EL COACHING Y LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO TÉCNICAS DE INFLUENCIA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

HERNÁN AVILA MORALES

ilae
Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

El *coaching* y la programación neurolingüística como técnicas de influencia en la educación universitaria

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Hernán Avila Morales
[**hernanavilamorales@gmail.com**]
ORCID [**orcid.org/0000-0002-8675-6022**]

Doctor en Administración Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; Maestro en Investigación Científica y Docencia Universitaria por la Universidad Nacional del Callao; Maestro en psicología por la Universidad de San Martín de Porres; Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

El *coaching* y la programación neurolingüística como técnicas de influencia en la educación universitaria

Hernán Avila Morales

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohíbida la reproducción por cualquier medio
físico o digital de toda o una parte de esta obra
sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano
de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos
(*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.

ISBN 978-628-7532-34-2

© Hernán Avila Morales, 2022
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2022

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (57) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (57) 601 323 2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN 15

CAPÍTULO PRIMERO

El *coaching* como procedimiento impactante en la sociedad: modelos teóricos 15

I. *Coaching*: abordaje conceptual 16
II. Objetivos del *coaching* 18
III. Tipos de *coaching* 19
IV. Modelos considerados para el *coaching* 20
A. Modelo grow 21
B. Modelo de *coaching* coactivo 22
C. *Coaching* de conciencia proactiva 23
D. Modelo Achieve 24
E. Modelo de *coaching* ontológico 25

CAPÍTULO SEGUNDO

Horizontes conceptuales sobre la programación neurolingüística 27

I. Neurolingüística: consideraciones generales 28
II. Perspectivas teóricas sobre programación neurolingüística o PNL 31
III. Antecedentes de la programación neurolingüística 34
IV. Programación neurolingüística y sus principios 35
V. *Coaching* y su relación con la programación neurolingüística 36

CAPÍTULO TERCERO

El *coaching* y la programación neurolingüística en los estudiantes universitarios 39

I. *Coaching* y programación neurolingüística como herramientas de influencia 40
II. *Coaching* universitario 41
III. Liderazgo y motivación en la educación universitaria 44
IV. Competencias académicas 48
V. Competencias gerenciales 49
VI. *Coaching* y programación neurolingüística como factores de éxito en los estudiantes universitarios 50

CAPÍTULO CUARTO

Influencia del *coaching* y la programación neurolingüística en el desarrollo de habilidades de los estudiantes universitarios: análisis de caso en la Universidad Nacional del Callao, Perú 53

I. Objetivo general 54
II. Objetivos específicos 54
III. Hipótesis general 55
IV. Hipótesis específicas 55
V. Sistema de variables 56
VI. Tipo y diseño de la investigación 57
VII. Población y muestra 57
VIII. Técnicas e instrumentos 58
A. Guía de la escala de *coaching* con PNL 58
B. Guía de la entrevista de *coaching* con PNL 58
C. Guía de la escala de liderazgo transformacional 58
D. Guía de la escala de motivación 59
E. Guía de la escala de competencias académicas 59
F. Guía de la escala de competencias gerenciales 59
IX. Técnicas de análisis de datos 60
A. Técnicas descriptivas 60
B. Técnicas de la estadística inferencial 60
X. Análisis e interpretación de resultados 61
A. Resultados descriptivos estadísticos de las variables 61
B. Resultados estadísticos correlacionales entre las variables y sus dimensiones 66
XI. Discusión de resultados 71
CONCLUSIONES 78
RECOMENDACIONES 79

CAPÍTULO QUINTO
***Coaching* y programación neurolingüística: técnicas que influyen en los estudiantes universitarios** 81

BIBLIOGRAFÍA 87

Índice de tablas

TABLA 1.	Operacionalización de variables	56
TABLA 2.	Fórmulas estadísticas descriptivas e inferenciales	60
TABLA 3.	Media, moda y desviación estándar de las fases de pre y posprueba del *coaching* con PNL en estudiantes FCA UNAC	61
TABLA 4.	Media, moda y desviación estándar de la fase de preprueba del liderazgo transformacional y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC	61
TABLA 5.	Media, moda y desviación estándar de la fase de posprueba del liderazgo transformacional y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC	62
TABLA 6.	Media, moda y desviación estándar de la fase de preprueba de las motivaciones de logro, poder y afiliación en estudiantes FCA UNAC	62
TABLA 7.	Media, moda y desviación estándar de la fase de posprueba de las motivaciones de logro, poder y afiliación en estudiantes FCA UNAC	63
TABLA 8.	Media, moda y desviación estándar de la fase de preprueba de las competencias académicas y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC	63
TABLA 9.	Media, moda y desviación estándar de la fase de posprueba de las competencias académicas y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC	64
TABLA 10.	Media, moda y desviación estándar de la fase de preprueba de las competencias gerenciales y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC	65
TABLA 11.	Media, moda y desviación estándar de la fase de post prueba de las competencias gerenciales y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC	65
TABLA 12.	Correlación entre las variables en la fase de preprueba en estudiantes FCA UNAC	66
TABLA 13.	Correlación entre las variables en la fase de posprueba en estudiantes FCA UNAC	67
TABLA 14.	Correlación entre ***coaching*** con PNL y las dimensiones del liderazgo transformacional en la fase de posprueba en alumnos FCA UNAC	68
TABLA 15.	Correlación entre ***coaching*** con PNL y las dimensiones de las competencias académicas en la fase de post prueba en estudiantes FCA UNAC	69
TABLA 16.	Correlación entre coaching con PNL y las dimensiones de las competencias gerenciales en la fase de posprueba en estudiantes FCA UNAC	70
TABLA 17.	Cantidad de investigaciones	72

Índice de figuras

FIGURA 1. Esquema del método grow 21

FIGURA 2. Funciones del sistema nervioso 29

FIGURA 3. Modelo de competencias de liderazgo 45

Introducción

El ser humano posee diversas capacidades que le permiten realizar actividades asociadas con los ámbitos que engloban no solo su vida cotidiana, sino otras esferas, como el contexto familiar, social, académico, entre otros. No obstante, hay personas que, a pesar de ser aptas para desenvolverse en determinadas situaciones, desconocen sus propias habilidades; por ello, se vuelve necesario que cada uno se dé cuenta de lo que puede llegar a hacer, a fin de que pueda explotar las capacidades con las que cuenta y, así, encontrar sus propios métodos para alcanzar la realización personal.

Muchas veces, las personas muestran cierta disposición en cuanto a llevar a cabo actividades determinadas. Dicha tendencia se puede considerar como un indicio que permite reflejar las aptitudes de la gente, cuyo desempeño resulta eficiente, a medida que presenta mayor interés en ciertas actividades en relación con otras. Por lo tanto, es necesario comprender de qué manera se puede trabajar con las personas, con el objetivo de que comprendan la importancia del autoconocimiento y del desarrollo de sus competencias, para que puedan, a partir del hallazgo de sus propias virtudes, enfocarse en el logro de sus objetivos[1].

Ahora bien, para cumplir con los propósitos establecidos, se cuenta con dos métodos eficientes: el *coaching* y la programación neurolingüística. Por un lado, el *coaching* otorga los instrumentos necesarios para que la persona se dé cuenta de su propia realidad, de manera que la asuma y opte por cambiar los aspectos que sean necesarios[2] y, así, lograr que este procedimiento le permita enfocarse en el alcance de sus objetivos propuestos, a partir de la ejecución de un plan de acción eficiente. Por otro lado, la programación neurolingüística constituye un modelo que opta por influir en el comportamiento de los demás, a partir de principios y herramientas que procuran establecer cambios, a fin de alcanzar los resultados anhelados[3].

1 Beatriz García Callejón y Leticia Martín Recas. *Coaching y liderazgo personal*, Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016.

2 Fernando Bayón Mariné. *Coaching: la oportunidad de cambiar*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2017.

3 Marcus Deminco. *Programación neurolingüística: comenzando por el principio*, Joinville, Brasil, Clube de Autores, 2019.

En vista de que es factible contar con modelos e instrumentos diversos, cuya aplicación se debe ajustar a las necesidades de las personas que los adoptan, su aplicación resulta útil en los diversos niveles de la vida de la gente que requiere de ellos. Entonces, uno de los campos donde se puede realizar la ejecución de las pautas que corresponden a los modelos mencionados es la educación superior.

Los estudiantes universitarios son personas que se preparan constantemente para desarrollar su carrera profesional de manera eficiente; por lo tanto, necesitan de una preparación que se enfoque no tanto en la obtención de conocimientos de forma pasiva, situación que puede resultar en un cúmulo de datos sin mayor trascendencia, sino que en realidad se busca que sean ellos mismos quienes encuentren sus propios mecanismos de aprendizaje, de manera que mejoren y puedan desarrollar su talento de forma más provechosa.

Por consiguiente, cabe mencionar que, en realidad, se busca orientar las capacidades de los estudiantes en busca de ejercer una influencia y, así, alcanzar el cambio que permita el logro de los objetivos. Entonces, la orientación permanente y adecuada permite obtener profesionales competentes, que sean capaces de actuar con eficiencia frente a cualquier tipo de situación que se les presente, además de afrontar los desafíos por medio de la resolución de problemas de forma eficaz e innovadora[4].

4 Ginevra Musicco. "*Soft skills* & *coaching:* motor de la Universidad en Europa", *Revista Universitaria Europea,* n.º 29, 2018, pp. 115 a 132, disponible en [http://www.revistarue.eu/rue/102018.pdf].

CAPÍTULO PRIMERO

El *coaching* como procedimiento impactante en la sociedad: modelos teóricos

El ser humano se encuentra constantemente sujeto a presiones en la vida que provienen de diversos ámbitos, como el estrés por los estudios, la forma cómo recibe educación y disciplina en casa, las responsabilidades en el trabajo, los compromisos que acarrea la vida social, los conflictos familiares que deben ser atendidos con urgencia, entre otras dificultades que suelen desencadenar dificultades en cuanto al desarrollo personal, como la inseguridad, la timidez, tendencias al fracaso, un ambiente de conformismo, baja autoestima, depresión, entre otros[5].

Evidentemente, si las personas se desenvuelven en un ambiente donde no se aspira a obtener mejoras, puede ser difícil que estos lleguen a presentar aspiraciones en torno al alcance del éxito. Esto supone la toma de medidas que representen una contribución hacia el progreso constante del individuo de manera integral. Para ello, un recurso que se utiliza de manera frecuente es la motivación, la cual ayuda a

5 Pilar Teruel y Carlos Salavera. *Nuevas investigaciones en Ciencias Sociales*, Madrid, Dykinson, 2020.

estimular las actitudes, de manera que el ser humano se enfoque en los logros que pueda conseguir[6].

Entonces, se evidencia la necesidad de contar con una herramienta que sea capaz de proporcionar los mecanismos para que las personas asuman la idea fundamental de que es posible alcanzar las metas, además de adoptar una actitud de liderazgo, que ayude a afianzar los aspectos esenciales de la personalidad y las relaciones interpersonales: el *coaching*.

I. *COACHING:* ABORDAJE CONCEPTUAL

La constancia en las actividades que cada persona se propone para su vida forma parte de una conducta positiva, la cual es requerida en cada etapa de la vida. Esto constituye una forma productiva de vivir, puesto que brinda la oportunidad de persistir ante los obstáculos que, con frecuencia, se interponen en el camino hacia la conquista de las metas personales y sociales. Por esta razón, es importante considerar el *coaching* como una ruta, a través de la cual se pueden asumir los mecanismos necesarios para garantizar que todos los esfuerzos llevados a cabo traigan consecuencias positivas.

En cuanto a la definición de *coaching,* de acuerdo con la Asociación Española de Coaching, citada por Santiago Pérez Aldeguer, Guadalupe Castellano Pérez y Alfredo Pina Calafi[7], este es un procedimiento que contribuye con el fortalecimiento personal, a partir del cual se aplican diversos instrumentos capaces de disminuir la brecha que se presenta entre la meta y la persona. Uno de los elementos que ayuda a obtener resultados eficientes es el desenvolvimiento del *coach*, quien debe aplicar las medidas necesarias para influir en la

6 Humberto Coromoto Peña Rivas y Sabina Guisella Villón Perero. "Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional", *Revista Scientific*, vol. 3, n.º 7, 2018, pp. 177 a 192, disponible en [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913].

7 Santiago Pérez Aldeguer, Guadalupe Castellano Pérez y Alfredo Pina Calafi. *Propuestas de innovación educativa en la sociedad de la información*, Eindhoven, Países Bajos, Adaya Press, 2017, disponible en [https://www.adayapress.com/wp-content/uploads/2017/07/InnoEdu.pdf].

conducta de las personas y, así, estas puedan encontrar el rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, según Talles, citado por Elias David Caisa Yucailla, María Dolores Guamán y Rodrigo Fernando Miranda[8], el *coaching* consiste en una metodología que actúa como soporte que coopera con el desarrollo de las personas. Así mismo, para que dicho proceso se lleve a cabo de la mejor manera posible, es conveniente la intervención del *coach*, quien es el profesional responsable de la ejecución de las pautas que las personas reciben para mejorar y continuar trabajando en función de las metas trazadas por cada uno. Cabe mencionar, además, que aquel que recibe la orientación del coach se denomina *coachee*[9].

