarrollo e investigación a través del ejercicio del coaching.

### **Primera hipótesis.-**

Al contrastar la primera hipótesis específica, se halló que el Desarrollo de competencias específicas cambió en un 5,29 por ciento, debido al efecto del establecimiento de Metas como fase del Proceso de Coaching con PNL, lo que se evidencia en el 0,032 de significancia real encontrada, la cual es menor a la significancia teórica planteada de 0,05; con ello se confirma la influencia que tuvieron las Metas en el Desarrollo de competencias específicas.

Esto además se aprecia al analizar la estadística descriptiva y afirmar que un 75,6 por ciento de encuestados, mencionaron que el establecimiento de metas a través de la aplicación del encuadre, formulación de objetivos, movilización de valores y desmontaje de creencias para seguir un conjunto de actividades, son importantes para el incremento de sus competencias específicas. En el estudio científico realizado por Boughattas, Missoum & Moella, (2018) “The Neuro-Linguistics Programming applied to the competitive practice of the judo competitive”, se dio a conocer que el establecimiento de metas durante un Programa intensivo de PNL impartido al equipo nacional de Judokas de Túnez, produjo una significativa mejora en las habilidades mentales de los deportistas durante el período de entrenamiento y etapa competitiva, ello debido a la fina percepción de los momentos de debilidad mental que lograron controlar mediante una mejor gestión de sus planes a raíz de la aplicación de técnicas de PNL. Es decir, los beneficios de las técnicas de la Programación Neurolinguística, pueden ser aplicadas dentro de cualquier ámbito para incrementar y mejorar el desempeño. Similares hallazgos fueron presentados por Rodríguez (2018), en cuyo estudio a una empresa logística, demostró el desarrollo de competencias estratégicas a través de la implementación de técnicas como el reencuadre y feedback constructivo durante un proceso Proceso de Coaching Ejecutivo, lo que les permitió a los directivos re-direccionar los objetivos organizaciones en beneficio de la organización.

### **Segunda hipótesis.-**

En los resultados obtenidos en la segunda hipótesis, apreciamos que el Desarrollo de competencias específicas cambió en un 4,60 por ciento, por el efecto de la comunicación efectiva como fase del proceso de Coaching con PNL, asimismo; la significancia real encontrada de 0,047 es menor que la significancia teórica planteada de 0,05; lo que implica por regla de decisiones que aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula. Datos que se corroboran en los resultados de la estadística descriptiva que arrojaron que los encuestados consideraban en un 79,10 por ciento que la Comunicación efectiva a través del rapport, estado de presencia, niveles de escucha activa, formulación de preguntas poderosas, el lenguaje verbal y no verbal, son importantes en el Desarrollo de sus Competencias Específicas; es decir; cuando las técnicas de comunicación en el Coaching con Programación Neurolingüística se aplican correctamente, éstas promueven el adecuado desarrollo de un proceso interno de comunicación efectiva, permitiendo que las actitudes de los participantes que interactúan cotidianamente se moderen. Asimismo, se comparte lo establecido por Gómez (2013, Pág. 45) cuando en su estudio, concluye que la aplicación de técnicas como el rapport, escucha activa, generan una comunicación efectiva con los demás integrantes. Es decir, toda firma que aplique técnicas de PNL deberá de cuidar que la manera en que se dirige el proceso de comunicación no obstaculice negativamente con los valores que dan significado y coherencia a su entorno y de sus creencias. Asimismo, tal efecto ha sido comprobado por Chávez (2012) en su investigación: “Gestión por Competencias y Ejercicio del Coaching Empresarial”, al mencionar que el uso de técnicas como la empatía y la escucha activa en su máximo nivel generan un ambiente de confianza en el proceso, lo cual potencializa la capacidad de aprender a través de acciones enfocadas.

De lo anteriormente compartido, se puede interpretar que la PNL, no es únicamente una herramienta que permite adecuada comunicación, sino además que se enfoca en la experiencia y en la aplicación de herramientas que son utilizadas para reformular la experiencia de quién las recibe y asegurar cualquier cambio de conducta y resultado.

### **Tercera hipótesis.-**

Al correlacionar Coaching con PNL y Entrenamiento como método de desarrollo de competencias, se halló una relación negativa baja, encontrándose que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales, es decir; tienen la misma intensidad en sentido contrario, asimismo, tomando el coeficiente de determinación  $Rho^2$  de Spearman,

se encontró el valor de 0,0789, lo que se traduce que el Entrenamiento, está cambiando en 4,53% por efecto de la variable independiente. Estos resultados se relacionan con los datos descriptivos, al encontrar que más del 50 por ciento (57.47) de los encuestados, opinaron estar de acuerdo que el Entrenamiento a través de la rotación de puestos, asignación a nuevos proyectos y a comités influye en el desarrollo de sus competencias específicas. En consecuencia podemos aseverar que queda demostrada la tercera hipótesis. Lo citado se relaciona con Goleman (1999) quien afirma que el desarrollo de competencias es un elemento sumamente importante en el éxito gerencial, por ello son requeridas por muchas organizaciones. Añade que para desarrollarlas en familia de puestos, no sólo basta contar con las competencias técnicas, se necesita de otro tipo de competencias, es así que, varias empresas utilizan diferentes prácticas de entrenamiento y desarrollo para lograr mejorar e incrementar el desempeño laboral y así lograr las metas de la firma.

Una explicación a estos resultados se centra en que para entender conversaciones o sesiones de coaching reales, se requiere de mucho entrenamiento continuo a través de diferentes métodos y del apoyo de un experto que funja de guía. No es suficiente el conocimiento o la memorización de conceptos, ya que esto no afirma que se lleve a cabo intervenciones orientadas a incrementar niveles de desempeño.

#### **Cuarta hipótesis.-**

Sobre la cuarta hipótesis, al relacionar Coaching con PNL y Codesarrollo como Método de Desarrollo de competencias, los resultados demostraron que ambas variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir; al existir una relación negativa baja, tienen la misma intensidad pero van en sentido contrario; asimismo, tomando el Coeficiente de determinación ( $Rho$ )<sup>2</sup> se encontró el valor de 0,1095, lo que se traduce que el Codesarrollo, está cambiando en un 10.95 por ciento, debido al efecto de la variable independiente Coaching con PNL. Encontramos además, la significancia de 0,002 la cual es menor que la significancia teórica planteada de 0,05, por consiguiente aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula.

Esto mismo se aprecia además en los resultados descriptivos cuando un 48.30 por ciento de los participantes, opinaron estar de acuerdo con el codesarrollo a través de Capacitaciones, Outdoors training, Seminarios, Role-playing y Estudio de casos. Coincidente con lo que manifiesta Alles (2009) en su propuesta bibliográfica:

“Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje” al mencionar que el método se vuelve exitoso cuando se incorporan acciones específicas bajo la guía de instructores lo que permitirá desarrollar sus habilidades y conocimientos (Pág 194). A su vez es concordante con la autora francesa Levy-Leboyer (1997), en su libro: “Gestión de las Competencias” al citar 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 quién la recibe, tratando de determinar la posibilidad de desarrollo y de encontrar la habilidad. Cole (1997) nos dice que: los modernos métodos de capacitación, van desde una activa participación hasta los experimentos de adquisición de conocimientos y asegura también que el plan debe ser flexible y acorde con la disponibilidad de empleados y organizaciones.

