

Volumen 4, Número 1, Enero-Junio de 2013, pp. 65 -76  
ISSN (e) 2220-9336

# **Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos**

Gisella Maldonado-Vicente<sup>1</sup>

Recibido: 19 de marzo de 2013  
Aceptado: 30 de junio de 2013

---

<sup>1</sup> Gisella Maldonado-Vicente. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Email: gmaldonado@usmp.edu.pe

## **Resumen**

**Objetivo:** determinar la influencia positiva que tiene el *coaching* con la Programación Neurolingüística en el desarrollo de las competencias: Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo e Integridad en los directivos de una empresa que brinda servicios de investigación y seguridad, denominada ESIYS. **Método:** Se utilizó una metodología pre experimental que abarcó desde la identificación del nivel de competencias desarrolladas en los 9 directivos de ESIYS a través de la evaluación de desempeño de 360° en la que participaron 81 colaboradores; con la data obtenida se diseñó el programa de capacitación utilizando la metodología de *coaching* con PNL denominado “Siguiente Nivel de Desempeño” cuya duración fue de 5 semanas; después de 2 meses se volvió aplicar la evaluación de 360° a la misma población. **Resultado:** Se halló 10% de mejoría aproximadamente en las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS después de llevar a cabo el programa de *coaching* con PNL. **Conclusión:** El *coaching* con la Programación Neurolingüística influye positivamente en el desarrollo de competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS.

**Palabras Clave:** *Coaching*, PNL, evaluación de desempeño, competencias

## **Abstract**

**Objective:** To determine the positive influence of the coaching with NLP in the development of skills: Communication, Teamwork, Leadership and Integrity in management of a company that provides investigative and security services, called ESIYS. **Method:** with the data obtained the training program was designed pre experimental methodology that ranged from identifying the level of skills developed in the 9 directors ESIYS through the performance evaluation of 360 attended by 81 reviewers was used coaching using NLP methodology called “Next Level Performance” which lasted five weeks, after 2 months turned apply assessment 360 ° to the same population. **Result:** 10 % improvement was found in about communication skills, teamwork, leadership and integrity in the management of ESIYS after carrying out the program of Coaching with NLP. **Conclusion:** The Coaching with NLP positively influences the development of communication skills, teamwork, leadership and integrity in the management of ESIYS.

**Keywords:** Coaching, NLP, performance evaluation, competence

## Introducción

Los procesos de globalización han desencadenado que las empresas busquen ser cada vez más competitivas en el mercado y para ello se enfrentan a un ciclo constante de cambios donde los protagonistas son las personas; por lo que es necesario centrar los esfuerzos y compromisos hacia el desarrollo del potencial logrando mejores personas que produzcan mejores resultados.

Actualmente, las empresas están en busca de nuevos mecanismos para incrementar su productividad y competitividad, pero ante la escasez del talento es importante potenciar la gestión humana para retener a nuestro personal asegurando la continuidad y éxito de la organización y obviamente contribuyendo al desarrollo profesional del capital humano. Por consiguiente, las organizaciones lograrán una ventaja competitiva al desarrollar a su recurso humano, quien le permite marcar la diferencia entre una organización y otra.

Un factor primordial que las organizaciones necesitan para alcanzar esta visión es contar directivos que posean conocimientos y competencias idóneas para su posición otorgando un valor agregado a su gestión y contribuyendo al alcance de objetivos organizacionales de la empresa. Es por ello que el estudio se centra en ofrecer una herramienta que permita desarrollar las competencias de los directivos utilizando la metodología del *coaching* con la programación neurolingüística (PNL).

León (2008) realizó un estudio sobre la influencia del *coaching* en la competitividad de la empresa *Real Custom Solution*, organización dedicada a ofrecer soluciones de software y hardware de puntos de ventas y control de inventarios, esta empresa que se vio afectada por el deficiente desempeño de sus trabajadores y la falta de compromiso de los mismos para el alcance de los objetivos organizacionales. Para llevar a cabo la investigación, León trabajó con una muestra de 30 empleados de la empresa; conformada por 10 administrativos y 20 especialistas en sistemas. A través de la aplicación de seminarios y dinámicas se logró identificar cual era la actitud del personal frente al trabajo en equipo. Después de llevar a cabo la etapa de diagnóstico, recolección de información e identificación del problema; se dio inicio a las sesiones de *coaching* que se enfocaban en trabajar en el perfil requerido por la empresa y

las competencias diseñadas para mejorar el performance de los trabajadores.

Rivera y González (2004) aplicaron el programa de liderazgo basado en la metodología del *coaching* a 100 directivos que forman parte de esta gran corporación. La aplicación de este programa utilizó la evaluación de desempeño de 360° como herramienta que les permitió conocer a sus participantes y a partir de ello diseñar el programa de liderazgo que estuvo compuesto por sesiones grupales computadas por dinámicas para desarrollar valores corporativos y competencias como la atención al cliente, trabajo en equipo, motivación, salario, calidad y liderazgo. El desarrollo de estas competencias ha facilitado el desarrollo de la estrategia del grupo y la compañía generando un proceso de excelencia y liderazgo en el mercado, porque cuenta con elementos que tienen claro el rol que desempeñan en la organización, ya que son más conscientes del impacto de sus comportamientos con las demás personas que trabajan y con el giro del negocio.

Quintero & Bracho (2009) llegan a la conclusión de que el sistema de PNL permite obtener resultados exitosos durante el proceso de resiliencia que consiste en aprender de tus errores para implementar mejoras continuas que facilite a la persona el desarrollo de nuevas competencias. Desde mi punto de vista, es aquí el punto de partida entre la relación que tiene el *coaching* y el PNL porque preparamos a la persona para que esté dispuesta a asimilar los beneficios del *coaching*.