En cuanto a los procedimientos empleados por el *coaching* para desempeñar un papel eficiente, se considera, en primer lugar, la determinación de la forma en que se asocian el *coach* y el *coachee*, con la finalidad de establecer las reglas correspondientes para desarrollar el proceso; en segundo lugar, se reconocen las necesidades del *coachee*, a partir de la ayuda del *coach*; en tercer lugar, se ejecuta el plan de acción, a través del cual se llevan a cabo las medidas necesarias para una aplicación oportuna del proceso; en cuarto lugar, se monitorea cada uno de los avances que el *coachee* manifiesta, con la finalidad de observar si el *coaching* está dando o no los resultados esperados[10].

Del mismo modo, se considera el diagnóstico de la situación en que se encuentra cada uno de los procedimientos, de modo que se puedan determinar las acciones correspondientes que ayuden a mejorar el *coaching*. Vale decir, entonces, que se trata de un proceso cíclico, dado que ante la detección de los elementos que no vayan de acuerdo con los objetivos planteados, cabe la posibilidad de realizar los cam-

8 Elias David Caisa Yucailla, María Dolores Guamán y Rodrigo Fernando Miranda. "El *coaching* y el desempeño laboral en el sector cooperativo de la provincia de Tungurahua", en *Innova Research Journal*, vol. 3, n.º 2, 2018, pp. 17 26, disponible en [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6324889].

9 Iván Felipe Orellana, Clever Paredez, Estefanía Cevallos y Marcos Reyes. "*Coaching:* aplicación a un modelo de cooperativas en Ecuador", *Revista Universidad Ciencia y Tecnología*, vol. 23, n.º 91, 2019, p. 12, disponible en [https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/116].

10 Ibíd.

bios necesarios o, de acuerdo con las circunstancias, reestructurar las actividades consideradas[11].

Con respecto a las fuentes del *coaching,* cabe resaltar que cuenta con las siguientes fuentes, de acuerdo con lo expresado por Pérez Aldeguer, Castellano Pérez y Pina Calafi[12]:

- Se considera la filosofía griega, debido a que la cualidad esencial que manifiesta el *coaching* consiste en la conversación y la reflexión a partir de preguntas, proceso que se puede comparar con la mayéutica que expresaban Sócrates, Platón y Aristóteles en sus obras respectivas.
- Una corriente de la psicología que aportó en el *coaching* viene a ser la psicología humanista, la cual se enfoca en la mejora de los aspectos relacionados con las necesidades de la gente.

II. OBJETIVOS DEL *COACHING*

De manera general, se debe entender que el *coaching* busca la superación de las personas en todos los aspectos, así como el fortalecimiento en cuanto a su capacidad de liderazgo. Es importante, además, mencionar que el *coaching* presenta objetivos precisos, los cuales cumplen un papel fundamental, debido a que se refiere a la orientación que asume dicho procedimiento. Hilda Fernanda Veloz Vásconez mencionó los siguientes:

- Proporcionar los lineamientos que conduzcan hacia la transformación individual y profesional.
- Trabajar en función de las creencias y la importancia de los valores, a fin de facilitar los cambios que lleguen a producirse.
- Fomentar la consolidación de las habilidades de diversa índole.
- Afianzar progresos en relación con el desempeño a nivel individual y social.
- Brindar instrumentos que faciliten el logro de los objetivos planteados, así como de su visión general en cuanto a los aspectos primordiales de su vida.
- Asesorar la mejora en cuanto a la planificación necesaria para que los recursos sean eficientes.

11 García Callejón y Martín Recas. *Coaching y liderazgo personal*, cit.

12 Pérez Aldeguer, Castellano Pérez y Pina Calafi. *Propuestas de innovación educativa en la sociedad de la información*, cit.

– Apoyar en cuanto al logro del equilibrio de vida que cada persona necesita[13].

Por lo tanto, se evidencia la importancia del *coaching* como un proceso trascendental, capaz de influir en el ámbito global de la vida de las personas que reciben dicho entrenamiento, puesto que asimilan las pautas esenciales que van a contribuir con el aprovechamiento de las potencialidades de los seres humanos. Entonces, el *coaching* es un mecanismo que representa un soporte integral para afianzar las metas que se desea alcanzar.

III. TIPOS DE *COACHING*

> El *coaching* es un procedimiento que permite generar cambios positivos en las personas, de modo que estas puedan asumir distintos retos en las diversas esferas de la vida. Es así como la influencia que ejerce dicho mecanismo supone la posibilidad de determinar una tipología en función del ámbito del desenvolvimiento. En ese sentido, se puede categorizar al *coaching* de acuerdo con ciertas características señaladas por Sergio Cardona Herrero[14].

En primer lugar, de acuerdo con la cantidad de destinatarios, puede clasificarse de la siguiente manera: por un lado, se encuentra el *coaching* individual, a partir del cual dos personas interactúan: el *coach* y el *coachee*; por otro lado, se evidencia el tipo grupal, que consiste en el intercambio de información de personas que forman parte de distintas organizaciones, con lo cual se comparten experiencias; por otro lado, el enfoque mixto se caracteriza por la aplicación de ambos tipos, de modo que se logre una actividad productiva.

13 Hilda Fernanda Veloz Vásconez. "Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador", tesis de maestría, Sucre, Bolivia, Universidad Andina Simón Bolívar, Repositorio Institucional uasb, 2017, disponible en [http://hdl.handle.net/10644/5432].

14 Sergio Cardona Herrero. *Coaching en las organizaciones: una perspectiva desde la psicología social*, Madrid, esic Editorial, 2018.

En el caso del nivel de intervención del *coach*, se manifiesta el *coaching* más directivo, que brinda consejos a lo largo del proceso; el *coaching* de acompañamiento que consiste en realizar preguntas, con el propósito de que cada *coachee* encuentre la solución a las dificultades por las que atraviesa.

A su vez, según el entorno, el *coaching* se puede clasificar de tres maneras: en primer lugar, se considera el laboral, es decir, aquel que comprende el centro de trabajo y tiende a desarrollarse de manera constante debido a que se requiere de las mejores condiciones de los colaboradores, de modo que estos puedan aportar con su talento para lograr el fortalecimiento de la entidad donde se desempeñan; en segundo lugar, cabe resaltar el *coaching* de familia, que se relaciona con la creación de un ambiente saludable entre los miembros del grupo familiar; en tercer lugar, el *coaching* vital, es decir, aquel que se centra en la persona y en los logros que esta pueda alcanzar, a partir de la consideración de las pautas adquiridas durante el proceso.

IV. MODELOS CONSIDERADOS PARA EL *COACHING*

Para comprender el *coaching,* es necesario conocer sus cimientos y las perspectivas que lo rodean, puesto que los modelos teóricos siempre tienen algo que aportar para la consolidación, en este caso, del *coaching,* como un sistema que contribuye con la mejora de las habilidades y la superación de la gente. Por lo tanto, resulta conveniente mencionar los siguientes modelos considerados para la aplicación del *coaching.*

Antes de abordar los modelos teóricos, resulta interesante indicar que el *coaching* consiste en un proceso que considera, en primer lugar, según lo mencionado por Leonardo Wolk[15], una perspectiva ontológica, puesto que representa el sentido del ser de cada persona, por lo cual se puede afirmar que se ocupa de su modo de ser particular; en segundo lugar, presenta una característica transformacional o existencial, puesto que implica un aprendizaje orientado hacia el cambio de observación relacionada con el mundo, de modo que de

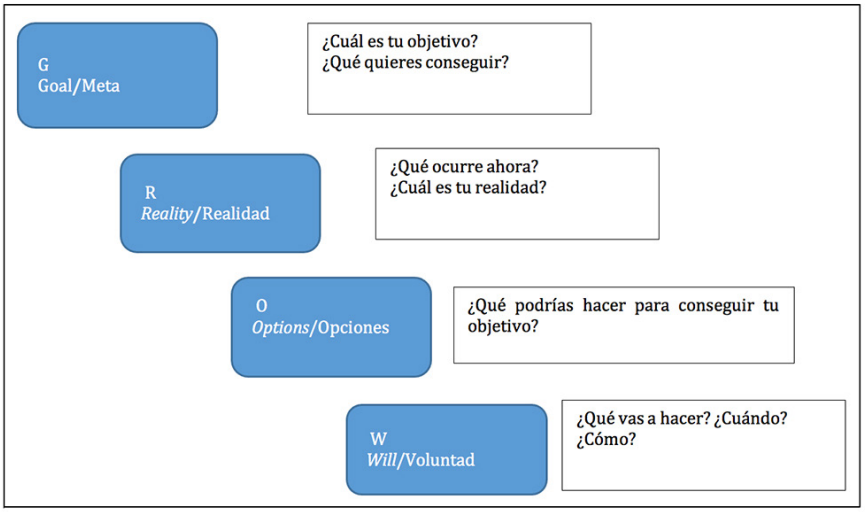
15 Leonardo Wolk. *Coaching: el arte de soplar brasas*, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, 2020.

esto parten las modificaciones en cuanto a la conducta y otros aspectos de las personas.

A. Modelo GROW

Fue establecido por WHITMORE y es utilizado con frecuencia para determinar la estructura de las sesiones de *coaching*. El procedimiento para llevar a cabo este modelo consiste en el establecimiento de un objetivo que orienta el *coaching;* luego, se observa la realidad del *coachee*, con la finalidad de instituir las acciones que pueden ser desarrolladas con eficiencia; se considera, además, las opciones y se culmina con los pasos de acción para el rumbo que debe tomar la sesión[16].

Figura 1. **Esquema del método grow**



Nota: PILAR PÉREZ ESTEVE[17].

16 FÁTIMA ALVES RIBEIRO. "*Coaching,* liderazgo y habilidades blandas en las empresas en Panamá", en *Latitude*, vol. 2, n.º 13, 2020, pp. 90 a 118, disponible en [https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude/article/view/99].

17 PILAR PÉREZ ESTEVE. "¿Herramientas de *coaching* educativo para la orientación?", en *Aula de Secundaria*, n.º 32, 2019, pp. 24 a 28, disponible en [https://pilarperezesteve.es/wp-content/uploads/2020/10/Aula-De-Secundaria_-Herramientas-de-*coaching-educativo-para-la-orientacion-aso3297102.pdf*].

En la Figura 1 se puede evidenciar que la denominación del modelo se encuentra adaptada a la terminología empleada de acuerdo con sus siglas en inglés. En primer lugar, en la fase *(G)oal* o meta, esta es definida y considera tres clases: la final, que depende de las circunstancias; de desempeño, que determina las acciones para llegar a la meta final; y la de proceso, que se enfoca en lo que se pretende alcanzar todo el tiempo. En segundo lugar, la fase *(R)eality* o realidad comprende la exploración de las características del *coachee*. En tercer lugar, la fase *(O)ptions* u opciones implica la transformación de las acciones previas, como son la conversación y la exploración, en estrategias consideradas en el plan de acción, de modo que se cumplan los objetivos determinados. Al final, la etapa *(W)ill* o voluntad engloba el plan de acción, que forma parte del compromiso que el *coachee* está dispuesto a asumir, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos[18].

B. Modelo de coaching coactivo

El modelo de *coaching* coactivo fue propuesto por Laura Whitworth. Sus bases se encuentran cimentadas en un principio relacionado con el *coach* y el *coachee*, donde es fundamental la participación constante de ambos. De igual manera, según Mariano Gabriel Mansilla, los pilares en los cuales se centra este modelo son los siguientes:

- El *coachee* posee las capacidades y recursos que se necesitan para el hallazgo de respuestas eficientes que permitan resolver los problemas por su cuenta.
- La organización del calendario es realizada por el *coachee*.
- El *coachee* es visto como un ser integral.
- La relación que se establece a partir del *coaching* se encarga de favorecer el aprendizaje y la acción[19].

18 Pablo Emilio Ramírez Castro. "Modelo de coaching de marketing personal: caso de estudio, profesionales del área financiera de la ciudad de Sucre", tesis de maestría, Sucre, Bolivia, Universidad Andina Simón Bolívar, Repositorio Institucional uasb, 2018, disponible en [http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1000].

19 Mariano Gabriel Mansilla. "Coaching como herramienta empresarial en el comercio de la Ciudad de Mendoza", tesis de licenciatura, Mendoza, Argentina, Universidad Juan Agustín Maza, Repositorio Institucional umaza, 2019, disponible en [http://repositorio.umaza.edu.ar//handle/00261/1741].

Cabe resaltar que este modelo implica la ejecución, el equilibrio y el desarrollo, elementos que abarcan factores tales como la escucha, la intuición, el aprendizaje activo, la autosugestión y la curiosidad. Estos aspectos forman parte de un proceso cíclico, puesto que actúan de forma constante. Así mismo, es importante mencionar que este modelo considera la pregunta como punto de partida, la cual debe ser de naturaleza elocuente, de modo que la persona que recibe el *coaching* sea capaz de aprender a través del descubrimiento y la reflexión[20].