#### **Quinta hipótesis.-**

En la contrastación de la quinta hipótesis, se observó a partir del Coeficiente de determinación ( $Rho$ )<sup>2</sup> que la correlación entre el Coaching con PNL y el Autodesarrollo se encuentran en un valor de 0,0852; es decir: El Autodesarrollo está cambiando en 8,52% por efecto o causa del Coaching con PNL. Además, la significancia real encontrada de 0,006 es menor que la significancia teórica 0,05 planteada, lo que implica por la regla de decisiones que se acepta la hipótesis alterna de investigación y se rechaza la hipótesis nula. A su vez se tiene que un 42.40 por ciento de encuestados opinaron estar de acuerdo con las Técnicas de Autodesarrollo como método de Desarrollo de competencias a través de Lecturas guiadas, Actividades extracurriculares, Deportes, Películas, Hobbies; entre otros. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Spencer & Spencer (1997) en su obra: *Competence at Work, Models for Superior Performance* cuando menciona que las pautas de autodesarrollo sólo son útiles 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. Lo cual es compartido por Alles (2014) en su bibliografía *Desarrollo del Talento en base a competencias*, 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 habilidades que todos deben desarrollar y brindarles oportunidades e información sobre las diversas actividades en las que pueden participar. (Pág. 301).

Resumiendo y a la luz del análisis de resultados demostrados, tanto el Coaching Neurolinguístico como el Desarrollo de competencias son factores que están relacionados, por un lado estableciendo acciones de apoyo y orientación para que quienes lo reciben optimicen sus talentos y sean capaces de alcanzar objetivos que aporten a cubrir las necesidades competitivas del entorno y del otro, la modificación de sus comportamientos y actitudes, elevando el nivel de autoconciencia para fortalecer sus lazos de interrelación entre individuos y generar su propio autoconocimiento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis realizado, se ha logrado determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Conclusiones.-**

1. El coaching neurolingüístico mediante las metas y la comunicación efectiva influyen significativamente en el Desarrollo de Competencias específicas en los métodos de: Entrenamiento, Codesarrollo y Autodesarrollo, resultados que se aprecian a través de la significancia real encontrada la cual fue menor a la significancia teórica planteada, asimismo se demostró que la variable dependiente VD: Desarrollo de competencias específicas, cambió en un 5,19% por efecto de la variable independiente VI: Coaching con Programación Neurolingüística (PNL). Complementariamente se aprecia dichos resultados en el análisis de regresión al demostrar la existencia de la relación entre ambas variables, por consiguiente: se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula.
2. En relación a la primera hipótesis de investigación, ha quedado evidenciado a través de los hallazgos encontrados que, existe influencia significativa de las metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el desarrollo de las Competencias Específicas, resultados demostrados a través de la significancia real encontrada, la cual fue menor a la significancia teórica planteada, asimismo se halló a partir del coeficiente de correlación que, el Desarrollo de Competencias Específicas cambió en un 5,29 por ciento por efecto de las Metas a través de la aplicación del encuadre, formulación de objetivos, movilización de valores y desmontaje de creencias para seguir un plan de acción. En consecuencia aceptamos la hipótesis alterna de investigación (1) y rechazamos la hipótesis nula.
3. Sobre la segunda hipótesis de investigación, ha quedado probado que existe influencia significativa de la Comunicación efectiva como fase del Proceso de Coaching con PNL, mediante el Rapport, Estado de presencia, Niveles de escucha activa, Formulación de preguntas poderosas y el Lenguaje verbal y no verbal en el desarrollo de las Competencias Específicas, hallazgos identificados a través de la significancia

real encontrada, la cual fue menor a la significancia teórica planteada, asimismo se halló a partir del coeficiente de correlación que, el Desarrollo de Competencias Específicas cambió en un 4,60 por ciento, por el efecto de la Comunicación efectiva. En consecuencia aceptamos la hipótesis alterna de investigación (2) y rechazamos la hipótesis nula.

4. En relación a las tercera hipótesis de investigación, los hallazgos encuentran que existe influencia significativa del Coaching con PNL en el Entrenamiento como Método de Desarrollo de Competencias dentro del trabajo a través del Mentoring, Rotación de puestos, Asignación a nuevos proyectos y a Comités, resultados que se aprecian en la significancia real encontrada la cual es menor a la significancia teórica planteada, asimismo se encontró en el coeficiente de correlación que el Entrenamiento cambió en un 4,53 por ciento, por el efecto del Coaching con PNL. En consecuencia, aceptamos la hipótesis alterna de investigación (3) y rechazamos la hipótesis nula.
5. En relación a la cuarta hipótesis de investigación y según los resultados se demostró que existe influencia significativa del Coaching con PNL en el Codesarrollo como Método de Desarrollo de Competencias fuera del trabajo a través de las Capacitaciones, Jornadas outdoors, Seminarios, Role playing, Cursos en línea y el Estudio de casos, resultados que se evidenciaron en la significancia real encontrada menor a la significancia teórica planteada, asimismo se halló a partir del coeficiente de correlación que el Codesarrollo cambió en un 10,95 por ciento, por efecto del Coaching con PNL. En consecuencia, aceptamos la hipótesis alterna de investigación (4) y rechazamos la hipótesis nula.
6. En relación a la quinta hipótesis de investigación, ha quedado evidenciado a través de los hallazgos analizados que existe influencia significativa del Coaching con PNL en el Autodesarrollo mediante Hobbies, Lecturas auto dirigidas, Actividades extracurriculares, Deportes y Películas, para el Desarrollo de Competencias Específicas, información concluyente demostrada a través de la significancia real encontrada la cual fue menor a la significancia teórica planteada, asimismo a partir del coeficiente de correlación, el Codesarrollo cambió en un 8,52 por ciento por efecto

del Coaching con PNL. En consecuencia, aceptamos la hipótesis alterna de investigación (5) y rechazamos la hipótesis nula.

### **Recomendaciones.-**

A través de esta investigación dejamos en evidencia las enormes contribuciones y la gran ayuda para la organización y sus colaboradores la aplicación de un proceso de intervención de coaching Neurolinguístico y su influencia en el desarrollo de competencias específicas para colectivos de puestos mandos intermedios.

1. Al haber quedado demostrado que el Coaching Neurolinguístico influye significativamente en el Desarrollo de Competencias Específicas, se recomienda continuar invirtiendo en procesos que favorezcan en los colaboradores el autoconocimiento y potencien su desarrollo personal con técnicas rigurosas para mejorar las relaciones personales al interior de la empresa. Pues una intervención de este tipo, no es únicamente una herramienta estrictamente aplicada en ciertas situaciones, también es una forma de conectarse con otros, ya que incide a través de un proceso de relación, conversación y exploración continua que ayuda a definir objetivos en áreas más significativas e implementar un plan de acción concreto.
2. Se halló un efecto de mayor significancia en el Codesarrollo como Método de desarrollo dentro del trabajo a través de: Capacitaciones, Jornadas outdoors, Seminarios, Técnicas de simulación; entre otras. En ese sentido, la autora presenta en el Anexo 6, una propuesta metodológica e integral de Desarrollo de Competencias contemplando los tres métodos que han sido materia de la presente investigación articulándolo con programas de desarrollo del talento y que ha sido diseñado, en base a datos recogidos de diversas herramientas que buscan resultados eficaces para la organización y en el desarrollo de aquellas competencias que tendrán una fuerte transformación en los resultados del puesto de trabajo y del negocio mismo.
3. Con la finalidad de mantener los logros y anclar los hábitos y cambio de conductas en los participantes, se recomienda planificar un seguimiento de tres a seis meses posteriores a la culminación del proceso a través de sesiones de coaching que sirvan de refuerzo y de programas de desarrollo de competencias, lo que facilitará el

incremento del clima y satisfacción organizacional y la comunicación asertiva entre miembros de la organización.