Suárez (2006) realizó un estudio acerca del saber pedagógico de los profesores de la Universidad de Los Andes Táchira, y sus implicaciones en la enseñanza; la investigación en mención se apoyó en la aplicación del *coaching* denominado desde el punto de vista por el autor como: "*coaching* de indagación" como estrategia para desarrollar y potencializar la acción formativa de los docentes de la universidad, realizando mejoras y cambios en sus habilidades de enseñanza que finalmente permitió que los conocimientos que impartían estos docentes sea asimilado por su público expectante.

Álamo y Sangronis (2008) realizaron un estudio para describir la aplicabilidad de la PNL en el proceso de reclutamiento y selección de personal; obteniendo como

resultado que la programación neurolingüística dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal de una organización tiene gran importancia ya que esta herramienta de crecimiento personal permite desarrollar competencias comunicativas para influir en la gente. Así mismo, se afirma que la PNL tiene la habilidad de ayudar a la persona a crecer, trayendo como resultado mejor calidad de vida a través de un cambio personal basada en el comportamiento y así garantizar un mejor desempeño laboral o personal.

Lara, Moras, Morales y Galán (2010) aplicaron la evaluación de desempeño de 360° basado en un sistema de competencias para recoger las apreciaciones sobre comportamientos observables de todas las personas que interactúan con el evaluado durante el performance de su puesto, a través de esta herramienta de evaluación se logró identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores; así mismo definir un plan de acción para mejorar las debilidades creando áreas de mejora, cuyos resultados fueron tangibles al mejorar su productividad.

El propósito de la investigación es mejorar el nivel de competencias de los directivos de la empresa ESIYS a través de la aplicación del *coaching* con Programación Neurolingüística, y de esta forma apoyar la retención del talento y desarrollo profesional del personal clave, mejorando su desempeño y aporte a la empresa.

### **Hipótesis**

**HE1:** El programa “Siguiendo nivel de Desempeño” basado en la metodología del *coaching* con la Programación Neurolingüística influye positivamente en el desarrollo de las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS.

**HE2:** Las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS se pueden desarrollar positivamente.

### **Método**

#### **Diseño de investigación**

La presente investigación utilizó un diseño explicativo, pre experimental. Se utilizó este diseño ya que el objetivo del estudio era determinar la influencia positiva del *coaching* con PNL, en el desarrollo de las competencias

de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS a través del programa de capacitación denominado “Siguiendo nivel de desempeño”. Fue un diseño pre experimental porque además no se logró trabajar con un grupo de control y la muestra no se pudo disgregar por ser una cantidad reducida (en total 9 directivos) y asimismo se pactó con la empresa trabajar con el 100% de los directivos.

Es así que el programa de capacitación diseñado con la metodología del *coaching* con PNL se aplicó a todos los directivos de ESIYS y se realizó la evaluación de desempeño de 360° para conocer el nivel de desarrollo de las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad de los directivos antes y después de la aplicación, con el fin de determinar si existe o no influencia (positivo o negativo) y establecer la relación a través de la comparación de resultados.

#### **Población y procedimiento muestral**

Para realizar con éxito el estudio se trabajó con dos poblaciones que permitieron el alcance del objetivo planteado. La primera población estuvo conformada por 9 directivos de ESIYS, empresa que tiene cerca de 10 años de experiencia en el mercado de investigación y seguridad. Con esta población se llevó a cabo un estudio censal.

La segunda población estuvo conformada por 81 colaboradores de ESIYS. A esta población se le aplicó un muestreo no probabilístico con selección intencional. Los criterios de inclusión y exclusión se resumieron en dos criterios, el primero es que los trabajadores de ESIYS que participaran en la evaluación de los directivos tengan 1 año a más laborando para la compañía, ya que ellos pueden proporcionar una información más objetiva e integral sobre el desempeño de la persona evaluada; y el segundo es que el colaborador tenga el vínculo de par, subordinado, jefe o cliente del directivo evaluado.

#### **Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos son la entrevista a profundidad, el cuestionario de evaluación de desempeño de 360° y el programa de capacitación diseñado con la metodología de *coaching* con PNL. A continuación se justificará la utilidad de cada uno de ellos en la presente investigación:

### Entrevista a profundidad

Este instrumento sirvió para recoger información profunda sobre ESIYS, la función que Recursos Humanos realiza y sobretodo describir el objetivo del proyecto. Esta herramienta se aplicó directamente al gerente general de la organización y la entrevista duró 2 horas. La validez de este instrumento fue evaluada a través del criterio de 3 expertos quienes con su valiosa contribución basada en su experiencia y conocimiento, lograron pulir la herramienta para su óptima aplicación. La guía y estructura de la entrevista a profundidad constó de 3 partes, cada una con sus respectivos ítems:

#### a) Información relacionada a ESIYS

¿Cuándo se creó la empresa?

¿A qué se dedica ESIYS? ¿Quiénes son sus principales clientes?

¿Cuál es la misión? ¿Cuál es la visión?

¿Cuáles son objetivo y estrategias para este año? ¿Cuáles son los valores de ESIYS?

¿Cómo es la estructura organizacional de ESIYS? ¿Con cuántos colaboradores cuenta a la fecha?

#### b) Información relacionada al área de Recursos Humanos

¿Qué procesos se realizan en Recursos Humanos?

¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Ha escuchado sobre las evaluaciones de 360°?

¿Recursos Humanos lidera programas de gestión y desarrollo profesional?

¿Qué opina de las nuevas estrategias que se utilizan para desarrollar a los colaboradores?