C. Coaching de conciencia proactiva

El *coaching* de conciencia proactiva comprende la visión que se le otorga, cuya finalidad es el establecimiento de las potencialidades del liderazgo en diversos ámbitos. Entonces, el compromiso establecido con la realidad, las acciones y las decisiones deben evidenciar una vitalidad a lo largo del proceso, que debe expresar una continuidad. Además, es importante considerar los siguientes pilares, que representan los elementos fundamentales de este modelo[21]:

- Se considera la visión positiva, la cual apela hacia aspectos que integran sueños y valores, de forma que se tenga un nivel más profundo de la conciencia, que permita que la motivación actúe en relación con el compromiso. Así, una estimulación adecuada influye en la transición de la visión hacia la ejecución de las actividades necesarias para lograr los propósitos.
- El contexto, como la conducta, comprende una perspectiva del *coaching* enfocado en el reconocimiento de las pautas de comportamiento, que brindan la oportunidad de transformar la manera de pensar en lo relacionado con las experiencias desarrolladas hasta el momento.

Del mismo modo, Carlos Leticia Mosteo Royo y Jordi Escartín Solanelles[22] expresaron que el modelo evidencia las siguientes fases:

20 Simon Dolan. *Más coaching por valores*, Córdoba, España, Editorial Almuzara, 2019.

21 Carlos Leticia Mosteo Royo y Jordi Escartín Solanelles. "Modelo de *coaching* de conciencia proactiva", en María Pilar Teruel y Carlos Salavera Bordás. *Nuevas investigaciones en Ciencias Sociales*, pp. 83 a 92, Madrid, Dykinson, 2020.

22 Ídem.

- Primera fase: trata sobre la conciencia, la cual considera el replanteamiento del *coachee* desde un punto en que actúa como reactivo hacia el alcance del estado de responsabilidad, que es necesario para lograr el cambio deseado.
- Segunda fase: implica el compromiso, a través del cual el objetivo se encuentra internalizado y se asume la responsabilidad en cuanto a la necesidad de la transformación.
- Tercera fase: abarca el cambio, es decir, las variaciones que se logran por medio de las actividades asumidas en el plan de acción y su ejecución respectiva.
- Cuarta fase: trata de la consolidación, que contempla la retroalimentación, a partir de la cual se evalúa al *coachee*, con la finalidad de determinar si las acciones tomadas en cuenta produjeron una transformación en la persona que recibe el *coaching*.

D. Modelo Achieve

El modelo Achieve se fundamenta en siete pasos. Su éxito depende, sobre todo, de la capacidad del *coach* en cuanto al desarrollo de las actividades correspondientes. Así, Miklós Cseszneky menciona lo siguiente en relación con los procedimientos que se debe tomar en cuenta:

- Se establece la evaluación del estado en que se encuentra el *coachee*, con la finalidad de observar su situación.
- Se considera la lluvia de ideas, donde se realizan preguntas que permitan que la persona que recibe el *coaching* exprese su manera de pensar.
- Comprende el trazado de metas, las cuales van a ayudar en el alcance de los objetivos propuestos.
- Se realiza la búsqueda de opciones, las cuales deben ser propuestas por el mismo *coachee*.
- Se evalúan las opciones determinadas para destacar cuáles son las oportunas en relación con el logro de los objetivos.
- Se diseña un plan de acción eficiente, de modo que garantice la validez de las actividades que van a ser desarrolladas.

- Es trascendental contar con una motivación continua, de modo que el *coachee* se mantenga trabajando de forma activa en el logro de los objetivos propuestos[23].

Además, se puede sostener que este modelo considera cinco habilidades de manera fundamental, que son la generación y el sostenimiento de la conversación, una escucha activa, una formulación adecuada de preguntas, la retroalimentación y un estímulo frecuente[24].

E. Modelo de coaching ontológico

Cuando una persona se forma con base en el *coaching* ontológico, puede manifestar el fortalecimiento de su capacidad de liderazgo, donde la motivación constante debe intervenir de manera frecuente, de modo que se logren diversas capacidades, tales como la intervención con preguntas adecuadas, la observación, la intervención integral en cuanto a las dimensiones que se pretende trabajar, entre otras; así, estas acciones contribuyen con la superación del *coachee*[25].

En cuanto a las competencias que debe presentar el *coach* para desarrollar los procedimientos de forma eficiente, de acuerdo con Echevarría, citado por Carmen Teresa Loaiza y Elizabeth Thaili Castro de Torres, estas deben ser las siguientes:

- La creación de un contexto permite la construcción de situaciones apropiadas, capaces de influir en cuanto al aspecto físico y emocional de las personas.

23 Miklós Cseszneky. "¿Cómo mejorar la capacidad de liderazgo con el modelo de *coaching* Achieve?", *La Acción Social. Revista de Política Social y Servicios Sociales*, vol. 2, n.º 4, 2018, pp. 1 a 7, disponible en [https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/56865/3/accion%20social%202.4.pdf].

24 Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha y Mayra Anabel Peña Vaca. "El coaching empresarial en la cultura organizacional de las pymes del sector calzado de la Provincia de Tungurahua", tesis de licenciatura, Ambato, Ecuador, Universidad de Ambato, Repositorio Institucional uta, 2018, disponible en [http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28195].

25 Carmen Teresa Loaiza y Elizabeth Thaili Castro de Torres. "Liderazgo y *coaching* ontológico. Caso: empresas venezolanas del sector de alimentos y bebidas", en *Visión Gerencial*, vol. 17, n.º 2, 2018, pp. 224 a 234, disponible en [http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewFile/13619/21921924704#page=65].

- Se considera la competencia relacionada con escuchar a las personas y estructurar las situaciones de quiebre, que se refieren a la interrupción de la fluidez de las acciones que perturba a la persona, con la finalidad de fomentar la reflexión.
- Se contempla la escucha profunda, con la cual se pretende conocer la forma de pensar y los sentimientos de cada individuo. En este punto, no basta solo escuchar, sino también corroborar la comprensión de lo que la persona ha expresado.
- Es importante manifestar una capacidad para brindar interpretaciones, de manera que los acontecimientos se asuman desde puntos de vista diferentes, a fin de que el *coachee* comprenda que se puede actuar de formas distintas en cuanto al logro de objetivos.
- Otra competencia que se debe considerar es la destreza para intervenir a su debido tiempo, con la finalidad de que se puedan abordar procedimientos eficientes que orienten al individuo de manera integral.

CAPÍTULO SEGUNDO

Horizontes conceptuales sobre la programación neurolingüística

El ser humano posee un sistema organizado que permite el funcionamiento adecuado del organismo, de tal modo que se mantenga el equilibrio y, así, pueda desarrollar sus actividades con naturalidad. Uno de los órganos fundamentales de los seres vivos es el cerebro, el cual cumple una función vital, debido a que se encarga de procesar la información, pues interactúa con el cuerpo humano de forma permanente[26].

Justo, el cerebro se encarga de realizar los procesos mentales, que vienen a ser interpretaciones que la gente realiza frente a los diversos contextos en que se desenvuelve, así como también es producto de los estímulos constantes a los cuales se encuentra sujeto; estos, a su vez, forman parte de la denominada cognición, que implica diversos aspectos, tales como la memoria, la formación de conceptos, el aprendizaje, entre otros[27].

26 Ricardo Teodoro Ricci. "Cerebro, persona e identidad", *Revista Médica Universitaria*, vol. 12, n.º 1, 2016, pp. 1 a 6, disponible en [https://bdigital.uncu.edu.ar/7715].

27 Luz Matilde Pulido. *Aprendizaje y cognición: modelos cognitivos*, Bogotá, Fundación Universitaria del Área Andina, 2018, disponible en [https://di-

Frente a este contexto, donde el cerebro desarrolla un papel primordial en cada uno de los procesos que lleva a cabo el ser humano, es importante mencionar la programación neurolingüística, la cual forma parte esencial de la conformación de las medidas que se deben implementar en caso de trabajar el *coaching*. De esta manera, se apela al lenguaje como medio de desarrollar las habilidades interpersonales de los individuos, lo que puede influir en el comportamiento de los demás[28]. Así, se puede emplear dicha capacidad en las diversas actividades que las personas establecen en su desenvolvimiento frente a los demás.

I. NEUROLINGÜÍSTICA: CONSIDERACIONES GENERALES

Antes de precisar en qué consiste la neurolingüística, es importante comprender de qué trata la neurociencia, la cual viene desarrollándose desde la mitad del siglo XX[29] y comprende a la neurofisiología, la neuropsicología, la propia neurolingüística, entre otras ramas que se desarrollan a partir de ella. Así, cabe mencionar que la neurociencia abarca los procesos implicados en cuanto a las operaciones neuronales y sus estructuras correspondientes, es decir, abarca todo lo concerniente al sistema nervioso y su funcionamiento[30].

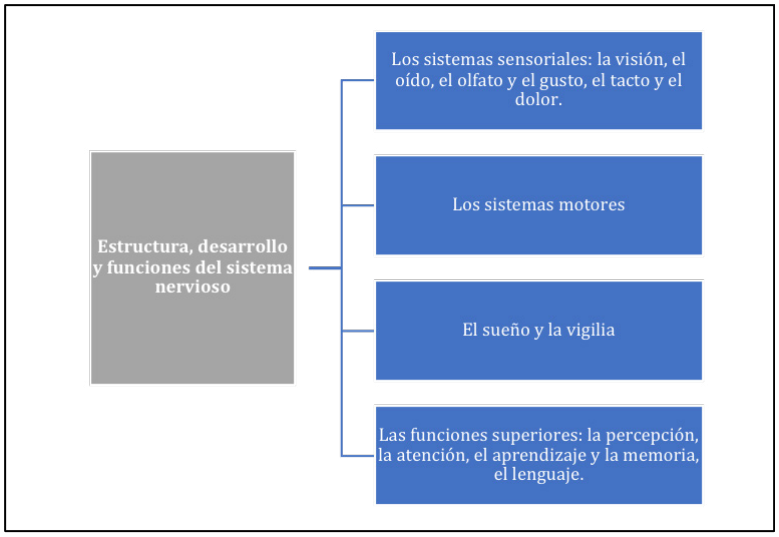
gitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1424/106%20aprendizaje%20Y%20cognici%C3%93N%20-%20modelos%20cognitivos.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

28 María Cristina Gamboa Mora, Yenny García Sandoval y Vicky del Rosario Ahumada. "La Programación Neurolingüística", en *Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, 2017, pp. 26 a 49, disponible en [https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/2466].

29 Elena Campo Alonso. "Neurociencia cognitiva aplicada al aprendizaje de segundas lenguas", tesis de maestría, Bilbao, Universidad Internacional de La Rioja, Repositorio Institucional unir, 2017, disponible en [https://reunir.unir.net/handle/123456789/4713].

30 Héctor Martínez Sánchez. "Las relaciones entre cerebro y conducta: ¿hay posibilidades de comunicación?", en *Apuntes de Psicología*, vol. 36, n.º 1-2, 2018, pp. 21 a 25, disponible en [http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/706].

Figura 2. **Funciones del sistema nervioso**



Nota: Campo-Alonso (2017).

En la Figura 2 se muestra la manera en que se encuentran distribuidas las funciones del sistema nervioso, que comprenden lo sensorial, el aspecto motor, el sueño y las funciones superiores, donde se encuentra el lenguaje. Incluso, este último elemento es considerado como una capacidad que posee solamente el ser humano[31], y que emplea para expresarse e interactuar con los demás. Es así como, debido a la trascendencia del lenguaje, es importante abordar este aspecto a partir de la mirada de la neurolingüística, que es la disciplina adecuada para explicar este fenómeno, dado que presenta un carácter interdisciplinario.

La neurolingüística se encarga de estudiar el cerebro del ser humano, con el propósito de entender y analizar el lenguaje[32]. De igual

31 Noam Chomsky y Ángel Gallego. "La facultad humana del lenguaje. Un objeto biológico, una ventana hacia la mente y un puente entre disciplinas", *Revista Española de Lingüística*, vol. 50, n.º 1, 2020, pp. 7 a 34, disponible en [http://dx.doi.org/10.31810/rsel.50.1.1].

32 Elva Luz Romero Sánchez y Nora Delgado Torres. "La neurolingüística y la comprensión lectora en los estudiantes de educación básica alternativa", trabajo académico de segunda especialidad, Huancavelica, Perú, Universidad Nacional de Huancavelica, Repositorio Institucional unh, 2018, disponible en [http://repositorio.unh.edu.pe/handle/unh/2214].

manera, reúne tanto la perspectiva lingüística como neurológica del lenguaje, con el propósito de examinarlo tanto en su contexto normal como en las alteraciones que manifiesta. Evidencia, además, un enfoque interdisciplinario, el cual asocia el comportamiento lingüístico con los procesos del cerebro, con la finalidad de determinar la relación que ocurre a través de las diversas conexiones que manifiestan[33]. Por lo tanto, engloba los mecanismos cerebrales y su integración con la facultad del lenguaje[34]. De acuerdo con lo mencionado por Alejandrina Nivela, Mario Valverde Alcívar y Jaime Espinosa Izquierdo[35], las personas poseen distintas maneras de pensar, las cuales se encuentran relacionadas con las habilidades que manifiestan.

Cabe resaltar que se trata de una ciencia reciente, que involucra la neurología, la lingüística, la fisiología y la psicología, por lo cual les compete a los profesionales de estas disciplinas su correspondiente desarrollo. Además, su trascendencia puede definir el surgimiento de pautas encaminadas hacia la comprensión de la naturaleza física y los procesamientos relacionados con el lenguaje, de tal forma que, a partir de dicha disciplina, se pueda afianzar el surgimiento de métodos que permitan no solo su comprensión, sino también su capacidad de influir en la conducta verbal que expresan las personas en relación con los demás[36].