4. Para analizar el alcance del nivel de conocimientos, desarrollo de competencias y potencial de los participantes, es recomendable la evaluación de la efectividad del proceso materia de la presente investigación a través del Modelo de Donald Kirckpatrick –Impacto de la Capacitación mediante sus cuatro fases: Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados y de ser factible estimar el ROI (Return on Investment) según el modelo Jack Phillips para conocer cuantitativamente los resultados obtenidos.
5. Finalmente, la empresa de salud debe, en ejercicios posteriores, diseñar e implementar programas de intervención alineados no sólo a las necesidades inmediatas, sino asociados a sus proyecciones, cultura organizacional y al desarrollo de competencias de todos los niveles jerárquicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. D.F., México: Granica
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires: Granica. Argentina.
- Alles, M. (2009). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica. Argentina.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2007). *Diccionario de preguntas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Aran, G. (2015). *Comunicación persuasiva en las entrevistas de trabajo*. ULOC. Barcelona: España
- Bandler, R. (2008). *Programación Neurolinguística*. D.F. Mexico: Fuego.
- Bayón, F., Cubeiro, J.C. y Romo, M. (2006). *Coaching realmente*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Caicedo, L., Herrera J. y Quenguan S. (2013). *El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa*. Pamplona: España.
- Carderón, J., Alzamora de los Godos L., y Del Aguila, E. (2013). *Tesis de Posgrado*. Lima: Fondo Editorial UAP.
- Carbó, E. (2000). *Manual de psicología aplicada a la empresa*. Barcelona: Ediciones Granica.

- Casado, J. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y Práctica del coaching*. Barcelona. España: Ariel.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Cali. Colombia: Mc. Graw.Hill.
- Cole, G., (1997), *Personnel Management*. Londres: Letts Educational Place
- Dalton, M., Hoyle, D., y Watts, M. (2006). *Relaciones humanas*. D.F., México: ITEMEX
- Dilts, R. (2016). *Coaching con PNL*. Barcelona: Urano.
- Dilts, R., Grinder, J. y Bandler; R. (2007) Programación Neurolingüística. El estudio de la estructura de la experiencia subjetiva, D.F., México: Khaos
- Dobrinsky, M. d. (2011). *PNL La técnicas del éxito*. Buenos Aires, Argentina: LEA S.A.
- Drucker, P. (1995). *Las nuevas realidades*. Buenas Aires, Argentina: sudamericana.
- Fernandez, C., Hernandez R., y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 5ta Ed. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Gil, F., Merino, J. (2017). *Coaching Ejecutivo. Desarrollando Talento en la Empresa*. Lima, Perú: Jamming SAC.
- Gil, F. (2016). *Coaching Neurolingüístico*. Lima, Perú: Jamming SAC.
- Gil, F. (2015). *Coaching en el puesto de trabajo*. Lima, Perú: Jamming SAC Ediciones.
- Goleman, D. (2009). *La inteligencia emocional en la empresa*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.
- Golosmith, M. (2001). *Coaching la última palabra en desarrollo de liderazgo*. Madrid, España: Pearson.

- Harris, D., Harris, B. (1987). *Psicología del deporte. Integración mente-cuerpo*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Hernandez, R., Hernandez C., y Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A.
- International Coaching Federation Spain (2014). Definición de coaching. Recuperado de <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
- Launer, V. (2010). *Coaching: un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Levcovich, M. (2006). *La PNL como herramienta para modificar creencias*. Austria.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lopez, S. (2002). *Inteligencia emocional con PNL*. Madrid, España: Edaf.
- Mathis, R., John, H. (2000). *Human Resource Management*. Ohio. United States: College Publish-hiring.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist. Cambridge University Press: Boston University.
- McClelland, D. C. (1999). *Human Motivation*. Cambridge University Press: Boston University.
- Muradep, L. (2012). *Coaching Para la Transformación Personal*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- O'Connor, J., & MC Dermott,, I. (2016). *Los principios de la PNL: Mente, lenguaje y experiencia*. Barcelona, España: AMAT.
- O'Connor, J. & LAGES, A. (2005). *Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona, España: Urano.

- Pimienta, J. (2012). *Las competencias en la docencia universitaria*. D.F. México: Pearson.
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Rivera, R. (2016). Evaluación de desempeño basado en competencias. Recuperado de: <http://sugestion.quned.es/ajax/ops.php?>
- Robbins, A. (2014). *Poder sin límites*. Madrid, España: Debolsillo.
- Sampieri Hernández, H, Fernández Collado, C. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Serrat Sallent, A. (2005). *PNL para docentes. Mejora tu autoconocimiento y tus relaciones* (Segunda ed. ed.). Barcelona: GRAO.
- Spencer, L. M., & Spencer, Signe, M. (1993). *Competence at Work models for superior Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Villa, J. & Caperán, J. (2010). *Manual de Coaching, Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona. España: Profit.
- Werter, D., Keith, W. (2008). *Administración de Recursos*. México D.F.: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Whitmore, J. (2005). *Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Paidós
- Wolfgang, H. (2013). *Creencias limitantes. Modelo ITCL. Identificación y transformación integral de las creencias limitantes desde la disciplina del coaching*. Braga: Cognito Books & Apps.

Zambrano, J. (2003). *PNL para todos: el modelo de la excelencia*. Caracas, Venezuela: Melvin

### **Artículos científicos**

Ali et al. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 12 (Nº 2309-8619), agosto 2018, Pág. 253-282. Recuperado de: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188345/1/pjcss424.pdf>

Boughattas, W, Missoum G. y Moella, N. (2017). *Desarrollo de habilidades mentales y rendimiento deportivo de alto impacto a través de la aplicación de la Programación Neurolingüística aplicado a la competencia del Judo*. Recuperado de <https://www.em-consulte.com/en/article/1123547>.

Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. *Revista pensamiento y gestión*, volumen (33), pp 140-161, 2012. Recuperado de : <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>.

Grant, A. (2001). *Coaching for enhanced performance: Comparing cognitive and behavioral approaches to coaching*. Paper presented at the 3<sup>rd</sup>. International Spearman Seminar. Sidney. Canadá.

Manpower Group (2018). Resolviendo la escasez del talento. Recuperado de: <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>

Manrique, L. (2003). *Gestión del Nuevo Milenio y Programación Neurolingüística*. *Innovar*, Volumen (1), Número (22), p. 179-186.

Morales et al. (2017). Influencia del Liderazgo integrador y programación neurolingüística en gerentes del sector petrolero. *Espacios*, Vol. 38 (Nº 58), agosto 2017, Pág. 8. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385808.html>

Pousa, C. (2011). Coaching y Gestión Estratégica de Recursos Humanos: un Modelo de Desarrollo de Competencias desde Dinámica de Sistemas. SSRN, 9° Congreso Latinoamericano y 2° Congreso Brasileño de Dinámica de Sistemas, Brasilia, Brazil, 2011. Recuperado de : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2413165](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2413165)

Quintero, N., Bracho, M. (2009). A.B.A.T.I.R. *Un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de la programación neurolinguística*. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales Scientific e-journal of Management Science, p. 44-62.

Rodríguez et al. (2015). Desarrollo de competencias en el Practicum de Maestros: ABPY Coaching multidimensional. Profesorado. Revista de Currículum y formación del profesorado, Vol. 19, N° 1 enero-abril 2015. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56738729025.pdf>

Sánchez, B., Boronat, J., (2014). Coaching educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. Revista Educación XXI, 17 (1), 219-242. Recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2014-17-1-7090/Documento.pdf>

## **Tesis**

Atehorua, J., Rico, D. (2006). *Formación de equipos de alto rendimiento a partir del Coaching*. Recuperado de <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CDROM25612006/02.TEXTO%20COMPLETO.pdf>, 122.