¿Ha escuchado hablar de algunas de ellas, por ejemplo *coaching*, programas de *trainees*?

¿Qué opina de ellas? ¿Conoce los beneficios que otorgan estas herramientas? ¿Sería factible aplicarlas en ESIYS?

#### c) Información sobre los directivos de ESIYS

¿Con cuántos directivos cuenta la organización? ¿Todos tienen personal a cargo?

¿Qué inconvenientes o problemas surgen entre ellos?

¿Cuál es el perfil básico de los directivos?

¿Cómo califica a su plana directiva actual?

¿Cuáles son las competencias que deberían desarrollar los directivos para mejorar su performance individual y de equipo?

### Formato de Evaluación de desempeño 360°

Este instrumento fue aplicado a un total de 81 colaboradores de ESIYS, donde cada 9 de ellos evaluaba a un directivo de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión detallados anteriormente. Su aplicación permitió identificar el nivel de desarrollo de las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad de los directivos evaluados. Además, permitió tener información útil para conocer el desempeño de los trabajadores a través de la percepción que tienen los evaluadores: pares, subordinados, jefes o clientes; así como al inicio y termino de la investigación, facilitando la comparación de resultados.

El contenido de esta herramienta está compuesto por 4 dimensiones que a través de los enunciados nos permitió evaluar el nivel de desarrollo de las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS. Es importante resaltar que para diseñar esta herramienta la autora se basó en el modelo que Martha Alles (2005) descrito en su libro *Desempeño por Competencias*. En ese sentido, cada una de las cuatro competencias se miden a través de cinco indicadores que son comportamientos que pueden ser observados por los evaluadores.

#### Comunicación

1. Sabe escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos claros.
2. Posee habilidad para identificar el momento y exponer diferentes situaciones e ideas.
3. Transmite a todos sus compañeros objetivos, estrategias y responsabilidades.
4. Utiliza un lenguaje sencillo y se preocupa porque los demás lo hayan entendido.
5. Es reconocido como un comunicador o interlocutor confiable.

#### Trabajo en equipo

6. Invita a sus compañeros a que colaboren con los objetivos propuestos.
7. Sabe escuchar, reconocer y respetar las opiniones o comentarios de los demás.
8. Identifica las cualidades de sus compañeros al momento de distribuir los trabajos del área.
9. Felicita a sus compañeros cuando han hecho un buen trabajo.

10. Se preocupa por atender los problemas y requerimientos de otras áreas de la empresa.

#### Liderazgo

11. Comunica a sus compañeros el objetivo o norte de sus acciones.
12. Es reconocido por ejercer influencia y persuadir con sus ideas a otros colegas.
13. Se asegura de dar un mensaje claro en la retroalimentación.
14. Alienta a sus compañeros para que se preocupen en mejorar y aprender.
15. Asume naturalmente la dirección del equipo y distribuye responsabilidades organizando el trabajo.

#### Integridad

16. Establece relaciones entre sus compañeros basadas en el respeto y confianza.
17. Orienta y realiza su trabajo en base a valores.
18. Admite sus errores para buscar alternativas de solución.
19. Se preocupa por ofrecer un trato equitativo y justo a todos sus compañeros.
20. Sus acciones son congruentes con lo que dice y con lo que hace.

Para efectos de esta investigación se emplearon 4 valores, ya que generalmente la escala de Likert trabaja con 5; sin embargo se utilizó este criterio para evitar que los evaluadores generen una tendencia central que originará una postura neutral. Los valores con los que se trabajó tuvieron un valor numérico de escala creciente asignado por la investigadora ya que de esta manera facilitó la medición del nivel de competencia.

- |                 |   |             |
|-----------------|---|-------------|
| a) Siempre      | → | (76 - 100%) |
| b) Casi siempre | → | (51 - 75%)  |
| c) Usualmente   | → | (26 - 50%)  |
| d) Pocas veces  | → | (0 - 25%)   |

La validación de este instrumento fue a través del criterio de expertos y para analizar la fiabilidad se aplicó el análisis del alfa de Cronbach ( $\alpha = 0.848$ ), el cual muestra que los datos recogidos a través del instrumento tuvieron gran precisión.

#### Procedimiento

El procedimiento para la aplicación de los instrumentos se realizó de la siguiente forma: Primero se localizó al gerente general de ESIYS para concertar una cita con el fin de aplicar la entrevista a profundidad y recopilar

información necesaria para desarrollar el estudio.

Luego de contar con la fecha, se aplicó la entrevista a profundidad para recopilar información relacionada al negocio, a la estructura organizacional, recursos humanos y sobretodo de los directivos. Además, se coordinó con la gerencia general como sería se llevaría cabo. Con la data recopilada a través de la entrevista a profundidad, se diseñó el formato de evaluación de desempeño de 360° que fue presentado a la gerencia general para contar con la aprobación para su aplicación.

Posteriormente, se coordinó con el área de recursos humanos contar con acceso a la data de cada directivo (en total 9) que participó y así mismo la relación del personal con puestos y áreas para realizar el muestreo no probabilístico intencionado para la selección de la población (en total 81) que realizaría la evaluación de 360° a cada directivo. A continuación, se concertó una reunión previa con los 81 colaboradores para explicar el propósito de la evaluación de desempeño de 360° a los directivos de ESIYS para que su apreciación integral del evaluado y sobretodo que dicha información se empleará para realizar mejoras y aportar al desarrollo profesional de los líderes de cada área.