33 Juan Luis Jiménez Ruiz. "La lingüística clínica: discriminación disciplinaria y aproximación nocional desde la transversalidad", *Logos. Revista de Lingüística, Filosofía y Literatura*, Coquimbo, Chile, Universidad de la Serena, vol. 29, n.º 2, 2019, pp. 286 a 303, disponible en [https://dx.doi.org/10.15443/rl2923].

34 Mercedes Causse Cathcart y Arcillo Bonne Bravo. "Lingüística clínica: ¿una relación interdisciplinar poco conocida?", *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 16, n.º 4, 2017, pp. 635 a 643, disponible en [https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDREVISTA=260&IDARTICULO=78421&IDPUBLICACION=7584].

35 Alejandrina Nivela, Mario Valverde Alcívar y Jaime Espinosa Izquierdo. "Influencia de la programación neurolingüística en el nivel cognitivo con entornos virtuales", *Espirales: Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, vol. 1, n.º 9, 2017, pp. 71 a 81, disponible en [http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/183].

36 Isabelle Jussieu. *Técnicas de PNL: Una guía práctica de estrategias para el desarrollo óptimo de la personalidad*, Barcelona, Robinbook, 2020.

II. PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA O PNL

Las personas suelen presentar conductas que, en muchas ocasiones, resultan retraídas, puesto que se les dificulta la comunicación con otros; esto es un indicio que permite predecir el futuro de los seres humanos en relación con el progreso personal y social, que se encuentra relacionado con la forma de interactuar con los demás. Entonces, en vista de que la comunicación se puede ver perjudicada, también se corre el riesgo de que las ansias hacia el progreso de las personas que anhelan el éxito también corran el riesgo de disiparse. Es en este punto donde se hace necesario adoptar medidas que incorporen los lineamientos que permitan contribuir con el avance de la gente, para que pueda obtener los resultados que espera para su vida, en relación con el lenguaje y el proceso comunicativo.

Frente a la situación expuesta, surge la llamada programación neurolingüística –PNL–, cuya definición, de acuerdo con Clara Redford[37], es un grupo de herramientas cuyo propósito es generar cambios en la gente, a partir del reconocimiento de estrategias que emplean las personas exitosas para brindar una transformación de rasgos positivos y que sirvan para el crecimiento de los demás, a través de procesos universales, tales como la superación, el aprendizaje, entre otros aspectos.

Además, establece que los logros que las personas obtienen se pueden alcanzar a través del desarrollo de la capacidad relacionada con la organización en torno a las perspectivas y la información. Por otra parte, se manifiesta que el término "programación" determina la sistematicidad que implican los procesos establecidos para el cumplimiento de los objetivos; mientras que "neuro" hace alusión al sistema nervioso y los procesos que lo involucran; además, en el caso de "lingüística", interviene en el sentido de que se emplea el lenguaje tanto corporal como verbal, es decir, se encarga de regular el pensamiento y la conducta, además del establecimiento eficiente de una comunicación pertinente a nivel interpersonal e interna[38].

37 Clara Redford. *PNL: Programación neurolingüística: Una guía práctica y sencilla para iniciarse en la programación neurolingüística*, Barcelona, Robinbook, 2017.

38 Lorena Morles, Esmerlis Camargo, Judeira Batista, Miriam Muñoz, Jesús Rodríguez y Lina Meza Andrade. "Influencia del liderazgo

Por otro lado, cabe mencionar que la programación neurolingüística se cimienta en el intercambio de información que las personas manifiestan, así como la influencia que son capaces de ejercer en otros individuos en torno a su comportamiento[39]. Entretanto, de acuerdo con lo expuesto por Alirio Gregorio Ruíz Castillo[40], la PNL implica la manera en que se desarrolla el pensamiento, en relación con la sensibilidad que expresan las personas; de este modo, si la comunicación resulta eficaz, será un indicio de que el individuo presenta un equilibrio entre su discurso y su pensamiento y, por ende, coherencia.

Por lo expuesto, se puede afirmar que las personas exitosas muestran que se encuentran aptas para influir en ellas mismas a partir de la motivación, así como también cuentan con la capacidad para ejercer cierto predominio frente a los demás, donde la experiencia funciona como base en el propósito de la mejora de las relaciones que se suscitan entre la gente. Por lo tanto, es importante contar con herramientas que contribuyan con la mejora del proceso de interacción con los demás, así como con la automotivación, de forma que cause un impacto que beneficie a los individuos y a la sociedad.

Así mismo, cabe resaltar que la programación neurolingüística presenta las siguientes características, de acuerdo con lo expuesto por Redford[41]:

- Presenta instrumentos que facilitan que la gente alcance el progreso personal, lo cual suele aplicar en su vida diaria.
- Manifiesta perspectivas sencillas, eficaces y funcionales, en aras de cambiar el comportamiento de las personas y, así, alcanzar el progreso autónomo.

integrador y programación neurolingüística en gerentes del sector petrolero", *Revista Espacios*, vol. 38, n.º 58, 2017, pp. 8 a 21, disponible en [https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385808.html].

39 Ana María Megías Tortosa. "Programación neurolingüística y conductas adictivas", en *Publicaciones Didácticas,* n.º 93, 2018, pp. 490 a 493, disponible en [https://core.ac.uk/download/pdf/235853335.pdf].

40 Alirio Gregorio Ruíz Castillo. "Modelo comunicacional centrado en la programación neurolingüística orientado a la optimización de las relaciones humanas en la organización universitaria", en *Dialéctica,* vol. 1, n.º 11, 2015, pp. 12 a 44, disponible en [https://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/view/5245/2729].

41 Redford. *PNL: Programación neurolingüística: Una guía práctica y sencilla para iniciarse en la programación neurolingüística*, cit.

- Con base en la observación de conductas de personas de éxito, la PNL enseña a interpretar los modelos conductuales para ponerlos en práctica y, así, poder asimilar lo mejor de cada una de ellas.
- Se trata de un instrumento efectivo de persuasión que, de la mano de la comunicación, otorga la facultad de influir en los demás, con la finalidad de que se pueda instaurar las perspectivas que promueven acciones exitosas.

De acuerdo con lo mencionado por Robert Dilts y Judith DeLozier[42], la programación neurolingüística, como método, contribuye con el análisis del comportamiento de las personas a partir de tres aspectos:

- A nivel metodológico, brinda un conjunto de procedimientos que permiten acopiar el conocimiento, así como su respectiva aplicación.
- A nivel epistemológico, facilita la organización de los conocimientos que el ser humano manifiesta en relación con él mismo y con la realidad.
- A nivel tecnológico, otorga las herramientas que permiten que el conocimiento sea aplicado, con el propósito de obtener resultados determinados.

Por ende, se dice que la programación neurolingüística considera tres ámbitos en que puede ser aplicada: en primer lugar, busca la prosperidad en cuanto a la percepción que se maneja de uno mismo, con la finalidad de conocerse incluso más; en segundo lugar, permite alcanzar los objetivos sin ver alterada la personalidad; en tercer lugar, se encarga de acabar con cualquier elemento que afecte al individuo. Es así como el individuo que ejerce la PNL busca influir en los interlocutores, de modo que comprendan cuáles son los factores que los motivan y, así, facilitar el afianzamiento del cambio[43].

Ahora bien, la programación neurolingüística busca impulsar el lenguaje y la interacción como medios que permiten influir en otras personas; esto quiere decir que la mente se puede programar para ser

42 Robert Dilts y Judith DeLozier. *PNL II: Programación neurolingüística, la siguiente generación*, Barcelona, El Grano de Mostaza Ediciones, 2016.

43 Gérard Douat. *PNL. Programación Neurolingüística*, New York, Parkstone International, 2017.

encaminada hacia los resultados que se necesitan para que, a través del lenguaje y otros medios complementarios, se pueda manifestar un orden de las ideas que desean ser comunicadas hacia los demás[44].

III. ANTECEDENTES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La programación neurolingüística fue propuesta por Richard Bandler, terapeuta de la Gestalt, y John Grinder, lingüista estadounidense. Su finalidad era la de hallar modelos que correspondan con la excelencia de la humanidad[45]. Por su parte, Bandler había estudiado, además, informática, por lo cual sus conocimientos, aunados con la capacidad de Grinder para asimilar rápidamente los idiomas, adoptar acentos y asimilar comportamientos, fueron esenciales en la consolidación de su aclamado modelo de excelencia humana; de este modo, pudieron implementar una especie de lenguaje en función del cambio[46].

Para ello, ambos profesionales analizaron el tipo de comunicación que utilizaban ciertos psicólogos exitosos con sus pacientes. De este modo, pudieron determinar las estrategias que influenciaban en el desarrollo adecuado de la gente en cuanto a su personalidad, con la finalidad de obtener tanto una comunicación eficiente como el progreso de su rendimiento[47]. Entonces, ambos autores empezaron a analizar los comportamientos de personajes tales como Fritz Perls y Gregory Bateson, de los cuales extrajeron sus conductas esenciales, que podían servir como base para otras personas.

Además, trabajaron con base en las fobias de las personas, a través de un método que consistía en hacer que estas superen sus temores a partir de la visualización de la forma en la que otros asumen la misma fobia en un momento y lugar determinado; esto quiere decir que las personas fóbicas asumían un papel de espectadores, a partir del cual contemplaban la manera en la que otras personas experimentaban

44 Redford. *pnl: Programación neurolingüística: Una guía práctica y sencilla para iniciarse en la programación neurolingüística*, cit.

45 Ibíd.

46 Deminco. *Programación neurolingüística: comenzando por el principio*, cit.

47 Redford. *pnl: Programación neurolingüística: Una guía práctica y sencilla para iniciarse en la programación neurolingüística*, cit.

dicha fobia y, así, la sensación de temor se desvanecía. Por lo tanto, dicho enfoque corresponde a un enfoque nuevo de observar la comunicación, donde los personajes destacados representaban el punto de partida para el establecimiento de pautas que permitan que la gente pueda afrontar el cambio para lograr sus objetivos[48].

IV. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y SUS PRINCIPIOS

La programación neurolingüística busca considerar los mecanismos de la comunicación, de modo que se pueda ejercer influencia en los demás, a partir de la motivación y otros recursos que contribuyan con la mejora de las personas que emplean este método como parte de su estilo de vida. Así, a partir de la representación mental, se puede descubrir la forma en la cual se realiza el cambio de ese reflejo ideal, con la finalidad de alcanzar los logros anhelados[49].

Entonces, de acuerdo con lo mencionado por Jussieu[50], los principios de la programación neurolingüística son los siguientes:

- Primero: existe un elemento importante denominado mapa mental del mundo; esto quiere decir que las personas manifiestan su propia manera de interpretar la realidad. Es así como cada individuo construye su propio modelo, de acuerdo con la subjetividad.
- Segundo: se refiere a que el mapa puede ser mejor, siempre que evidencie más caminos; esto quiere decir que el objetivo es lograr contar con una flexibilidad que permita afrontar las reacciones frente a lo que se suscite[51].
- Tercero: menciona que siempre hay una intención positiva detrás de cada comportamiento; entonces, cada acción desarrollada por las personas implica un aporte.

48 Deminco. *Programación neurolingüística: comenzando por el principio*, cit.

49 Ibíd.

50 Jussieu. *Técnicas de pnl: Una guía práctica de estrategias para el desarrollo óptimo de la personalidad*, cit.

51 Jacinto López. "La Programación Neurolingüística en las empresas para la salud mental y social de los colaboradores", trabajo de grado, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, Repositorio Institucional Unimilitar, 2020, disponible en [http://hdl.handle.net/10654/35771].

- Cuarto: manifiesta que las experiencias envuelven estructuras; esto quiere decir que entraña procesos que pueden ser influenciados, de forma que los resultados sean encaminados de acuerdo con lo que se pretende lograr.
- Quinto: señala que los problemas de toda índole pueden ser solucionados, por lo cual se apela a la tranquilidad en el manejo de los asuntos.
- Sexto: se refiere a que las personas cuentan con las fuerzas necesarias para afrontar las diversas situaciones que puedan presentarse en su camino.
- Séptimo: señala que hay dos componentes que forman parte de un sistema, los cuales son la mente y el cuerpo, donde el primero es capaz de ejercer influencia sobre el segundo.
- Octavo: se refiere a que los resultados obtenidos de la comunicación reflejan su significado.
- Noveno: se relaciona con la afirmación de que los fracasos no existen, sino que representan, en realidad, mensajes de respuesta; esto significa que se puede aprovechar cada uno de los tropiezos para convertirlos en posibilidades de superación.
- Décimo: alude a que se cuenta con la opción de intentar otros caminos en caso de que las decisiones asumidas no hayan funcionado.

V. COACHING Y SU RELACIÓN CON LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La programación neurolingüística permite influenciar en la conducta de las personas, debido a que propone un cambio en cuanto a las perspectivas que los individuos suelen asumir acerca del panorama que envuelve su propia existencia. Entonces, dado el carácter protagónico que brinda este programa a cada persona que lo asume en relación con su propio aprendizaje, se evidencia que es capaz de promover que la gente cambie de actitud frente a los diversos escenarios en que se desenvuelve[52].

52 Giuseppa Celona. "El aprendizaje eficaz: la programación neurolingüística en la enseñanza de l2 (lengua inglesa)", en *Segni e Comprensione*, vol. 31, n.º 93, 2017, pp. 58 a 79, disponible en [http://siba-ese.unisalento.it/index.php/segnicompr/article/view/19084].