Caldúa E (2017). *Influencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral, de la municipalidad distrital de Marcará, 2017*. Tesis de posgrado. Lima: Fondo Editorial UPC.

- Correa, A. (2016). *Programa de Coaching empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo*. Recuperado de : <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2315>.
- Díaz Panduro, G. (2018). *Coaching en la gestión del talento humano de una universidad privada de Lima 2016*. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13901/D%C3%ADaz\\_PGD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13901/D%C3%ADaz_PGD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Guzmán Julián, W., Parravicini Campos, L. (2016). *Programa de Coaching empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo*. Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2315>.
- Herrera Pellizzari, F. (2011). *Prácticas de Coaching desde el punto de vista del Coachee*. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera\\_f/pdfAmont/cs-herrera\\_f.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera_f/pdfAmont/cs-herrera_f.pdf).
- Maldonado, G. (2017). *Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos*. Recuperado de: <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/1623>
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/797>.
- Moreno, K., Ramírez, M. (2015). *Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de las tiendas Renzo Costa en la ciudad de Trujillo*. Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1434>.

- Porras, G. (2016). *Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016*. Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1098>.
- 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 posgrado. Lima: Fondo Editorial UPC.
- Salazar, J., Portillo, I. (2008). *Coaching y Liderazgo Visionario*. Recuperado de : <https://docplayer.es/20409445-Coaching-y-liderazgo-visionario.html>.
- Sánchez Mirón, B., Boronat, J. (2014). *Coaching educativo. Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales*. *Educación XXI*, 22.
- Vergara, G. (2015). *Propuesta Metodológica de Indicadores del Impacto de la Capacitación en Programas Formativos por Competencias*. Recuperado de: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/1663>.

## ANEXOS

### Anexo 1: Declaración de autenticidad

	<b>Universidad Ricardo Palma</b>	<b>Escuela de Posgrado</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO</b>		
<b>DECLARACIÓN DEL GRADUANDO</b>		
Por el presente, el graduando: <i>(Apellidos y nombres)</i>		
Mag. Sc. Giselle Del Rocio Vergara Garcia		
en condición de egresado del Programa de Posgrado:		
Doctorado en Administración de Negocios Globales		
deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:		
Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) y Competencias Específicas en Ejecutivos de una Clínica de Lima		
<p>Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.</p> <p>Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.</p> <p>Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.</p> <p>En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.</p>		
 Firma del graduando		01 / 04 / 2020 Fecha

## Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación



Escuela de Posgrado

### AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

#### DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

**COACHING CON PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) Y COMPETENCIAS  
ESPECIFICAS EN EJECUTIVOS DE UNA CLINICA DE LIMA**

el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

**GISELLE DEL ROCÍO VERGARA GARCÍA**

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

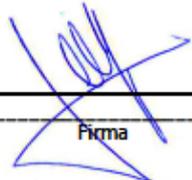
#### DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: <b>CLINICA INTERNACIONAL S.A.</b>	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
--	--

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área:  <b>ALVARO CHÁVEZ TORI</b> DNI 10310235	Cargo del Jefe/Responsable del área: Alvaro Chávez Tori Gerente General Clínica Internacional T: 619-6181 www.clinicainternacional.com.pe
---	--



Firma

Diciembre 2018

Fecha

### Anexo 3: Matriz de consistencia

#### Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) y Competencias Directivas en Ejecutivos de una Clínica de Lima

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉNICAS / INSTRUMENTOS
¿En qué medida el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el desarrollo de las competencias específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?	Determinar la influencia del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima	<p>HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima..</p> <p>HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.</p>	<p><u>Independiente</u></p> <p>(X)= Coaching con PNL</p>			<p><b>Tipo:</b> No experimental Transversal Correlacional- Causal</p> <p><b>Población:</b> 112 Mandos intermedios (Jefes / Coordinadores / Supervisores)</p> <p><b>Muestra:</b> Mandos intermedios 87</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Paquete Estadístico de Análisis de Datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SPSS</li> <li>• Excel</li> </ul>
PROBLEMAS ESPECIFICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS				
1. ¿En qué medida las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influyen en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?	1. Determinar la influencia de las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima	<p>HI: Las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influyen significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.</p> <p>HN: Las Metas como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima</p>		X1= Metas	<p>X21= Encuadre X21= Objetivos X22= Valores X23= Creencias X24= Acciones X25- Resultados</p>	

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉNICAS INSTRUMENTOS
2. ¿En qué medida la Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?	2. Determinar la influencia de la Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.	<p>HI: La Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.</p> <p>HN: La Comunicación efectiva como fase del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.</p>		X2= Comunicación efectiva	X31= Rapport X32= Presencia X33= Escucha activa X34= Preguntas poderosas X35= Lenguaje verbal y no verbal	
3. ¿En qué medida el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?	3. Determinar la influencia del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.	<p>HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima</p> <p>HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el Entrenamiento como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima</p>	<p><u>Dependiente</u></p> <p>(Y)= Desarrollo de competencias Específicas</p>	Y1= Entrenamiento	Y11= Mentoring Y12= Rotación de puestos Y13= Asignación a nuevos proyectos Y14= Asignación a comités Y15 – Asignación a paneles de gerentes	
4. ¿En qué medida el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el	4. Determinar la influencia del Coaching con Programación Neurolingüística	HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Codesarrollo como método del desarrollo de las		Y2= Codesarrollo	Y21= Capacitación Y22= Outdoors Y23= Seminarios Y24= Role-playing Y25 – Cursos on-line Y26 = Estudio de casos	

<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉNICAS INSTRUMENTOS</b>
Codesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?	(PNL) en el Codesarrollo como método del desarrollo de Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima	Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima  HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el Codesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.				
5. ¿En qué medida el Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima?	5. Determinar la influencia del Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) en el Autodesarrollo como método del desarrollo de Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima	HI: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) influye significativamente en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.  HN: El Coaching con Programación Neurolingüística (PNL) no influye significativamente en el Autodesarrollo como método del desarrollo de las Competencias Específicas en los Ejecutivos de una Clínica de Lima.		Y3= Autodesarrollo	Y31= Hobbies Y32= Lecturas Y33=Actividades extracurriculares Y34= Deportes Y35 – Películas	

Fuente: Elaboración Propia

#### Anexo 4: Formato de instrumentos o protocolos utilizados

Estimado colaborador: la escala de apreciación forma parte de un trabajo de investigación doctoral, cuyo fin es conocer cuál ha sido la influencia que ha tenido su proceso de coaching en el desarrollo de sus competencias específicas. **(Alineada a su perfil del puesto)**. En ese sentido, los datos que usted gentilmente nos proporcione, será utilizado única y exclusivamente para dicho fin y serán trabajadas de forma confidencial. Le pedimos contesta a cada una de las siguientes preguntas.

#### DATOS INFORMATIVOS:

Edad	18 a 30	Género	F	Años en la empresa	1 a 3	
	31 a 40				4 a 6	
	40 a 50		M		7 a 10	
	50 a más				10 a más	
Gerencia			Sede			
Puesto			Nivel	Jefatura	Coordinación	Supervisión

#### CUESTIONARIO N° 1 – COACHING CON PNL

Instrucciones: lea cuidadosamente y marque con un aspa, según considere conveniente. Es importante que su respuesta sea lo más sincera posible. Gracias por su colaboración.