Se aplicó la evaluación de desempeño de 360° a los 9 directivos para conocer el nivel de desarrollo de las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad. Cada directivo fue evaluado por dos pares, tres subordinados, tres clientes y un superior. Así mismo, cada directivo realizó su autoevaluación. Después de aplicar la primera evaluación de desempeño de 360°, se realizó el análisis de los resultados donde se comparó la apreciación de los evaluadores versus la autoevaluación que realizó cada directivo acerca de su performance. A partir de la data recopilada, se diseñó el programa de capacitación en base a la metodología de *coaching* con Programación Neurolingüística denominado "Siguiendo Nivel de Desempeño" para desarrollar las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos. Este programa se aplicó al 100% de los directivos (9 en total) y tuvo una duración de 5 sesiones cada una de ellas de 4 horas acumulando en total 180 horas de capacitación en *coaching* con PNL.

Estas capacitaciones se diseñaron con una parte teórica y la otra, dinámica para poder

lograr que los directivos entiendan y adhieran las experiencias del taller a su vida laboral y personal. El programa de capacitación inició en octubre 2010 y finalizó en noviembre 2010.

Después de dos meses de haber llevado a cabo el programa “Siguiendo nivel de Desempeño”, se aplicó por segunda vez la evaluación de 360° para conocer si hubo influencia positiva o negativa por parte del programa en el desarrollo de las cuatro competencias mencionadas anteriormente. Se analizó los datos de la primera evaluación con la segunda para comparar los resultados pre y post experimentales de esta investigación. Finalmente, se examinó y comparó los datos obtenidos para plasmar las interpretaciones que permitieron generar las conclusiones necesarias antes de realizar el informe final. Para organizar efectivamente toda la información recolectada, se utilizó la computadora que contenía los programas MS Excel, Minitab y SPSS.

El programa MS Excel se utilizó para procesar los datos obtenidos a través de la evaluación de 360°; haciendo uso de matrices de tabulación y gráficas para una mejor visualización y entendimiento de los resultados. En el caso de los otros programas mencionados anteriormente se utilizaron para hacer el análisis estadístico de confiabilidad y comparación de medias y técnicas como alfa de Cronbach y prueba de Wilcoxon.

## **Resultados**

### **Influencia positiva del programa “Siguiendo nivel de Desempeño”**

Al analizar los resultados de la primera evaluación de desempeño se logró identificar que existía una brecha entre los resultados de los evaluadores versus la autoevaluación que realizó cada uno de los directivos de ESIYS. Después de aplicar una segunda evaluación de desempeño de 360° se constató que el 100% de los directivos elevó su nivel de desarrollo de competencias claves necesarias para su posición porque recibieron una influencia positiva del programa “Siguiendo nivel de Desempeño”.

Con relación a los resultados por cada directivo, el Supervisor de Mensajería y Limpieza en la primera evaluación de desempeño de 360° obtuvo como promedio de nivel de desarrollo de competencia 53%, cuyo resultado que se volvió favorable en la segunda

etapa, ya que el promedio se elevó a un 62% logrando un incremento positivo de 9 puntos. La competencia que alcanzó un desarrollo sobresaliente fue Integridad con 14 puntos de mejoría a diferencia del resultado alcanzado en la primera evaluación.

El Jefe de Investigaciones en la primera evaluación de desempeño de 360° obtuvo como promedio de nivel de desarrollo de competencia 60%, cuyo resultado que se volvió favorable en la segunda etapa, ya que el promedio se elevó a un 66% logrando un incremento positivo de 6 puntos. La competencia que alcanzó un desarrollo sobresaliente fue Trabajo en Equipo con 8 puntos de mejoría a diferencia del resultado alcanzado en la primera evaluación; esto quiere decir que el directivo comenzó a interactuar y mejorar sus relaciones interpersonales con su equipo de trabajo, basado en la integración y mejor distribución de tareas.

El Coordinador de Desarrollo e Informáticas en la primera evaluación de desempeño de 360° obtuvo como promedio de nivel de desarrollo de competencia 60%, cuyo resultado que se volvió favorable en la segunda etapa, ya que el promedio se elevó a un 65% logrando un incremento positivo de 5 puntos. La competencia que alcanzó un desarrollo sobresaliente fue Integridad con 6 puntos de mejoría a diferencia del resultado alcanzado en la primera evaluación.

El Especialista de Contabilidad en la primera evaluación de desempeño de 360° obtuvo como promedio de nivel de desarrollo de competencia 61%, cuyo resultado que se volvió favorable en la segunda etapa, ya que el promedio se elevó a un 64% logrando un incremento positivo de 3 puntos.

Las competencias que alcanzaron un desarrollo sobresaliente fueron integridad y trabajo en equipo con 4 puntos de mejoría en cada uno de ellas, a diferencia del resultado alcanzado en la primera evaluación.

El Jefe de Operaciones en la primera evaluación de desempeño de 360° obtuvo como promedio de nivel de desarrollo de competencia 60%, cuyo resultado que se volvió favorable en la segunda etapa, ya que el promedio se elevó a un 68% logrando un incremento positivo de 8 puntos. La competencia que alcanzó mayor desarrollo fue el trabajo en equipo con 11 puntos de mejoría a

diferencia del resultado alcanzado en la directivo comenzó a interactuar y mejorar sus relaciones interpersonales con su equipo de trabajo, basado en la integración y mejor distribución de tareas.

El Coordinador de Recursos Humanos en la primera evaluación de desempeño de 360° obtuvo como promedio de nivel de desarrollo de competencia 57%, cuyo resultado que se volvió favorable en la segunda etapa, ya que el promedio se elevó a un 64% logrando un incremento positivo de 7 puntos. La competencia que alcanzó mayor desarrollo fue comunicación con 16 puntos de mejoría, a diferencia del resultado alcanzado en la primera evaluación; esto quiere decir que el directivo ha mejora su capacidad de saber escuchar y hablar utilizando un lenguaje sencillo y el feedback.