Por otro lado, el objetivo central del *coaching* consiste en la puesta en práctica de las pautas que permiten llegar al éxito, a través del cambio y la capacidad de liderazgo que las personas logran establecer por medio de estrategias pertinentes. Es así como la motivación constante determina la mejora de las habilidades personales, en aras de que la gente que aplica el plan de acción del *coaching* alcance los objetivos planteados y observe, del mismo modo, cada uno de los efectos positivos del mismo[53].

De igual manera, debido a que el *coaching* manifiesta el alcance de objetivos como finalidad, es evidente que se puede apoyar en la programación neurolingüística para lograr su cometido, debido a que esta última consiste en un método capaz de lograr que las dificultades que se presentan en un momento determinado sean superadas en el menor tiempo posible[54]. Esta ventaja se puede lograr por medio del cambio del estado en que se encuentra una persona, frente a los aspectos de su propia existencia, hacia una situación que contenga los instrumentos necesarios para lograr una toma de decisiones que sea coherente con los propósitos de cada individuo.

Entonces, debido a que la programación neurolingüística se encuentra encaminada hacia la *praxis*, esta evalúa las orientaciones del *coachee* en cuanto a su conducta. En ese sentido, se debe concebir el cambio, no como un aspecto que contempla solo cuestiones superficiales, sino que, en realidad, debe determinar los objetivos establecidos y, así, tomar las decisiones correspondientes frente a la definición de los procesos que apuntan hacia el desarrollo de la nueva faceta encaminada al éxito que se pretende asumir[55].

Es así como, a medida que se logra una nueva orientación del marco personal, se manifiesta una tendencia que implica la reconsideración del enfoque que se solía utilizar en la percepción de los acontecimientos, por lo cual, la observación, representación y comprensión de los diversos escenarios de la vida se vuelven distintos en comparación con las perspectivas que eran asumidas antes de adoptar el *coaching* y la programación neurolingüística como métodos de apoyo en la mejora de las condiciones de las personas de manera integral.

53 García Callejón y Martín Recas. *Coaching y liderazgo personal*, cit.

54 Jussieu. *Técnicas de PNL: Una guía práctica de estrategias para el desarrollo óptimo de la personalidad*, cit.

55 Fernando Bayón Mariné. *Coaching: la oportunidad de cambiar*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2017.

Así, el *coaching* y la programación neurolingüística se encuentran enlazados, ya que el primero busca que las personas desarrollen sus capacidades para mejorar y ser capaces de alcanzar sus objetivos, por lo cual echa mano de la segunda, la cual permite establecer las pautas para llevar a cabo las acciones correspondientes en cuanto a influenciar en los demás por medio del lenguaje y la comunicación. Así, el *coach* trabaja a partir de la motivación, con la finalidad de que el *coachee* logre el cambio que requiere para ser una persona distinta, capaz de afrontar la realidad y alcanzar, así, la superación.

CAPÍTULO TERCERO

El *coaching* y la programación neurolingüística en los estudiantes universitarios

Durante su existencia, los seres humanos suelen toparse con diversas dificultades que no les permiten avanzar en el ámbito en que desean desempeñarse. Dichos obstáculos no corresponden solo a un determinado aspecto, sino que, en realidad, tienen que ver con las diversas esferas de la realidad en que viven las personas. Frente a esta situación, surge la necesidad de un cambio, el cual puede ser proporcionado ya sea a partir del impulso que cada persona es capaz de realizar por cuenta propia o debido a la influencia de otros personajes que pretenden encaminar a los demás hacia un rumbo distinto, donde sea prioridad el alcance de los objetivos establecidos.

Uno de los ámbitos en los que se debe implementar las estrategias correspondientes para obtener resultados satisfactorios es el educativo, puesto que los estudiantes se encuentran en formación constante y, por eso, se debe considerar que estos requieren de una orientación y motivación permanentes, de modo que sean capaces de establecer sus

propias metas y trabajar en función de ellas para lograr conseguirlas, más ahora que la sociedad presenta un avance acelerado[56].

I. *COACHING* Y PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTAS DE INFLUENCIA

El *coaching* se enfoca en definir las pautas que permiten afianzar la toma de decisiones y las actividades respectivas que corresponden a lo que desean obtener las personas. El punto inicial parte del individuo mismo, quien debe ser capaz de reconocer su propia realidad y, así, establecer las fortalezas a partir de las cuales el *coach* realiza la labor de acompañante, de modo que sea el propio *coachee* quien identifique lo que necesita para su progreso. Así, la preocupación por precisar un cambio en la vida debe venir de la propia persona sujeta al *coaching,* a fin de que trabaje en ello con total compromiso y preocupación[57].

Entonces, el *coaching* resulta ser una actividad efectiva en cuanto al diseño de métodos que garanticen que la persona se dé cuenta de que necesita un cambio para lograr sus objetivos, así como también otorga el impulso necesario para que las personas encuentren la mejor manera de identificar los mecanismos que puedan contribuir con su deseo de superación; es así como este es capaz de ejercer una influencia en los demás, no a través de un aprendizaje tradicional, sino a partir del trabajo continuo y efectivo de cada uno en cuanto al logro de la satisfacción anhelada en el alcance de los propósitos.

Así, el *coaching,* como apoyo técnico, contribuye con los procedimientos que son asumidos por las personas, que permite el abandono de la zona de confort para dar pie a la adopción de medidas que posibiliten el cambio, cuyo propósito puede ser la mejora, la evolución o la adaptación frente a diversos contextos de la vida. Es así como se puede afirmar que la base del *coaching* es el cambio, con lo cual se puede alcanzar la transformación del ser humano en beneficio propio y de la sociedad[58].

---

56 Pilar Martín Pérez y Sonia Esteban Rodríguez. "*Coaching* educativo", *Revista P y M Padres y Maestros,* n.º 369, 2017, pp. 46 a 52, disponible en [https://doi.org/10.14422/pym.i369.y2017.007].

57 Magali Monclús, Alexandre Monclús y Filipo Pereira. *Guía de coaching para docentes*, Barcelona, El Grano de Mostaza Ediciones, 2016.

58 Bayón Mariné. *Coaching: la oportunidad de cambiar*, cit.

Por otro lado, la programación neurolingüística busca mejorar la calidad de vida de las personas a través de los instrumentos pertinentes, que ayudan a lograr una interacción eficiente plasmada en el acto comunicativo. Del mismo modo, se puede indicar que la PNL es capaz de ejercer influencia en la conducta humana, a partir del cambio en la manera en que la gente es capaz de percibir la realidad; adicionalmente, se puede acotar que otorgan las herramientas necesarias para alcanzar un adecuado desenvolvimiento a nivel personal y en torno a las interrelaciones con las demás personas, por medio de la aplicación adecuada del lenguaje como medio que influye en los procesos mentales en función del logro de resultados adecuados[59].

Por lo tanto, se realza la importancia tanto del *coaching* como de la programación neurolingüística, como mediadores del cambio de las personas que desean alcanzar sus objetivos y, así, pretenden obtener la mejora en cada aspecto de su desarrollo. Las estrategias que se pueden lograr a partir de las pautas propuestas por el *coaching* y la PNL destacan en el sentido de que permiten realzar las facultades de cada persona en cuanto al hallazgo y desarrollo de sus propias habilidades, las cuales, a partir de su identificación, pueden ser trabajadas de manera permanente por el propio individuo.

II. *COACHING* UNIVERSITARIO

A medida que la sociedad va creciendo, se amplía, también, la necesidad de obtener mayor conocimiento, con el propósito de afianzar los saberes y su respectiva aplicación. Dicho procedimiento da pie a continuar con la consolidación del ámbito del conocimiento, de modo que se puede propagar su desarrollo de forma permanente, esto a través de la educación que ejerce influencia, dado que implica un cambio y mejora continua[60].

59 Dayana León e Luis Imitola. "La programación neurolingüística como herramienta para el desarrollo de la autoestima", *Revista Electrónica LAC (Los Agentes de Cambio)*, vol. 1, n.º 1, 2018, pp. 54 a 68, disponible en [https://losagentesdecambio.com/wp-content/uploads/2020/08/revista-los-agentes-de-cambio-primera-edicion-junio-2018.pdf#page=54].

60 Luis Antonio Álvarez Silva, Lurdes Sabrina Gudiño Gómez, María Mercedes Macías Montoya y Hugo Santiago Izquierdo Lara. "*Coa-*

Los procesos están determinados por la orientación que evidencian, en el sentido de que procuran un recorrido hacia adelante; por ende, el *coaching* puede asociarse con dicho concepto, dado que comprende una serie de estrategias que procuran el progreso de quien adopte ese sistema en su vida. Entonces, a medida que se aplica de forma adecuada el *coaching,* la persona que se beneficia de ese proceso puede contar con la seguridad de que le va a permitir disponer de las pautas necesarias para el desarrollo de sus habilidades y, claro está, en cuanto al alcance de sus objetivos[61].

Además, es importante señalar que el *coaching* educativo es un proceso que comprende el aprendizaje con proyección al cambio, donde se establecen los recursos e instrumentos que representan un apoyo para los estudiantes que lo aplican y en el alcance de mejores resultados, de forma que le permita descubrir los contextos que guardan relación con el proceso de aprendizaje y otros aspectos relacionados con su formación integral[62].

Ahora bien, una de las consideraciones que se debe tomar en cuenta en el momento en que se aborda el *coaching* universitario, es que se trata de un procedimiento cuya aplicación contribuye con el alcance de los objetivos de cada uno de los estudiantes que se benefician de él. Entonces, se considera que quien interpreta el rol protagónico de la educación es el propio estudiante, al que se le facilita las herramientas que permiten su adaptación y, por ende, la ejecución de una metodología pertinente[63].

ching educativo: desarrollo de competencias en el educando de nivel superior", *Fd-Rie Formación Docente, Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 3, n.º 2, 2020, pp. 15 a 39, disponible en [http://www.revista-iberoamericana.org/index.php/es/article/view/36].

61 José Luis Paniza Prados, Inmaculada Puertas Cañaveral y José María Molina Morales. "*Coaching* universitario: propuesta de un sistema de indicadores para su medición", en *rise: International Journal of Sociology of Education*, vol. 8, n.º 1, 2019, pp. 75 a 102, disponible en [http://dx.doi.org/10.17583/rise.2019.3877].

62 Álvarez Silva, Gudiño Gómez, Macías Montoya y Izquierdo Lara. "*Coaching* educativo: desarrollo de competencias en el educando de nivel superior", *Fd-Rie Formación Docente*, cit.

63 Paniza Prados, Puertas Cañaveral y Molina Morales. "*Coaching* universitario: propuesta de un sistema de indicadores para su medición", cit.

Por otro lado, de acuerdo con lo indicado por Claudia Valero[64], cuando el *coaching* se aplica en lo profesional, se obtienen las siguientes ventajas:

- Contribuye con otorgar herramientas que permitan que los estudiantes sepan cómo hacer frente a sus debilidades y, así, puedan convertirlas en fortalezas, las cuales van a ayudar en su crecimiento como seres humanos.
- Permite que la relación entre estudiantes y docentes mejore, puesto que estos cumplen el rol de guías, con la finalidad de que el estudiantado pueda afianzar su formación; además, los docentes son capaces de entender los requerimientos de sus estudiantes, entre otros aspectos que se consideran importantes de comprender para el establecimiento de la armonía de la clase.
- A través del *coaching,* los estudiantes pueden alcanzar una mejor predisposición, en el sentido de que este proceso les va a otorgar ventajas que van mucho más allá de cumplir solo con expectativas formales, es decir, obtener altas calificaciones, un título o grado académico; en realidad, les va a permitir mejorar su calidad de vida a través de su propia formación integral, mediante el logro de los objetivos propuestos por ellos mismos.
- La noción de obligación se transforma en sentido de responsabilidad y compromiso en las actividades planificadas tanto para su beneficio personal como en favor de la sociedad.
- Contribuye con el logro de la retroalimentación a nivel bidireccional.
- Facilita la comunicación entre docentes y estudiantes, situación que favorece el entendimiento entre ambos, puesto que la constante interacción va a permitir el intercambio de ideas y perspectivas que permitan afianzar su desempeño.

Por lo tanto, se comprende la magnitud con la cual se aborda el aspecto educativo superior relacionado con el *coaching,* puesto que faculta una adecuada forma de llevar a cabo las actividades no solo académicas, sino también relacionadas con el desarrollo de las habilidades que van a permitir la formación de profesionales exitosos, capaces de

64 Claudia Valero. "*Coaching* en el hábitat universitario", *Perspectivas: Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, vol. 3, n.º 1, 2020, pp. 200 a 215, disponible en [https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/95].

contribuir en las diversas esferas de la sociedad. Del mismo modo, se busca contar con personas que sean capaces de asumir perspectivas diferentes, en relación con una visión transformadora de la realidad, que parta de sus propias acciones, situación que puede ser asumida por los profesionales formados en base al paradigma que representa el carácter protagónico de su aprendizaje y del desarrollo de sus propias habilidades.

III. LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

La visión de los estudiantes que asumen un rol pasivo en el sentido de que reciben la información que el docente imparte en el aula quedó en el pasado. De acuerdo con los actuales enfoques educativos, el estudiante se ha convertido en el centro del contexto educativo, puesto que cuenta con la capacidad suficiente que le permite construir su propio aprendizaje, dado que se le pueden otorgar las herramientas pertinentes que faciliten el desarrollo de sus habilidades a nivel integral. Esto supone que los estudiantes poseen las cualidades necesarias para alcanzar sus objetivos establecidos, tanto en el ámbito educativo como en otros aspectos de su vida, puesto que permite descubrir el potencial con el que cuentan[65].

Una de las consideraciones esenciales para el fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes se relaciona con el liderazgo, que implica una decisión en el ámbito personal o en lo profesional, mas no una cuestión jerárquica; este aspecto aborda, en realidad, un paradigma enfocado en el desarrollo del ámbito personal y, de la misma manera, en lo asociado con lo organizacional, de modo que se pueda potenciar cada uno de sus aspectos en favor de su desenvolvimiento efectivo[66].

Así mismo, de acuerdo con Susan Wright y Carol MacKinnon[67], el liderazgo viene a ser un proceso que permite conocerse a uno mismo y a los demás, de modo que se llegue a determinar relaciones que apunten al objetivo de un trabajo en equipo adecuado,

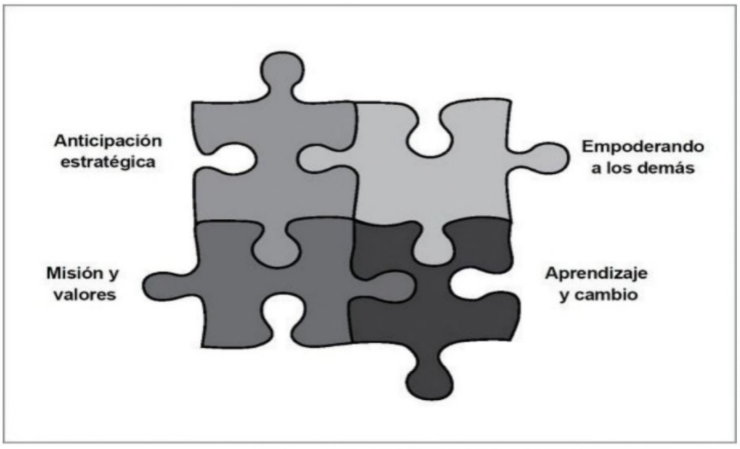
65 García Callejón y Martín Recas. *Coaching y liderazgo personal*, cit.

66 Óscar Anzorena. *Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2019.

67 Susan Wright y Carol MacKinnon. *Alquimia del liderazgo: La magia del líder coach*, Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2017.

que promueva la confianza; además, dichos autores contemplan que el punto inicial del liderazgo es uno mismo, puesto que se considera importante comenzar con los aportes que se otorgan al propio rol de líder que se pretende asumir. En relación con el liderazgo transformacional, en específico, este es considerado como una condición capaz de lograr transmitir perspectivas claras, motivar y promover la confianza en los demás. Además, cabe mencionar que entre sus componentes se encuentran los siguientes: la estimulación a nivel intelectual, la influencia y el carisma, consideración de las diferencias individuales y la motivación[68].

Figura 3. **Modelo de competencias de liderazgo**



Nota: Wright y MacKinnon (2017).

En la Figura 3 se puede observar cada una de las competencias que deben considerarse para asumir un liderazgo pertinente; así, se delimitan cuatro aspectos: en primer lugar, se toma en cuenta la anticipación estratégica, que permite adelantar las acciones que pueden suscitarse y que, a su vez, cabe la posibilidad de que se conviertan en una dificultad que se debe afrontar; en segundo lugar, se contempla el

68 Daniel Hermosilla, Alberto Amutio, Silvia da Costa y Darío Páez Rovira. "El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo", en *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 32, n.º 3, 2016, pp. 135 a 143, disponible en [https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003].

empoderamiento a los demás, en donde cada persona contribuye con sus habilidades en el desarrollo de los objetivos propuestos; en tercer lugar, se encuentran el aprendizaje y el cambio, es decir, comprende la necesidad de un cambio y la reflexión sobre los procesos que implica; en cuarto lugar, se considera la misión y los valores, que permiten establecer el equilibrio de las acciones que se toman en cuenta frente a los demás[69]. De igual manera, las cuatro competencias se encuentran engarzadas, dado que se complementan.

En cuanto al líder como tal, se comprende que es aquella persona que cuenta con la capacidad de dirigir a los demás en relación con los objetivos propuestos; así, debe ser capaz de establecer una relación armoniosa con otras personas; además, puede proponer acciones que contribuyan con el alcance de las metas. De este modo, si la educación universitaria se encuentra orientada bajo dichos parámetros, es probable que se establezca una influencia positiva en el marco de la capacitación de líderes eficientes[70], que sean capaces de asumir el liderazgo personal, es decir, la competencia que influye en la forma en que cada persona toma decisiones en cuanto a su vida y, así, lograr la autonomía necesaria para afrontar todo tipo de situaciones que se susciten[71].

Otro aspecto fundamental del *coaching* para los estudiantes universitarios consiste en la motivación, aspecto que permite trascender tanto en el ámbito personal como en el ámbito social, puesto que implica que sea la propia persona quien identifique sus necesidades[72] y, así, trabaje en función de ellas con tenacidad y actitud constante, de manera que logren alcanzar un ritmo que les brinde la facilidad de realizar las actividades con perseverancia y a partir de la convicción

69 Wright y MacKinnon. *Alquimia del liderazgo: La magia del líder coach*, cit.

70 Edgar Rascón Núñez y Dagoberto Pérez Piñón. "El *coaching* educativo en la formación de líderes universitarios", en *Excelencia administrativa*, vol. 14, n.º 40, 2017, pp. 33 a 40, disponible en [http://www.fca.uach.mx/posgrado_e_investigacion/2018/09/05/Excelencia-Administrativa-Vol-40.pdf#page=35].

71 García Callejón y Martín Recas. *Coaching y liderazgo personal*, cit.

72 José Yecid Calderón Roa. "Coaching como ventaja competitiva en el sector turístico", tesis de licenciatura, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, Repositorio Institucional Unimilitar, 2017, disponible en [http://hdl.handle.net/10654/16675].

de que se encuentra trabajando en función del alcance de las metas establecidas por su propia cuenta.

Con base en lo señalado por William Sánchez Mena y Ever Terán Chávez[73], la motivación se puede considerar de dos formas: por un lado, la intrínseca, que comprende la exploración de las cualidades individuales, así como también del conocimiento propio, el dominio y el interés, aspectos que influyen dentro de la forma en que las personas desarrollan sus actividades; por otro lado, cabe mencionar la motivación extrínseca, la cual actúa como un factor estimulante de la intrínseca, en el sentido de que las personas son capaces de asumir un compromiso a nivel personal y con las demás personas.

Por otro lado, de acuerdo con Pedro Sáenz-López, Bartolomé Jesús Almagro Torres y Eduardo José Fernández Ozcorta[74], la motivación puede ser comprendida a partir de tres aspectos relacionados con la conducta: la dirección, la cual se relaciona con las metas; la intensidad, considerada como el esfuerzo que se emplea para lograr los objetivos; y la persistencia, asociada con el tiempo utilizado para el fin establecido. Entonces, mientras mayor sea la preocupación por alcanzar los logros, la motivación se mantendrá más activa.

Ahora bien, en cuanto a la motivación, se pueden mencionar tres tipos. En relación con la motivación de logro, esta se refiere a la tendencia que se enfoca en el logro de los estándares de excelencia, a partir de la cual se promueve la ejecución de actividades en aras de alcanzar un rendimiento óptimo de sus habilidades[75]. Además, se considera que la motivación de poder es impulsada por la influencia y

73 William Sánchez Mena y Ever Terán Chávez. "Motivación académica y rendimiento académico en los estudiantes del nivel secundario de la Institución María Ulises 0031 Tarapoto, 2016", tesis de licenciatura, Lima, Universidad Peruana Unión, Repositorio Institucional upeu, 2017, disponible en [https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/upeu/730].

74 Pedro Sáenz-López, Bartolomé Jesús Almagro Torres y Eduardo José Fernández Ozcorta. *Motivación, inteligencia emocional y actividad física en universitarios*, Huelva, Perú, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, 2017.

75 Wilson Alexander Pérez León. "Motivación de logro en estudiantes de una Institución Educativa Pública-Trujillo, 2017", tesis de licenciatura, Chimbote, Perú, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Repositorio Institucional Uladech, 2020, disponible en [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UWlmofqjbzwJ:repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/16608+&cd=18&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe].

el reconocimiento de los demás[76]; mientras tanto, la motivación de afiliación viene a ser la búsqueda de una relación positiva con los demás, de tal modo que se logre un mejor rendimiento en cuanto a su desempeño productivo[77].

La motivación, entonces, implica un aspecto trascendental que todo estudiante debe concentrar, puesto que le va a permitir mantenerse activo en la consecución de los objetivos propuestos para su desarrollo y mejora permanentes. Por lo tanto, es necesario que los estudiantes trabajen en este proceso, el cual puede garantizar que las acciones llevadas a cabo por ellos logren otorgarles grandes ventajas que van a influir en su desempeño.

IV. COMPETENCIAS ACADÉMICAS

Los estudiantes se encuentran inmersos en el ámbito académico, a través de la institución donde se desempeñan. En este contexto, es necesario contemplar un enfoque que apunte hacia el desarrollo de sus habilidades relacionadas con dicho entorno. De esta manera, se puede lograr que las personas actúen, por cuenta propia, en las actividades que promuevan la mejora de su desempeño académico.

En particular, frente a dicha situación, surge la necesidad de enfatizar los logros en cuanto al aumento de sus saberes y de otras capacidades relacionadas con la materia o carrera en que se desenvuelven, los cuales suelen estar determinados por las competencias académicas, que abarcan las aptitudes y conocimientos con las que cuentan los estudiantes, de modo que puedan desenvolverse de manera eficiente dentro de los escenarios que competen a su respectiva carrera profesional o a los ámbitos académicos en general y, así, sean capaces de predecir los problemas que puedan ocurrir, de modo que sean capaces

76 Carmen Julia Napán Tarmeño. "Relación entre la motivación de logro, poder y filiación con la calidad de gestión de la enseñanza en docentes de las instituciones educativas públicas de Villa María del Triunfo de la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 01 del distrito de San Juan de Miraflores-provincia y región de Lima, en el año 2016", tesis de maestría, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Repositorio Institucional UNMSM, 2018, disponible en [https://hdl.handle.net/20.500.12672/9561].

77 Ídem.

de encontrar soluciones, así como manifestar un desenvolvimiento activo en las actividades de la índole abarcada[78].

La importancia de trabajar con constancia las competencias académicas radica en que permiten la formación de profesionales competentes, es decir, aquellos que son capaces de aplicar no solo sus conocimientos, sino también sus cualidades, de tal manera que otorguen un valor añadido a las actividades que desarrollan. Entonces, se puede trabajar en función de los objetivos establecidos, a través del pensamiento y los hechos que otorgan la posibilidad de poder lograrlos[79].

V. COMPETENCIAS GERENCIALES

Según lo indicado por Hellriegel, Jackson y Slocum, citados por Nemecio Núñez Rojas y Doris Díaz Castillo[80], las competencias gerenciales son los conocimientos que se manejan en torno al ejercicio eficiente de labores que son desarrolladas a través de diversos contextos, mediante distintas organizaciones; así mismo, son considerados también los comportamientos, las habilidades y las actitudes con las que cuentan los individuos.

A su vez, las competencias gerenciales comprenden cinco elementos: en primer lugar, implica el manejo personal, es decir, la manera en la que se afrontan las situaciones de todo tipo; en segundo lugar, se contempla el manejo de acción, que se refiere a la capacidad con la cual se organiza los planes de acción; en tercer lugar, se encuentra la competencia relacionada con la forma en que se gestiona el entorno; en cuarto lugar, se considera el manejo interpersonal, que se asocia con la forma en que la persona interactúa con los demás y entiende las

78 J. Paucar Coronado. "Competencias académicas y responsabilidad social de los estudiantes de Psicología de la Universidad Peruana Los Andes de Lima", tesis de maestría, Lima, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Repositorio Institucional une, 2019, disponible en [http://repositorio.une.edu.pe/handle/une/3540].

79 eusa. *Manual de desarrollo de competencias*, Sevilla, eusa Centro Universitario, 2016, disponible en [https://www.eusa.es/wp-content/uploads/2016/11/eusa-manual-de-competencias-2016-interactivo.pdf].

80 Nemecio Núñez Rojas y Doris Díaz Castillo. "Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas", en *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, vol. 43, n.º 2, 2017, pp. 237 a 252, disponible en [https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013].

necesidades tanto de él mismo como de los otros; y en quinto lugar, se encuentra la influencia, que busca impactar en los demás, de modo que el plan de acción pueda ser ejecutado de manera eficiente[81].

Por lo tanto, se entiende lo trascendental que resulta la identificación de las competencias académicas y gerenciales, así como su trabajo respectivo en torno a ellas, dado que esto se ejerce con la finalidad de mejorar las características y habilidades que corresponden a la posibilidad de lograr cumplir con los objetivos determinados por cada individuo, que implica el progreso correspondiente.