En relación al Coaching con PNL:		NO	SI
<b>Metas</b>			
1	¿Establece metas que sean desafiantes y realistas durante el proceso de coaching con PNL?		
2	Durante la etapa del encuadre, ¿es importante para usted evaluar su nivel de competencias sobre el proceso?		
3	¿Formular sus objetivos es parte fundamental de su proceso de coaching con PNL?		
4	¿En el proceso de coaching es muy importante para usted identificar los valores, de modo que pueda vivirlos y expresarlos con mayor plenitud en su vida?		
5	¿Es importante la fijación de objetivos para conocer cómo se encuentra respecto del inicio y de la meta que se ha fijado?		
6	¿Mide el progreso de sus objetivos durante el proceso de coaching con PNL?		

7	¿Gestiona sus recursos para alcanzar sus objetivos durante el proceso de coaching con PNL?
8	¿Considera que sus valores son el motor que harán posible alcanzar los objetivos que se ha trazado en el proceso de coaching con PNL?
9	¿Durante el proceso de coaching establece la jerarquía de sus valores?
10	¿Considera que sus creencias limitantes imposibilitan la búsqueda de sus recursos?
11	¿Es importante para usted durante el proceso de coaching con PNL desmontar sus creencias limitantes y convertirlas en potenciadoras?
12	¿Durante el proceso de coaching diseña un plan de acción para el logro de resultados?
13	¿Cree importante la aplicación de herramientas de coaching con PNL para el logro de resultados en el proceso?
<b>Comunicación efectiva</b>	
14	¿Considera usted importante durante el rapport establecer sintonía y sentar las bases de la confianza?
15	¿Considera usted importante durante el rapport evaluar al cliente y reunir información relevante?
16	¿Cree que la presencia durante el proceso de coaching con PNL garantiza el éxito del proceso?
17	¿Desarrollar la capacidad de observación y de reconocimiento le permite conseguir presencia durante el proceso?
18	¿Realizar una escucha activa profunda fortalece la relación de confianza entre las personas que participan en el proceso de coaching?
19	¿Es importante para usted durante el proceso de coaching practicar los diferentes niveles de escucha?
20	¿La formulación de preguntas poderosas le permite a usted entrar en un proceso de toma de conciencia?
21	¿La formulación de preguntas poderosas le permite a usted revisar su experiencia y recursos de forma diferente?
22	¿Considera que las preguntas poderosas hacen que usted identifique sus recursos y se movilice hacia la acción?
23	¿Practica un lenguaje verbal durante el proceso de coaching?
24	¿Practica un lenguaje no verbal durante el proceso de coaching?

## CUESTIONARIO N° 2 – DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Instrucciones: Evalúe en qué medida se encuentra de acuerdo con las siguientes afirmaciones que representan aspectos relacionados con el desarrollo de competencias específicas en su puesto (Califique de 1 a 5, siendo 1, totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo).

N°	Preguntas	Respuestas				
		1	2	3	4	5
<b>Métodos dentro del trabajo: Entrenamiento</b>						
1	¿Es posible desarrollar competencias en el ámbito de las organizaciones con el apoyo de los diferentes métodos?					
2	¿El entrenamiento orientado al mentoring influye en el desarrollo de competencias Específicas?					
3	¿La frecuencia de rotación de puestos representa una oportunidad de desarrollo de competencias específicas?					
4	¿Considera que la rotación de puestos es un método para desarrollar y fortalecer las competencias específicas en su puesto?					
5	¿La asignación a nuevos proyectos son experiencias provechosas para el desarrollo de competencias específicas?					
6	¿La asignación en un proyecto nuevo le permite desarrollar competencias específicas?					
7	¿Su asignación en comités le genera experiencias para el desarrollo de competencias Específicas?					
8	¿Los paneles de gerentes le generan experiencias para el desarrollo de competencias específicas?					
<b>Métodos fuera del trabajo: Codesarrollo</b>						
9	¿Los programas formales de capacitación sobre conocimientos incrementa el desarrollo de competencias?					
10	¿Las actividades outdoors son experiencias provechosas para el desarrollo de competencias?					

11	¿Los seminarios externos enfocados en temas de competencias logran su desarrollo de competencias?					
12	¿Las experiencias adquiridas en los role-playing permiten el incremento de competencias específicas?					
13	¿Los cursos on-line basado en competencias y actividades fomenta el incremento de competencias Específicas?					
14	¿El estudio de casos genera experimentación activa en el desarrollo de competencias Específicas?					
<b>Técnicas de autodesarrollo</b>						
15	¿La ejecución de actividades extracurriculares permite el auto desarrollo de competencias específicas?					
16	¿Las lecturas orientadas al autodesarrollo de competencias permiten modificar comportamientos en la forma esperada?					
17	¿Las actividades deportivas contribuyen en el desarrollo de competencias específicas?					
18	¿El autodesarrollo dirigido a través de películas genera experiencias exitosas en el desarrollo de competencias?					
19	¿El autodesarrollo es el método más eficaz para el desarrollo de competencias específicas?					
20	¿El entrenamiento es el método más eficaz para el desarrollo de competencias Específicas?					
21	¿El codesarrollo es el método más eficaz para el desarrollo de competencias Específicas?					
22	¿Las actividades deportivas permiten poner en juego el desarrollo de competencias específicas?					

## Anexo 5: Tablas de confiabilidad y validez



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

Escuela de Posgrado

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS |  
GLOBALES**

### VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento ( cuestionario) y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones,

**1 Muy poco    2 Poco    3 Regular    4 Aceptable    5 Muy aceptable**



Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones
	1	2	3	4	5		
1 Validez de contenido				X			
2 Validez de criterio metodológico					X		
3 Validez de intención y objetividad y observación				X			
4 Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total parcial							
Total							

Puntuación:

De	4 a 11	No válido	Reformular	
De	12 a 14	No válido	Revisar	
De	15 a 17	Válido	Mejorar	
De	18 a 20	Válido	Aplazar	X

Apellidos y nombres

JORGE VICENTE MAYURI BARRON



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

Escuela de Posgrado

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

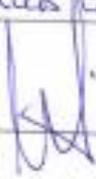
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario) y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

1 Muy poco	2 Poco	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable
------------	--------	-----------	-------------	-----------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones
	1	2	3	4	5		
1 Validez de contenido				X			
2 Validez de criterio metodológico					X		
3 Validez de intención y objetividad y observación				X			
4 Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total parcial							
Total							

Puntuación:

De 4 a 11	No válida	Reformular
De 12 a 14	No válido	Modificar
De 15 a 17	Válido	Mejorar
De 18 a 20	Válido	Aplicar

Apellidos y nombres	COSTILLO CASTILLO PEDRO.
	



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
Escuela de Posgrado

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario) y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

1 Muy poco	2 Poco	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable
------------	--------	-----------	-------------	-----------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones
	1	2	3	4	5		
1 Validez de contenido				X			
2 Validez de criterio metodológico					X		
3 Validez de intención y objetividad y observación				X			
4 Presentación y formalidad del instrumento				X			
Total parcial							
Total							

**Puntuación:**

De	4 a 11	No válida	Reformular
De	12 a 14	No válido	Modificar
De	15 a 17	Válido	Mejorar
De	18 a 20	Válido	Aplicar

Apellidos y nombres

Miguel Angel Quijano P.



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
Escuela de Posgrado

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
GLOBALES**

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

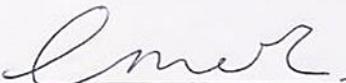
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario) y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones..