El Jefe de Marketing y Comunicaciones en la primera evaluación de desempeño de 360° obtuvo como promedio de nivel de desarrollo de competencia 67%, cuyo resultado que se volvió favorable en la segunda etapa, ya que el promedio se elevó a un 73% logrando un incremento positivo de 6 puntos. La competencia que alcanzó mayor desarrollo fue comunicación con 11 puntos de mejoría, a diferencia del resultado alcanzado en la primera evaluación.

El Jefe de Créditos y Cobranzas en la primera evaluación de desempeño de 360° obtuvo como promedio de nivel de desarrollo de competencia 67%, cuyo resultado que se volvió favorable en la segunda etapa, ya que el

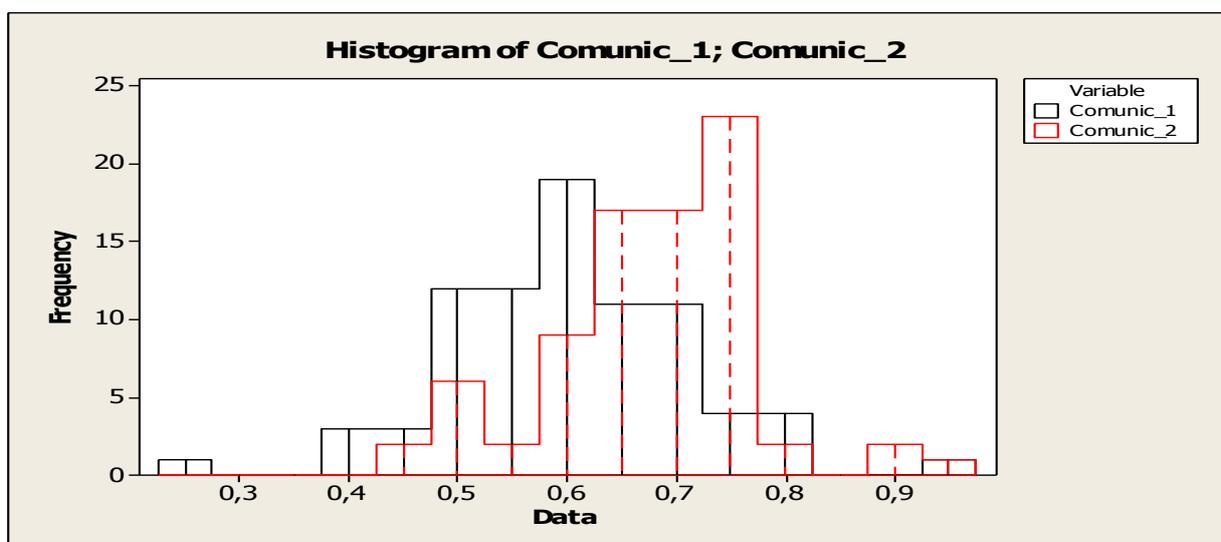
primera evaluación; esto quiere decir que el promedio se elevó a un 72% logrando un incremento positivo de 5 puntos. La competencia que alcanzó mayor desarrollo fue comunicación con 6 puntos de mejoría, a diferencia del resultado alcanzado en la primera evaluación. En el caso de las otras competencias evaluadas coincidentemente mejoraron 4 puntos.

El Supervisor de Poligrafía en la primera evaluación de desempeño de 360° obtuvo como promedio de nivel de desarrollo de competencia 58%, cuyo resultado que se volvió favorable en la segunda etapa, ya que el promedio se elevó a un 75% logrando un incremento positivo de 7 puntos. La competencia que alcanzó mayor desarrollo fue comunicación, con 10 puntos de mejoría, a diferencia del resultado alcanzado en la primera evaluación.

A continuación se realizó un análisis de medianas por cada competencia para identificar si las mejorías también se corroboraban. Además, para determinar si hubo influencia positiva se utilizó el test de Wilcoxon con un nivel de confianza de 95%.

**Competencia: Comunicación**

El programa de *coaching* con PNL generó un efecto favorable en el desarrollo de la competencia de comunicación en los directivos de ESIYS. La mediana de la competencia de comunicación en la fase I fue 0.60 en comparación con la fase II cuyo dato fue 0.70 (ver figura 1).



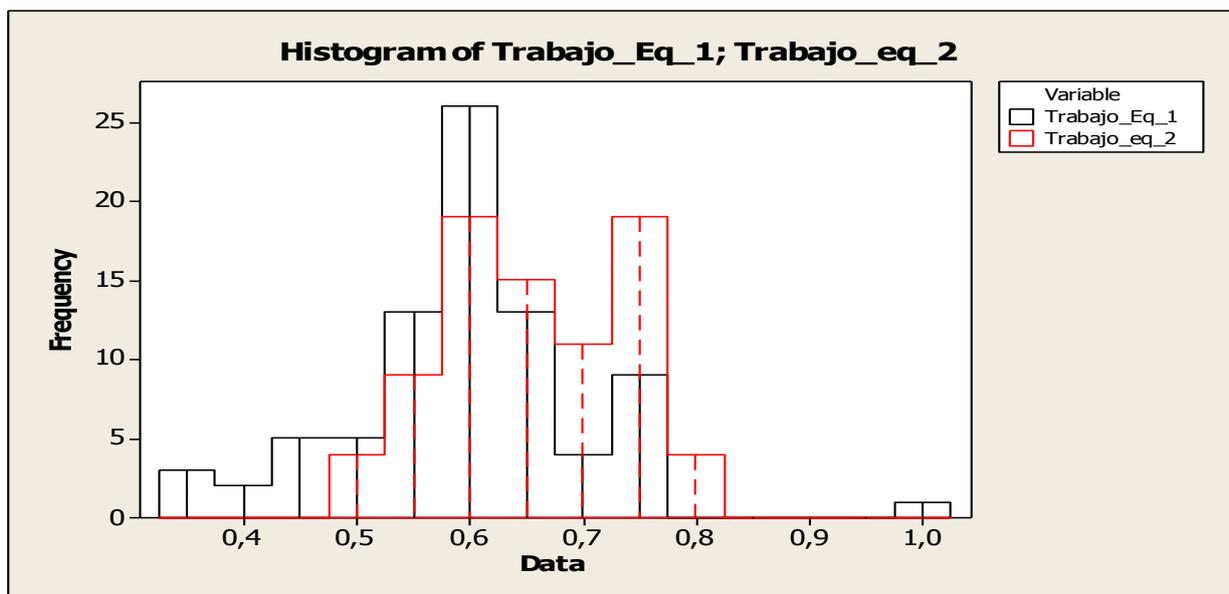
**Figura 1. Histograma comparativo de la competencia de Comunicación en la Fase I vs Fase II**  
 Nota: Se aplicó un análisis de mediana porque los datos presentaron una distribución no normal al aplicar la prueba Anderson Darling Fuente: Elaboración propia basado en el software Minitab