VI. *COACHING* Y PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO FACTORES DE ÉXITO EN LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

El alcance de los objetivos se encuentra determinado por la manera en la que son asumidas las pautas establecidas por los aspectos fundamentales que representan el *coaching* y la programación neurolingüística. Ambos procedimientos pueden ser aplicados para distintos ámbitos de la vida de las personas: a nivel familiar, en el trabajo, en los estudios, entre otros campos que forman parte de su formación integral.

En especial, uno de los ámbitos contemplados viene a ser el académico, el cual requiere no solo del acopio de datos que permitan a las personas saber más sobre un tema determinado, sino que, en realidad, se trata de que le sean otorgadas las herramientas que permitan que los estudiantes puedan llegar a alcanzar sus metas por su cuenta, a partir de la definición de objetivos en función de sus propias necesidades[82].

Es así como los métodos del *coaching* y la programación neurolingüística pueden influir en la gente, por medio de mecanismos que contribuyen con el reconocimiento de uno mismo, así como la identificación de sus fortalezas y debilidades, que contribuyen, a su vez,

81 Ídem.

82 Eva Ramos Loredo, Beatriz Sierra Arizmendiarrieta y Cristina Roces Montero. "Ámbitos de aplicación del *coaching* educativo: una revisión bibliográfica del periodo 2013-17", en *Educatio Siglo xxi*, vol. 37, n.º 2, 2019, pp. 223 a 244, disponible en [https://doi.org/10.6018/educatio.387091].

con el establecimiento de metas que garanticen su crecimiento permanente. De este modo, los estudiantes pueden adoptar dichos procedimientos para asumir los retos que implican su desenvolvimiento frente a todo tipo de situaciones, debido a que el ámbito universitario representa un reto para ellos mismos, así como también para el personal docente y para las instituciones en general.

CAPÍTULO CUARTO

Influencia del *coaching* y la programación neurolingüística en el desarrollo de habilidades de los estudiantes universitarios: análisis de caso en la Universidad Nacional del Callao, Perú

La sociedad ha experimentado diversos cambios en las últimas décadas, lo cual ha contribuido con el progreso de cada uno de los individuos que la componen. Uno de estos cambios se ha presentado a nivel de los estudiantes, quienes han dejado de ser percibidos como individuos sujetos al almacenamiento de información y han sido considerados como personas que requieren desarrollar sus habilidades y potencial, para beneficio personal y como parte de la comunidad.

Uno de los aspectos que contribuye, justo, con el desenvolvimiento de dicha perspectiva es el *coaching,* cuyo método proporciona las pautas que van a permitir que el estudiante sea capaz de conocer sus capacidades y, así, pueda aplicarlas en la búsqueda de lograr sus objetivos. En este punto, también cabe resaltar el papel de la programación neurolingüística, cuyo instrumento interviene en la comprensión del lenguaje y el entorno comunicativo, como medios para alcanzar la eficiencia en el hallazgo de resultados favorables para el desempeño de

las personas. Por ello, la investigación se centró en analizar el alcance de dichas técnicas y su influencia en las habilidades de los estudiantes universitarios.

I. OBJETIVO GENERAL

Establecer las diferencias entre el grupo experimental y el grupo control respecto a la influencia de las técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística en el desarrollo del liderazgo, la motivación, las competencias académicas y gerenciales de los estudiantes de segundo al sexto ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las diferencias de liderazgo y motivación entre los estudiantes en las fases de pre y posprueba, según el grupo al que pertenecen.
- Establecer las diferencias en las competencias académicas y gerenciales entre los estudiantes en las fases de pre y posprueba, según el grupo al que pertenecen.
- Establecer los efectos de la implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes.
- Establecer los efectos de la implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística en la motivación de los estudiantes.
- Determinar los efectos de la implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística en el rendimiento y el desarrollo de las competencias académicas de los estudiantes.
- Determinar los efectos de la implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística en el desarrollo de las competencias gerenciales de los estudiantes.
- Determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados.
- Determinar el nivel de estructuración de las teorías que explican las relaciones de causalidad entre las variables.

III. HIPÓTESIS GENERAL

H_i: Existen diferencias estadísticas significativas a favor de la fase de posprueba en comparación con la fase de preprueba del grupo experimental, respecto a la influencia de las técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística en el desarrollo del liderazgo, la motivación, las competencias académicas y las gerenciales de los estudiantes de segundo al sexto ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

H_o: No existen diferencias estadísticas significativas a favor de la fase de posprueba en comparación con la fase de preprueba del grupo experimental, respecto a la influencia de las técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística en el desarrollo del liderazgo, la motivación, las competencias académicas y las gerenciales de los estudiantes de segundo al sexto ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

IV. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H_1: Existen diferencias estadísticas significativas del liderazgo y la motivación en las fases de pre y posprueba, a favor del grupo experimental.

H_2: Existen diferencias estadísticas significativas en las competencias académicas y gerenciales entre las fases de pre y posprueba a favor del grupo experimental.

H_3: La implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística incide positivamente en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes.

H_4: La implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística incide positivamente en el incremento y mantenimiento de la motivación de los estudiantes.

H_5: La implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística incide positivamente en el desarrollo de las competencias académicas de los estudiantes.

H_6: La implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística incide positivamente en el desarrollo de las competencias gerenciales de los estudiantes.

V. SISTEMA DE VARIABLES

A continuación, en la Tabla 1 se puede observar la operacionalización de las variables:

Tabla 1. Operacionalización de variables

$X_{1:}$ Construcción de sintonía X_2: Información del proceso $X_{3:}$ Escucha e indagación X_4: Punto de quiebre X_5: Intervención X_6: Cambio y compromisos X_7: Declaración de satisfacción X_8: Creencias X_9: Fortalezas académicas X_{10}: Objetivos académicos X_{11}: Confianza obtenida	Y_1: Liderazgo transformacional	$Y_{1.1}$: Estimulación intelectual $Y_{1.2}$: Generación de confianza y respeto $Y_{1.3}$: Carisma $Y_{1.4}$: Inspiración de compromiso $Y_{1.5}$: Estimulación de autonomía	Z_1: Institución de procedencia	Z_1: Pública
	Y_2: Motivación	$Y_{2.1}$: Motivación de logro $Y_{2.2}$: Motivación de poder $Y_{2.3}$: Motivación de afiliación	Z_2: Condición socioeconómica	$Z_{2.1}$: Nivel C
	Y_3: Competencias académicas	$Y_{3.1}$: Planificación, organización y gestión $Y_{3.2:}$ Innovación, creatividad y resolución de problemas $Y_{3.3:}$ Toma de decisiones $Y_{3.4:}$ Selección y uso de la información $Y_{3.5:}$ Habilidades del pensamiento $Y_{3.6:}$ Comprensión de sistemas $Y_{3.7:}$ Comunicación $Y_{3.8:}$ Desarrollo de la capacidad de liderazgo $Y_{3.9:}$ Relaciones interpersonales $Y_{3.10:}$ Trabajo en equipo $Y_{3.11:}$ Autodirección y autoformación $Y_{3.12:}$ Autopromoción $Y_{3.13:}$ Adaptabilidad al cambio	Z_3: Modalidad de ingreso	$Z_{3.1}$: Directo por examen general de admisión
	Y_4: Competencias gerenciales	$Y_{4.1}$: Comunicación gerencial $Y_{4.2}$: Planeación y administración $Y_{4.3}$: Trabajo en equipo gerencial $Y_{4.4}$: Acción estratégica $Y_{4.5}$: Globalización $Y_{4.6}$: Manejo personal	Z_4: Estudiantes universitarios de la FCA UNAC, pertenecientes al tercio superior académico.	$Z_{4.1}$: Segundo, cuarto y sexto ciclo $Z_{4.2}$: Géneros masculino y femenino

VI. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación mixta contiene elementos de la investigación básica y de la aplicada. La investigación básica busca generar nuevos conocimientos y teorías o efectuar una reestructuración de estas. Para efectos de la investigación, se dio inicio al planteamiento de un modelo teórico que incorpora una variable independiente y cuatro dependientes que, como se demuestra, están vinculadas, precisándose de otros estudios, con la finalidad de poder demostrar a cabalidad los efectos positivos del *coaching* en el liderazgo, la motivación, las competencias académicas y las competencias gerenciales.

Desde la perspectiva aplicada, a partir de los hallazgos teóricos de la investigación básica, se demuestra la manera correcta de aplicar las técnicas del *coaching* y la programación neurolingüística, a fin de poder optimizar el desarrollo del liderazgo, la motivación, las competencias académicas y las competencias gerenciales. Estas técnicas son una solución y valor agregado a la falta de un modelo psicopedagógico en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, y de gran efectividad para la gestión académica de las diversas carreras profesionales universitarias en beneficio de los estudiantes y el producto final que se espera alcanzar, como consecuencia del proceso formativo en el que participan. En la actualidad, estas técnicas son poderosas herramientas de liberación del potencial de los estudiantes, para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas, al resultar un excelente aliado del proceso de autoevaluación o acreditación, que está por implementarse.

El diseño fue experimental, con fases de pre y posprueba, en 12 sesiones de investigación, 1 pre de preprueba y 11 experimentales, con sus respectivas pospruebas.

VII. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo estuvo constituido por todos los estudiantes del tercio superior del segundo, cuarto y sexto ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao matriculados en los semestres académicos 2012-A, 2012-B y 2013-A.

Este fue un estudio de seis casos, por tanto, la muestra estuvo constituida por dos estudiantes del tercio superior académico, del segundo ciclo (2012-A), dos estudiantes del cuarto (2012-B) y dos estudiantes

del sexto ciclo (2013-A), de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

VIII. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Técnicas:

- Escalas
- Entrevistas

Instrumentos:

A. Guía de la escala de coaching con PNL

Consistió en 15 preguntas elaboradas siguiendo las pautas del Escalograma Actitudinal de Rensis Likert. Mide las actitudes de los participantes en el estudio (*coachee*) al proceso del *coaching* con programación neurolingüística –PNL–, a través de las siguientes ocho dimensiones: construcción de sintonía, información del proceso, escucha e indagación, punto de quiebre, intervención, cambio, y compromisos y declaración de satisfacción.

B. Guía de la entrevista de coaching con PNL

Abarcó 13 preguntas elaboradas siguiendo las pautas de la entrevista estructurada. Mide la satisfacción que han obtenido los participantes en el estudio (*coachee*) al proceso del *coaching* con programación neurolingüística –PNL–, a través de las siguientes cinco dimensiones: creencias, fortalezas académicas, objetivos académicos, sintonía y confianza obtenida, al complementar los ítems de la escala de *coaching* con PNL.

C. Guía de la escala de liderazgo transformacional

Presentó 26 afirmaciones elaboradas siguiendo las pautas del Escalograma Actitudinal de Rensis Likert. Mide las actitudes relacionadas con el liderazgo transformacional, a través de las cinco siguientes dimensiones: estimulación intelectual, generación de confianza y respeto, carisma, inspiración de compromiso y estimulación de autonomía.

D. Guía de la escala de motivación

Manifestó 21 afirmaciones elaboradas siguiendo las pautas del Escalograma Actitudinal de Rensis Likert. Mide las actitudes relacionadas con la motivación, a través de las siguientes tres dimensiones: motivación de logro, motivación de poder y motivación de afiliación.

E. Guía de la escala de competencias académicas

Constó de 30 afirmaciones elaboradas siguiendo las pautas del Escalograma Actitudinal de Rensis Likert. Mide las actitudes relacionadas con las competencias académicas, a través de las siguientes dimensiones: planificación, organización y gestión, innovación, creatividad y resolución de problemas, toma de decisiones, selección y uso de la información, habilidades del pensamiento, comprensión de sistemas, comunicación, desarrollo de la capacidad de liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, autodirección y autoformación, autopromoción y adaptabilidad al cambio.

F. Guía de la escala de competencias gerenciales

Indicó 35 afirmaciones elaboradas siguiendo las pautas del Escalograma Actitudinal de Rensis Likert. Mide las actitudes relacionadas con las competencias gerenciales, a través de las seis siguientes dimensiones: comunicación gerencial, planeación y administración, trabajo en equipo gerencial, acción estratégica, globalización y manejo personal.

Por otra parte, se elaboraron otros instrumentos que tenían como finalidad registrar avances de las actividades de las sesiones, que eran reportes del *coach*, entrevistas a terceros y al participante, que no se reportan, por no estar directamente relacionadas con los objetivos de la presente investigación.

IX. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

A. Técnicas descriptivas

- Se efectuaron cualitativa y cuantitativamente a partir del análisis de los resultados, desde la perspectiva de cada una de las teorías que respaldan cada variable y de la que las vinculan.
- Los estadísticos descriptivos aplicados son la moda, la media aritmética y la desviación estándar.

B. Técnicas de la estadística inferencial

Para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, y para la prueba de hipótesis se aplicó el coeficiente *r* de Pearson.