<b>1 Muy poco</b>	<b>2 Poco</b>	<b>3 Regular</b>	<b>4 Aceptable</b>	<b>5 Muy aceptable</b>
-------------------	---------------	------------------	--------------------	------------------------

	Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones
		1	2	3	4	5		
1	Validez de contenido					X		
2	Validez de criterio metodológico					X		
3	Validez de intención y objetividad y observación					X		
4	Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total parcial						20		
Total								

**Puntuación:**

De	<b>4 a 11</b>	No válida	Reformular	
De	<b>12 a 14</b>	No válido	Modificar	
De	<b>15 a 17</b>	Válido	Mejorar	
De	<b>18 a 20</b>	Válido	Apliar	X

Apellidos y nombres	Urbina Guerra, Luisa Alejandrina Milagros
	



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
Escuela de Posgrado

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

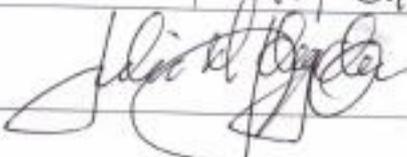
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario) y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

1 Muy poco	2 Poco	3 Regular	4 Aceptable	5 Muy aceptable
------------	--------	-----------	-------------	-----------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones
	1	2	3	4	5		
1 Validez de contenido				X			
2 Validez de criterio metodológico				X			
3 Validez de intención y objetividad y observación					X		
4 Presentación y formalidad del instrumento				X			
Total parcial					X		
Total							

**Puntuación:**

De	4 a 11	No válida	Reformular	
De	12 a 14	No válido	Modificar	
De	15 a 17	Válido	Mejorar	
De	18 a 20	Válido	Aplicar	X

Apellidos y nombres	Choy Chea, Julio
	

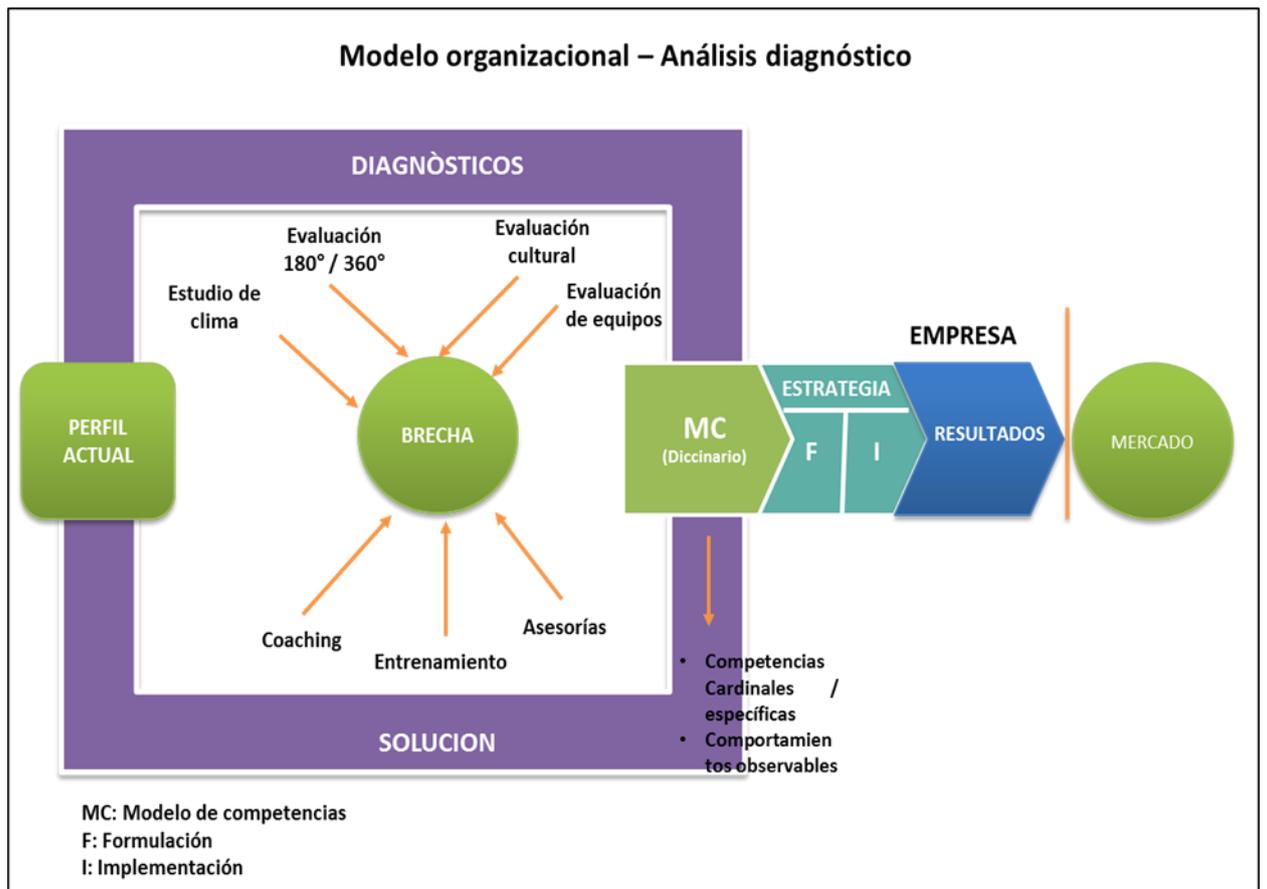
## **Anexo 6: Formulación de un Modelo de intervención para el Desarrollo de competencias**

Los resultados obtenidos en esta investigación doctoral, nos muestran que durante el proceso de coaching con programación neurolingüística recibida en la firma, los beneficiados desarrollaron un doble proceso de aprendizaje: 1) el de aprender e incorporar las herramientas propias del coaching neurolingüístico 2) que al aplicárselas a uno mismo ingresaron en un proceso de reflexión, introspección que desembocó en planes de acción y toma de decisiones, lo que hizo que transformaran sus vidas y los llevaran a maximizar el desempeño en el desarrollo de sus competencias.

En ese sentido, la autora acompaña una propuesta en base a su experiencia y años de conocimientos en Gestión de Personas y Desarrollo Humano, que se compone de un esquema estructurado de un proceso de Métodos de desarrollo de competencias y Programas de Desarrollo de Personal, para ser considerado como parte de una práctica habitual en el desarrollo de competencias, pues no es sólo poseer el conocimiento, ni la capacidad para gestionar y disponer de los conocimientos de forma adecuada, lo que más valor tiene hoy en día sino el modo de afectar el corazón de las personas; es decir, hacer que los colaboradores sientan que su trabajo *propicia resultados valiosos* para la organización y la sociedad.

### **Fase I.- Modelo organizacional – Análisis diagnóstico**

Las empresas deben establecer estrategias para hacer visible sus planes definidos, que le permitan su relacionamiento constante con el target al cual va dirigido. Estos resultados, son una clara respuesta de la excelencia de los productos y servicios que brinda y que responden a las necesidades del mercado. Una firma que se mantiene vigente, líder en su rubro, es porque ha podido establecer una estrategia adecuada que ha sido implementada con éxito y que ha requerido formular un esquema de competencias en respuesta a su estructura organizacional, sus políticas, procesos de negocio y funciones.