Se realizó el contraste de las hipótesis con nivel de significancia (error) del 0.05, evaluando la probabilidad de que  $H_0$  sea verdadera a través de la prueba estadística de Wilcoxon (en el p-value).  $H_0$  obtuvo el valor de  $2.622 \times 10^{-7}$  por lo que  $H_0$  se rechaza ya que la cifra obtenida es menor a 0.05. Es así que con un nivel de confianza de 95% ( $1 - 0.05$ ) los puntajes obtenidos en la Fase II

tienen unas diferencias positivas comparadas con los puntajes obtenidos en la fase I.

**Competencia: Trabajo en Equipo**

El programa de *coaching* con PNL generó un efecto favorable en el desarrollo esta competencia en los directivos de ESIYS. La mediana de la competencia de trabajo en equipo en la fase I fue 0.60 en comparación con la fase II cuyo dato fue 0.65 (ver figura 2).



**Figura 2. Histograma comparativo de la competencia de Trab. en Equipo en la Fase I vs Fase II**

Nota: Se aplicó un análisis de mediana porque los datos presentaron una distribución no normal al aplicar la prueba Anderson Darling. Fuente: Elaboración propia basado en el software Minitab

Se realizó el contraste de las hipótesis con nivel de significancia (error) del 0.05, evaluando la probabilidad de que  $H_0$  sea verdadero a través de la prueba estadística de Wilcoxon (en el p-value).  $H_0$  obtuvo el valor de  $1.598 \times 10^{-6}$  lo que indicó que  $H_0$  se rechaza porque la cifra obtenida es menor a 0.05. Es así que con un nivel de confianza de 95% ( $1 - 0.05$ ) los puntajes obtenidos en la Fase II tienen unas diferencias positivas comparadas con los puntajes obtenidos en la fase I.

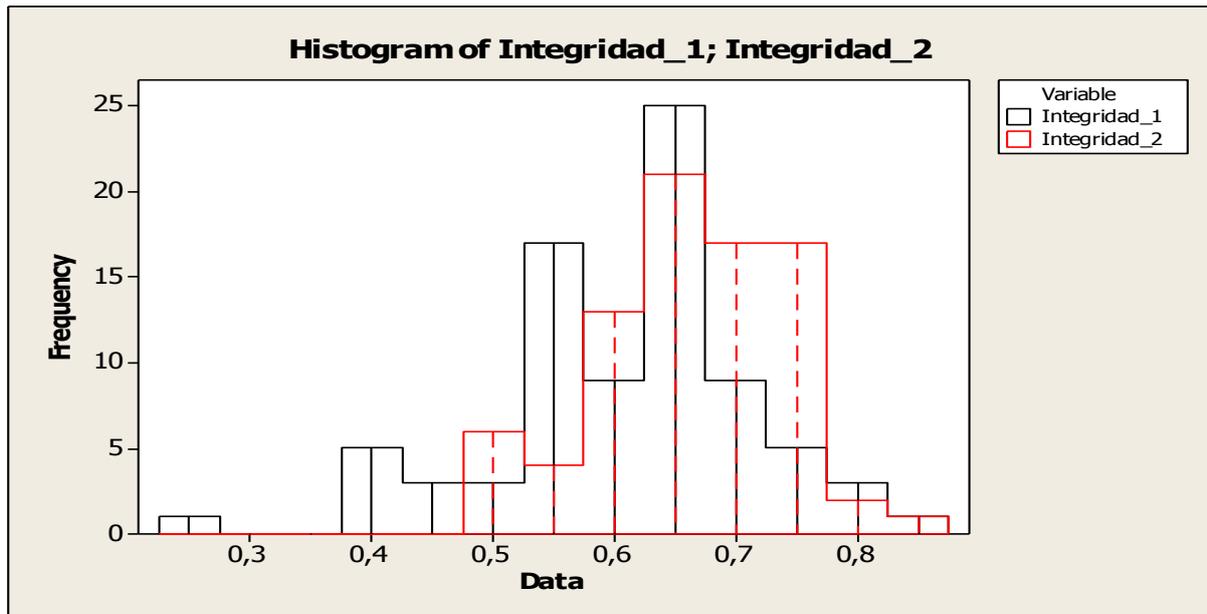
**Competencia: Liderazgo**

El programa de *coaching* con PNL generó un efecto favorable en el desarrollo esta competencia en los directivos de ESIYS. La mediana de la competencia de liderazgo en la fase I fue 0.60 en comparación con la fase II cuyo dato fue 0.65. Se realizó el contraste de las hipótesis con nivel de significancia (error)

del 0.05, evaluando la probabilidad de que  $H_0$  sea verdadero a través de la prueba estadística de Wilcoxon (en el p-value).  $H_0$  obtuvo el valor de 0.0003063 lo que indicó que  $H_0$  se rechaza porque la cifra obtenida es menor a 0.05.