Fuente: Coaching Ejecutivo Desarrollando talento en la empresa  
Elaboración: Propia

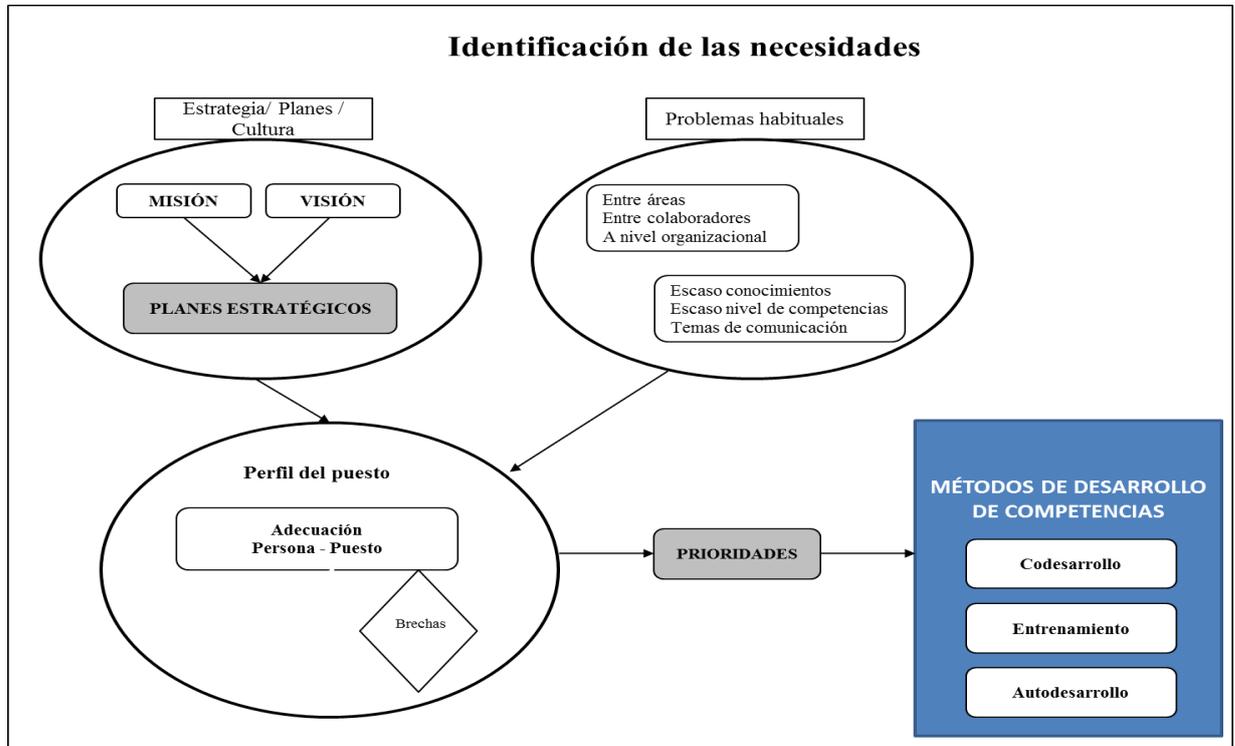
En base a este diagnóstico se puede diseñar un plan integrado. Detrás de la formulación e implementación de una estrategia y el funcionamiento adecuado de una estructura organizacional, es necesario analizar el modelo de competencias que representará la situación ideal de la empresa. Si todo el personal lo desarrolla, se podrá alcanzar un resultado que se traducirá en un ganar-ganar entre las necesidades del mercado con el servicio que la firma ofrece.

## **Fase II.- Modelo integrado para el Desarrollo de Competencias.-**

El programa propuesto se dirige al desarrollo de aquellas competencias que tendrán alto impacto en los resultados del puesto de trabajo y del negocio mismo, contempla la articulación de los tres métodos de desarrollo de competencias y que se han sido diseñados no sólo a través de los resultados de una evaluación de desempeño laboral, sino además de diversas herramientas diagnóstico que buscan resultados eficaces para la organización y el colaborador.

## Codesarrollo punto partida para otros métodos

Desde la perspectiva de la organización, el codesarrollo interno es el más recomendable, ya que permite diseñar las acciones a medida a su vez su éxito y eficacia dependen del diseño y asimismo es una actividad grupal de aprendizaje



na vez que se han identificado con precisión los componentes, se determinarán las brechas entre lo deseado y lo requerido y la situación actual y en base a los indicadores se diseñarán las actividades bajo el formato de Codesarrollo / Entrenamiento / Autodesarrollo.

### **Fase III.- Implementación de Codesarrollo y los otros métodos en el desarrollo de competencias**

La verificación en el desarrollo de una o varias competencias deberán de darse considerando las siguientes condiciones:

- 1) Reconocer la necesidad de desarrollo, después de revisar los resultados de la evaluación anual de rendimiento o la evaluación de la competencia, talleres de autoevaluación o cualquier otro método.

- 2) Tomar conocimiento sobre el tema que desarrolle conocimientos y competencias
- 3) Movilizar la competencia a desarrollar (Ayudar a los participantes a entender cuándo ponen en juego la competencia a desarrollar)
- 4) Reflexión y autoevaluación.
- 5) Plan de autodesarrollo

<b>DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Brindar herramientas estratégicas a los líderes para que tengan la capacidad de optimizar el rendimiento de la organización, en una época de creciente demanda y control de costos sin afectar la atención eficiente y de alta calidad en los servicios de salud.		
<b>MÉTODOS Y TÉCNICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evento tiene componentes de carácter teórico, lúdico y reflexivo que responden de forma integral y eficaz a las formas en que las personas aprenden desde el campo cognitivo (teórico), campo físico-motor (lúdico), campo afectivo (reflexión). Codesarrollo / Entrenamiento / Autodesarrollo: Los talleres se realizan mediante exposiciones, dinámicas y complementando por material audiovisual y materiales de estudios.</li> </ul>		
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergia de equipo mando intermedio. Se integra la empresa con su equipo clave, contribuyendo a homogenizar criterios para mejorar resultados y elevar la productividad de sus colaboradores.</li> <li>• Cambio de comportamiento. El aprendizaje vivencial constituye un proceso de aprendizaje continuo y aplicación de las mejores ideas aumentando la rentabilidad y potencial de su capital humano</li> <li>• Los participantes podrán reforzar su condición de líderes mediante una comunicación efectiva y creando en su equipo una cultura organizacional.</li> </ul>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>CODESARROLLO</b>		
	<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>	
		<b>Contenidos</b>	<b>Competencias / Comportamientos observables</b>
	Desarrollo de una cultura organizacional alineada a los valores corporativos y al desarrollo de competencias del personal	Interiorización de los patrones institucionales de la firma por los líderes internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de trabajo de los líderes internos responsables de la implementación de la cultura, quienes serán los encargados de dirigir el proceso interno para sentar los valores y patrones organizacionales.</li> </ul>

<b>DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración y trabajo en equipo, orientada a la toma de conciencia de la visión y misión de la empresa.</li> </ul>	habilidades en sus colaboradores.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de una cultura de atención al cliente interno y externo de la empresa.</li> </ul>	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica necesidades futuras con el fin de lograr el bienestar de los clientes, pensando en la imagen de la organización.</li> <li>Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo.</li> <li>Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<b>ENTRENAMIENTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación a proyectos de área</li> </ul>			
<b>AUTODESARROLLO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de atención al cliente</li> <li>Referentes</li> </ul>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Competencias / Comportamientos observables</b>
Generar un proceso gradual de cohesión e integración en equipo a partir del desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de supervisión y coordinación para los colaboradores.	La comunicación desde los diferentes aspectos y cómo afecta aquello que decimos en nosotros y en quienes nos rodea, para aprender a manejar	<ul style="list-style-type: none"> <li>El poder del lenguaje.</li> <li>Cómo evitar que las percepciones y la autoridad formal limiten la comunicación.</li> <li>Escucha activa.</li> <li>Preguntas poderosas.</li> <li>Técnicas efectivas de retroalimentación</li> <li>Comunicándonos con nuestros colaboradores.</li> </ul>	<b>HABILIDADES DE COMUNICACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión.</li> <li>Ofrece respuestas coherentes y pertinentes al contexto, transmite sus ideas y pensamientos de manera adecuada.</li> <li>Muestra interés por las opiniones de los demás incorporando sus ideas con facilidad.</li> </ul>
<b>ENTRENAMIENTO</b>			

<b>DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento experto</li> </ul>			
<b>AUTODESARROLLO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de películas</li> <li>• Hobbies</li> <li>• Referentes</li> </ul>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Competencias / Comportamientos observables</b>
Lograr un crecimiento del 10% durante los próximos años. :	Digitalización de los procesos e historias clínicas de todos los Pacientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo software</li> <li>• Nuevos métodos de trabajo en relación con los nuevos cambios</li> </ul>	<b>INICIATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para adelantarse a los hechos, orientado a cumplir con sus objetivos de manera eficiente</li> <li>• Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.</li> <li>• Es capaz de reaccionar ante un hecho nuevo contando con las acciones o herramientas para afrontarlo.</li> </ul>
<b>ENTRENAMIENTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación a nuevos proyectos</li> </ul>			
<b>AUTODESARROLLO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Películas</li> <li>• Referentes</li> </ul>			

#### **Fase IV.- Evaluación - Indicadores de control de gestión**

Para la evaluación de los resultados obtenidos, se recomienda analizar los aspectos principales que la gerencia de la organización desea controlar en función de la estrategia general.

En ese sentido en relación al formato establecido bajo el modelo de Codesarrollo, se sugiere:

- a) Comparación de la evaluación de desempeño años anteriores versus los resultados de la última evaluación.
- b) Medición de la efectividad a través del modelo de Donald Kirkpatrick
- c) Curva de aprendizaje
- d) Retorno de inversión ROI para conocer los resultados cuantitativos.



**Fase V.-.- Alinearlo con los planes de desarrollo organizacional – Mapa y Ruta del Talento**

**Cómo hacer para agregar valor a la organización desde la Gestión de Personas?.**

Mapa a través del inventario de las capacidades, conocimientos, experiencias y competencias del capital humano de la firma, podremos elegir la ruta, elección de los programas organizacionales más adecuadas según la visión y estrategia.

Todas las empresas deben tener algún tipo de ruta del talento. Entonces, de acuerdo a los resultados que se encuentren finalizados el programa de desarrollo de competencias,

podremos proponerles a los colaboradores programas de desarrollo organizacional, de acuerdo a la situación en la cual se encuentra la firma.

Potenciar este tipo de programas, beneficiará que todas los programas se articulen y se busque alinearse al modelo de gestión por competencias.

Programas de capital intelectual:

Estoy teniendo altos índices de rotación de personas porque la gente cree que no hay un futuro para ellos. Planes de sucesión, Diagramas de reemplazo y/o Carrera gerencial o especialista.

**Programas de transferencia cultural:**

Se me están yendo los que tienen el conocimiento y no hay gente que los reemplace – Entrenamiento experto, Jefe entrenador y Mentoring.

**Programas para generar cantera de talento:**

Estoy creciendo rápidamente pero no tengo con quién hacerlo: Planes de carrera, Persona clave y plan de Jóvenes profesionales

**Programas para transferencia cultura**

Jefe entrenador

Mentoring

Entrenamiento experto

## PLAN DE CARRERA ESPECIALISTA

### OBJETIVO

Lograr un reemplazo generacional ordenado y planificado que permita que los colaboradores del área estén seguros que la empresa brinda oportunidades realizables a corto y mediano plazo para desarrollarse dentro de la organización. Permitirá además que el colaborador ubicado en los niveles iniciales (a partir de Asistente) tenga trazado que puede recorrer hacia posiciones de mayor nivel en la jerarquía organizacional de su área.

Lider	5	<b>Jefatura Formación y Desarrollo</b>	<p>Conocimientos: Estudios concluidos Maestría en Dirección de personas, Título grado en Administración y Gestión del Talento Humano, Especialización en Formación y Desarrollo, Inglés Certificación Internacional Excel avanzado, Base de datos y Word.</p> <p>Experiencia: 3 años como Consultor de Formación y Desarrollo</p> <p>Competencias: Liderazgo "B", Iniciativa "B", Habilidades comunicativas "B", Iniciativa "B".</p>	S/.7,500
Especialista Senior	4	<b>Consultor Formación y Desarrollo</b>	<p>Conocimientos: Estudios no concluidos Maestría en Dirección de personas y Gestión del Talento Humano, Especialización en Formación y Desarrollo, Inglés Avanzado, Excel avanzado, Base de datos y Word.</p> <p>Experiencia: 2 años como Analista senior y junior</p> <p>Competencias: Liderazgo "C", Iniciativa "C", Habilidades comunicativas "C", iniciativa "C".</p>	S/.5,500
Especialista Junior	3	<b>Analista Senior Universidad Corporativa</b>	<p>Conocimientos: Título grado en Administración y Gestión del Talento Humano, Inglés intermedio, Excel avanzado, Word y manejo de ERP People Net.</p> <p>Experiencia: 1 año como Analista Jr. De Desarrollo</p> <p>Competencias: Enfoque en el cliente "C", Comunicación "C", Desarrollo y Coaching "C", Conciencia de sí mismo y Desarrollo de personal "C".</p>	S/.3,800
Aprendiz	2	<b>Analista Jr. De Desarrollo</b>	<p>Conocimientos: Estudios en Administración (Bachiller) / Curso de Desarrollo de personal, Inglés básico, Excel, Word y Power Point nivel intermedio</p> <p>Experiencia: 1 año como asistente de Desarrollo</p> <p>Competencias: Enfoque en el cliente "D", Comunicación "D", Conciencia de sí mismo y Desarrollo de personal "D".</p>	S/.2,500
	1	<b>Asistente de Desarrollo</b>	<p>Conocimientos: Estudios en Administración (Universitaria no completa). Microsoft office: Word, Excel y Power Point nivel básico.</p> <p>Competencias: Enfoque en el cliente "D", Comunicación "D", Conciencia de sí mismo y Desarrollo de personal "D".</p>	S/.1,800

### LÍDER TÉCNICO DE PROYECTO (CONSULTOR FORMACIÓN Y DESARROLLO A JEFE DE FORMACIÓN Y DESARROLLO)

#### CONOCIMIENTOS

Actividad	Responsable	Mes / Año
Estudios concluidos Master Dirección de Empresas Especialización en Dirección de Personas	Ocupante del puesto	2021 - 2023
Conocimiento idioma Inglés – Certificación Internacional Estudios Instituto Idiomas	Ocupante del puesto	Enero 2021 – Diciembre 2022
Ofimática : Excel / Base de datos / Word	Actividades organizadas por RR.HH.	Segundo trimestre 2021

#### COMPETENCIAS

Actividad	Responsable	Mes / Año
Competencias: Liderazgo "B", Iniciativa "B", Habilidades comunicativas "B", Iniciativa "B". • Guías de desarrollo en Intranet • Codesarrollo • Mentoring	Recursos Humanos Jefe responsable	Semestralmente 2021 - 2022

#### EXPERIENCIA

Actividad	Responsable	Mes / Año
Dos años en actividades como Jefe de Formación y Desarrollo, para adquirir más experiencia en la actividad específica relacionadas al puesto.	Jefe de Formación y Desarrollo (On the Job Training / Asignación a Proyectos)	2021 - 2023
Resultados de EDL >=95% en los dos últimos periodos y potencial previsión de su rendimiento a futuro (competencias / aspiraciones (proyectos personales) / compromiso). Además los resultados generales (Objetivos y competencias deberán no contar con brecha).	Ocupante del puesto	Octubre 2021 Octubre 2022

\* Tiempo estándar para alcanzar el nivel de Consultor Formación a Desarrollo a Jefe de Formación y Desarrollo (3 años)