**Competencia: Integridad**

El programa de *coaching* con PNL generó un efecto favorable en el desarrollo esta competencia en los directivos de ESIYS. La mediana de la competencia de liderazgo en la fase I fue 0.60 en comparación con la fase II cuyo dato fue 0.65 (ver figura 3). Se realizó el contraste de las hipótesis con nivel de significancia (error) del 0.05, evaluando la probabilidad de que  $H_0$  sea verdadero a través de la prueba estadística de Wilcoxon (en el p-value).  $H_0$  obtuvo el valor de  $1.612 \times 10^{-5}$  lo que indicó que  $H_0$  se rechaza porque la cifra obtenida es menor a 0.05.



**Figura3. Histograma comparativo de la competencia de Integridad en la Fase I vs Fase II**

Nota: Se aplicó un análisis de mediana porque los datos presentaron una distribución no normal al aplicar la prueba Anderson Darling. Fuente: Elaboración propia basado en el software Minitab

### Nivel de desarrollo de las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS.

Los resultados que se obtuvieron al aplicar la evaluación de 360° fueron: que en el 100% de las evaluaciones de los demás colaboradores existía una gran desviación o brecha que indicaba que los directivos de ESIYS no tenían desarrolladas las competencias claves que eran requeridas para su posición porque la percepción de su auto desempeño versus la apreciación de los demás colaboradores no tenía congruencia y cohesión, demostrando una sobrevaloración de su performance.

Con relación a la auto evaluación de cada directivo, el promedio de la autoevaluación que se realizó Supervisor de Mensajería y Limpieza es de 88%, mientras que el promedio de la evaluación que realizaron sus pares, subordinados, jefes y clientes es de ESIYS es de 53%, identificando una desviación de 25 puntos. El promedio de la autoevaluación que se realizó el Jefe de Investigaciones es de 78%, mientras que el promedio de la evaluación que realizaron sus pares, subordinados, jefes y clientes es de ESIYS es de 60%, identificando una desviación de 18 puntos. El promedio de la autoevaluación que se realizó el Coordinador de Desarrollo e Informática es de 78%, mientras que el promedio de la evaluación que realizaron sus pares, subordinados, jefes y

clientes es de ESIYS es de 60%, identificando una desviación de 18 puntos. El promedio de la autoevaluación que se realizó el Especialista de Contabilidad es de 74%, mientras que el promedio de la evaluación que realizaron sus pares, subordinados, jefes y clientes es de ESIYS es de 61%, identificando una desviación de 13 puntos. El promedio de la autoevaluación que se realizó el Jefe de Operaciones es de 75%, mientras que el promedio de la evaluación que realizaron sus pares, subordinados, jefes y clientes es de ESIYS es de 60%, identificando una desviación de 15 puntos. El promedio de la autoevaluación que se realizó el Coordinador de Recursos Humanos es de 74%, mientras que el promedio de la evaluación que realizaron sus pares, subordinados, jefes y clientes es de ESIYS es de 57%, identificando una desviación de 17 puntos.

El promedio de la autoevaluación que se realizó el Jefe de Créditos y Cobranzas es de 81%, mientras que el promedio de la evaluación que realizaron sus pares, subordinados, jefes y clientes es de ESIYS es de 67%, identificando una desviación de 14 puntos. El promedio de la autoevaluación que se realizó el Supervisor de Poligrafía es de 73%, mientras que el promedio de la evaluación que realizaron sus pares, subordinados, jefes y clientes es de ESIYS es de 58%, identificando una desviación de 15 puntos.

## Discusión de los resultados

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, las hipótesis planteadas fueron demostradas, para lo cual se contó con instrumentos de recolección de datos como la entrevista a profundidad, la evaluación de desempeño de 360° y el diseño del programa de capacitación basado en el *coaching* con la PNL denominado: “Siguiendo nivel de Desempeño”. Durante la ejecución de la primera evaluación de desempeño de 360° dirigidas a los directivos de ESIYS se identificaron ciertos sentimientos de incomodidad expresados por los directivos; ya que nunca antes se habían sometido a una evaluación de esta naturaleza en la organización y temían ser criticados.

Una vez que se tuvieron los resultados de la evaluación se comunicó a la gerencia general sobre el análisis que indicaba una desviación entre la autoevaluación del directivo versus la percepción que se recogió de los evaluadores. A partir de los resultados, se diseñó un programa de capacitación denominado “Siguiendo nivel de Desempeño” bajo el enfoque del Coaching con la programación neurolingüística dirigido a los directivos de ESIYS. Este plan de acción que se preparó fue un módulo de cinco sesiones que se realizaron durante Octubre a Noviembre 2010.

Eslava (2006) señala que *“El coaching es una técnica de dirección cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal”* centrando que el secreto del éxito en las organizaciones en el mundo globalizado esta en las personas quienes representan la ventaja competitiva; por ello es necesario apostar por el factor humano. Así mismo, Eslava precisa que el Coaching es una herramienta que permite dar una dirección holística en el desarrollo de los trabajadores específicamente del personal de dirección entre ellos jefes, gerentes y directores; porque de esta forma desarrollan y trabajan en sus competencias otorgando un valor agregado a su gestión y performance.

Adicional a ello, Quintero y Bracho (2009) corroboran que el PNL permite obtener resultados exitosos durante el proceso de resiliencia que consiste en aprender de los errores para implementar mejoras continuas

que facilite a la persona el desarrollo de nuevas competencias.

Respecto a lo descrito anteriormente y según los resultados que se han identificado hasta el momento, podemos concluir diciendo que el *coaching* con la PNL ejercen una influencia positiva en el nivel de desarrollo de competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad para el personal directivo de ESIYS.

Así mismo, después de haber discutido todos los resultados obtenidos, se ha podido apreciar que han surgido nuevas interrogantes que no han podido ser resueltas por esta investigación; como por ejemplo conocer si la aplicación del programa “Siguiendo nivel de Desempeño” obtendría los mismos resultados con muestras mayores a la trabajada, si los resultados alcanzados serán los mismos en empresas de otros sectores económicos e identificar si se tiene la misma influencia cuando el programa está liderado por una persona que labora en la organización a diferencia de este estudio ya que las personas que participaron en el diseño y ejecución fueron externas a la empresa. Estas interrogantes son hipótesis que pueden ser utilizadas para otras investigaciones que contribuyan al desarrollo profesional de los colaboradores.

## Conclusiones

Se logró demostrar las dos hipótesis planteadas al inicio del estudio; la primera “El Coaching con la Programación Neurolingüística influye positivamente en el desarrollo de competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS” la que fue evidenciada al aplicar la segunda evaluación de desempeño de 360° y analizar datos obtenidos después de 2 meses de la aplicación del Programa: “Siguiendo nivel de Desempeño”

La segunda hipótesis de la investigación: “Los directivos de la ESIYS no tienen desarrolladas las competencias claves requeridas para su oposición”; al igual que la anterior hipótesis se pudo confirmar al realizar la primera evaluación de desempeño de 360°, herramienta que fue diseñada en función a las competencias claves propuestas por ESIYS para los directivos de su organización, porque al tener los resultados se identificó que había una brecha o desviación entre la percepción de

los evaluadores en comparación con la autoevaluación que realizaron los mismos directivos acerca de sus competencias.

A partir de los resultados obtenidos en la primera evaluación de desempeño de 360°, se diseñó el programa de capacitación que permitió desarrollar el nivel de competencias claves en los directivos de ESIYS; basado en el enfoque de *coaching* con PNL.

Cabe mencionar, que después de aplicar el enfoque esencial de esta investigación, Influencia positiva del *coaching* con PNL, no solo se logró mejorar los niveles de desarrollo de las competencias claves, sino que adicionalmente generó un mejor clima laboral, mejores niveles de comunicación y desempeño; generando mayor motivación entre los directivos y colaboradores de ESIYS; consecuentemente, estas mejoras contribuirán al alcance del objetivo organizacional porque se cuenta con gente más comprometida y reconocida bajo el slogan mejores personas producen mejores resultados.

## Recomendaciones

Realizar anualmente evaluaciones de desempeño de 360° a todo el personal directivo para estar alerta a cualquier necesidad de desarrollo profesional y personal que garantice un nivel de desempeño mayor.

Implementar el proceso o sección de capacitación para identificar nuevas necesidades de capacitación que contribuya a mejorar el nivel de la gente tanto directivos como los demás colaboradores, y representen una ventaja competitiva frente a sus competidores y el mercado.

Por otro lado, es importante implementar un sistema de desarrollo de competencias clave en todos los colaboradores incluyendo a los directivos y colaboradores al 100%

Finalmente, se recomienda a los investigadores y estudiantes de la carrera de gestión de Recursos Humanos continuar con proyectos de tesis que se enfoquen en desarrollar al talento humano, pues cabe recordar que actualmente vivimos en una sociedad a nivel nacional donde hay escasez de profesionales y por ello es necesario que la gente que maneja gente que este capacitada para retener a los talentos que permitirán ofrecer un valor agregado a la organizaciones y ello depende de la función estratégica que desarrollen los directivos. Es importante

recordar que para que un directivo pueda dar un valor agregado no basta solo dominar la parte operativa de su función, sino que adicional debe contar con competencias que le permita ser un agente o gestor del cambio. Contribuyamos a que Recursos Humanos sea un socio estratégico en el desarrollo y rentabilidad de las organizaciones mediante mejores personas que puedan garantizar mejores resultados en todo contexto.

## Referencias bibliográficas

- Álamo, G. y Sangronis, Y. (2008). La Programación Neuro-Lingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *ORBIS: revista de Ciencias Humanas*, 3(9), 62-73.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. (2da ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Eslava, E. (2006). *Coaching en la gestión del capital humano*. Disponible en [http://www.degerencia.com/articulo/coaching\\_en\\_la\\_gestion\\_del\\_capital\\_humano](http://www.degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano).
- Lara, L.; Moras, C.; Morales, L. y Galán J. (2010). Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal-mecánica. *Revista de la Ingeniería Industrial*, 4 (1), 1-12.
- León, N. (2008). *Influencia del Coaching en la competitividad de la empresa Real Custom SA*. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Martín de Porres. Perú.
- Quintero, N. y Bracho, M. (2009). A.B.A.T.I.R: un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de la programación neurolingüística. *Negotium: revista de Ciencias Gerenciales*, 4(12), 44-62.
- Rivera, J. y González, L. (2004). Un programa de coaching y desarrollo de liderazgo en Roche. *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 17(183), 100-105.
- Suarez, M. (2006). *El saber pedagógico de los profesores de la Universidad de Los Andes Táchira y sus implicaciones en la enseñanza*. Tesis Doctoral. Universidad Rovira I Virgili. España.