Tabla 2. **Fórmulas estadísticas descriptivas e inferenciales**

Tendencia central	Media aritmética	$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} a_i}{n} = \frac{a_1 + \cdots + a_n}{n}$
	Moda	$Moda = L_{i-1} + \left(\frac{D_1}{D_1 + D_2}\right) i$
Variabilidad	Desviación estándar	$S_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n} (X_i - \bar{X})^2}{n-1}$
Coeficiente de confiabilidad	Coeficiente alfa de Cronbach	$\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$
Paramétrica	Coeficiente de correlación *r* de Pearson	$r = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$

X. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A. Resultados descriptivos estadísticos de las variables

Tabla 3. Media, moda y desviación estándar de las fases de pre y posprueba del *coaching* con PNL en estudiantes FCA UNAC

Estadísticos			
		Preprueba GE	Posprueba GE
N	Válido	6	6
	Perdidos	0	0
Media		2,93333	3,80000
Moda		3,000	3,900
Desviación estándar		,121106	,178885

En la Tabla 3 se estableció que, en relación con la media aritmética, la moda y la desviación estándar, los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, participantes del proceso de *coaching* con programación neurolingüística, obtuvieron resultados que varían significativamente y de manera favorable en la posprueba del grupo experimental, al comparar estos resultados con los encontrados en la fase de preprueba.

Tabla 4. Media, moda y desviación estándar de la fase de preprueba del liderazgo transformacional y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC

Variables	Grupo control			Grupo experimental		
	Media	Moda	DS	Media	Moda	DS
Carisma	2.90500	3.000	.209165	2.98333	3.000	.025820
Inspiración motivacional	2.93333	3.000	.206559	2.95000	2.900[a]	.044721
Estimulación intelectual	2.97500	3.000	.061237	2.94167	2.900	.102062
Consideración individual	2.98333	3.000	.040825	2.98333	2.900	.114134
Generar confianza y tolerancia psicológica	3.00000	3.000	.000000	2.97167	2.900[a]	.077567
Liderazgo transformacional	2.99933	3.000	.123169	2.97000	2.940[a]	.065422

Nota: a. Existen múltiples modas. Se muestra el valor más pequeño.

En la Tabla 4 se mostró que, en la fase de preprueba, los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, participantes del proceso de *coaching* con programación neurolingüística, del grupo experimental, manifestaron resultados en el liderazgo transformacional y sus dimensiones, sin diferencias significativas en la media aritmética, la moda y la desviación estándar, en comparación con los resultados del grupo control.

Tabla 5. Media, moda y desviación estándar de la fase de posprueba del liderazgo transformacional y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC

Variables	Grupo control			Grupo experimental		
	Media	Moda	DS	Media	Moda	DS
Carisma	3.04667	3.000	.238886	3.80333	3.710[a]	.077115
Inspiración motivacional	2.95000	3.000	.083666	3.85833	3.800	.130295
Estimulación intelectual	3.00000	3.000	.000000	3.84833	3.900	.132728
Consideración individual	2.98333	3.000	.040825	3.81167	3.500[a]	.166543
Generar confianza y tolerancia psicológica	3.25000	3.000[a]	.273861	3.79667	3.500[a]	.169548
Liderazgo transformacional	3.04600	3.080	.055929	3.83667	3.860	.082381

Nota: a. Existen múltiples modas. Se muestra el valor más pequeño.

En la Tabla 5 se observó que, en la fase de posprueba, los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, participantes del proceso de *coaching* con programación neurolingüística, alcanzaron resultados en el liderazgo transformacional y sus dimensiones, favorables para el grupo experimental, con diferencias significativas en la media aritmética, la moda y la desviación estándar, en comparación con los resultados del grupo control.

Tabla 6. Media, moda y desviación estándar de la fase de preprueba de las motivaciones de logro, poder y afiliación en estudiantes FCA UNAC

Variables	Grupo control			Grupo experimental		
	Media	Moda	DS	Media	Moda	DS
Motivación de logro	2.88333	3.000	.204124	2.98333	3.000	.040825
Motivación de poder	2.96667	3.000	.081650	2.98333	3.000	.040825
Motivación de afiliación	2.96667	3.000	.081650	3.00000	3.000	.000000

En la Tabla 6 se pudo señalar que, en la fase de preprueba, los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, participantes del proceso de *coaching* con programación neurolingüística, lograron resultados en las motivaciones de poder, logro y afiliación, sin diferencias significativas en la media aritmética, la moda y la desviación estándar, en comparación con los resultados del grupo control.

Tabla 7. **Media, moda y desviación estándar de la fase de posprueba de las motivaciones de logro, poder y afiliación en estudiantes FCA UNAC**

Variables	Grupo control			Grupo experimental		
	Media	Moda	DS	Media	Moda	DS
Motivación de logro	3.06667	3.000	.163299	3.78333	3.800[a]	.299444
Motivación de poder	3.03333	3.000	.081650	3.86500	3.900	.137949
Motivación de afiliación	2.98333	3.000	.172240	3.77500	3.400[a]	.196850

En la Tabla 7 se indicó que, en la fase de posprueba, los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, participantes del proceso de *coaching* con programación neurolingüística, mostraron resultados en las motivaciones de poder, logro y afiliación, favorables para el grupo experimental, con diferencias significativas en la media aritmética, la moda y la desviación estándar, en comparación con los resultados del grupo control.

Tabla 8. **Media, moda y desviación estándar de la fase de preprueba de las competencias académicas y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC**

Variables	Grupo control			Grupo experimental		
	Media	Moda	DS	Media	Moda	DS
Planificación, organización y gestión	2.83333	3.000	.516398	2.93333	2.900[a]	.052026
Innovación, creatividad y resolución de problemas	2.99167	3.000	.128128	2.96500	3.000	.044609
Toma de decisiones	3.00000	3.000	.063246	2.93667	2.900	.049666
Selección y uso de la información	2.96333	3.000	.057155	2.96167	3.000	.044907
Habilidades del pensamiento	2.98333	3.000	.040825	2.95667	3.000	.048442
Comprensión de sistemas	2.93333	3.000	.216025	2.96667	3.000	.040825
Comunicación	3.05000	3.000	.122474	2.98333	3.000	.040825
Desarrollo de la capacidad de liderazgo	3.10000	3.000	.200000	2.97167	3.000	.044008
Relaciones interpersonales	3.01667	3.000	.040825	2.98333	3.000	.040825
Trabajo en equipo	3.06833	3.000	.214515	2.96500	2.920	.074766
Autodirección y autoformación	2.97500	3.000	.061237	2.94500	3.000	.077910
Autopromoción	2.88333	3.000	.160208	2.96167	3.000	.044907
Adaptabilidad al cambio	3.00000	3.000	.000000	2.97500	3.000	.044609
Competencias académicas	3.00100	2.900[a]	.064671	2.96233	2.961	.022801

En la tabla 8 se evidenció que, según la fase de preprueba, los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, participantes del *coaching* con programación neurolingüística, alcanzaron resultados sin diferencias significativas en la media aritmética, la moda y la desviación estándar en las competencias académicas y sus dimensiones, en comparación con los resultados del grupo control.

Tabla 9. Media, moda y desviación estándar de la fase de posprueba de las competencias académicas y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC

Variables	Grupo control			Grupo experimental		
	Media	Moda	DS	Media	Moda	DS
Planificación, organización y gestión	3.00000	3.000	.000000	3.85833	3.650[a]	.134375
Innovación, creatividad y resolución de problemas	3.00000	3.000	.000000	3.87667	3.700[a]	.149488
Toma de decisiones	3.16667	3.000	.408248	3.82333	3.500[a]	.167531
Selección y uso de la información	3.05000	3.000	.122474	3.85333	3.600[a]	.148549
Habilidades del pensamiento	3.00000	3.000	.126491	3.85833	3.820	.119736
Comprensión de sistemas	3.00000	3.000	.000000	3.80333	3.900	.169902
Comunicación	3.08333	3.000	.204124	3.91167	4.000	.111430
Desarrollo de la capacidad de liderazgo	3.00000	3.000	.000000	3.83667	3.900	.124043
Relaciones interpersonales	3.08333	3.000	.132916	3.87000	3.660[a]	.130537
Trabajo en equipo	3.10000	3.000	.200000	3.90500	3.900	.108397
Autodirección y autoformación	3.16667	3.000[a]	.108012	3.84833	3.800	.124967
Autopromoción	3.01667	3.000	.040825	3.85167	3.500[a]	.185517
Adaptabilidad al cambio	3.05000	3.000	.083666	3.84000	3.600[a]	.135204
Competencias académicas	3.08867	3.030[a]	.069460	3.81333	3.650[a]	.121600

En la Tabla 9 se estableció que, en la fase de posprueba, los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, participantes del proceso de *coaching* con programación neurolingüística, obtuvieron resultados en las competencias académicas y sus dimensiones, favorables para el grupo experimental, con diferencias significativas en la media aritmética, la moda y la desviación estándar, en comparación con los resultados del grupo control.

Tabla 10. Media, moda y desviación estándar de la fase de preprueba de las competencias gerenciales y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC

Variables	Grupo control			Grupo experimental		
	Media	Moda	DS	Media	Moda	DS
Comunicación gerencial	2.97500	3.000	.041833	2.98333	3.000	.040825
Planeación y administración	2.94167	2.900[a]	.120069	3.00000	3.000	.000000
Trabajo en equipo gerencial	2.99167	3.000	.020412	2.96667	3.000	.081650
Acción estratégica	2.95333	3.000	.081650	3.00000	3.000	.000000
Globalización	3.0917	3.00	.13571	2.9833	3.00	.04082
Manejo personal	2.9667	3.00	.08165	3.0167	3.00	.04082
Competencias gerenciales	3.0035	3.00	.07100	3,0177	3.00	.02639

En la Tabla 10 se indicó que, en la fase de preprueba, en promedio, los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, participantes del proceso de *coaching* con programación neurolingüística, alcanzaron resultados sin diferencias significativas en la media aritmética, la moda y la desviación estándar en las competencias gerenciales y sus dimensiones, en comparación con los resultados del grupo control.

Tabla 11. Media, moda y desviación estándar de la fase de post prueba de las competencias gerenciales y sus dimensiones en estudiantes FCA UNAC

Variables	Grupo control			Grupo experimental		
	Media	Moda	DS	Media	Moda	DS
Comunicación gerencial	3.00000	3.000	.000000	3.86333	4.000	.175119
Planeación y administración	3.18333	3.000	.194079	3.84667	3.600[a]	.136772
Trabajo en equipo gerencial	3.03333	3.000	.081650	3.84333	4.000	.185652
Acción estratégica	3.06667	3.000	.163299	3.82833	3.900	.122543
Globalización	3.00000	3.000	.000000	3.83333	3.600[a]	.147196
Manejo personal	3.06667	3.000	.163299	3.85500	3.900	.134425
Competencias gerenciales	3.08300	3.083	.027850	3.85217	3.900	.076760

En la Tabla 11 se señaló que, en la fase de posprueba, en promedio, los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, participantes del proceso de *coaching* con programación neurolingüística, mostraron resultados en las competencias gerenciales y sus dimensiones, favorables para el grupo experimental, con diferencias significativas en la media aritmética, la moda y la desviación estándar, en comparación con los resultados del grupo control.

B. Resultados estadísticos correlacionales entre las variables y sus dimensiones

En la siguiente tabla se muestra la correlación entre las variables en la fase de preprueba:

Tabla 12. Correlación entre las variables en la fase de preprueba en estudiantes FCA UNAC

	Coaching con PNL	Liderazgo transformacional	Motivación de logro	Motivación de afiliación	Motivación de poder	Competencias académicas	Competencias gerenciales
Coaching con PNL	1	,303	,944**	.a	,944**	,430	-,534
		,560	,005	.	,005	,395	,275
	6	6	6	6	6	6	6
Liderazgo transformacional	,303	1	,225	.a	,225	,011	-,183
	,560		,669	.	,669	,984	,729
	6	6	6	6	6	6	6
Motivación de logro	,944**	,225	1	.a	1,000**	,695	-,229
	,005	,669		.	,000	,126	,663
	6	6	6	6	6	6	6
Motivación de afiliación	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a
	.	.	.		.	.	.
	6	6	6	6	6	6	6
Motivación de poder	,944**	,225	1,000**	.b	1	,695	-,229
	,005	,669	,000	.		,126	,663
	6	6	6	6	6	6	6
Competencias académicas	,430	,011	,695	.a	,695	1	,499
	,395	,984	,126	.	,126		,313
	6	6	6	6	6	6	6
Competencias gerenciales	-,534	-,183	-,229	.a	-,229	,499	1
	,275	,729	,663	.	,663	,313	
	6	6	6	6	6	6	6

Nota: **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). a. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las es constante.

En la Tabla 12 se pudo notar, en la fase de preprueba, una correlación alta entre el proceso del *coaching* con PNL con la motivación de logro y de poder de los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC. No se logró establecer asociación entre el *coaching* con PNL con

el liderazgo transformacional, la motivación de afiliación, las competencias académicas y las competencias gerenciales.

Tabla 13. Correlación entre las variables en la fase de posprueba en estudiantes FCA UNAC

	Coaching con PNL	Liderazgo transformacional	Motivación de logro	Motivación de afiliación	Motivación de poder	Competencias académicas	Competencias gerenciales
Coaching con PNL	1	,977**	,821*	,883*	,937**	,956**	,826*
		,001	,045	,020	,006	,003	,043
	6	6	6	6	6	6	6
Liderazgo transformacional	,977**	1	,873*	,871*	,956**	,908*	,780
	,001		,023	,024	,003	,012	,067
	6	6	6	6	6	6	6
Motivación de logro	,821*	,873*	1	,913*	,959**	,644	,881*
	,045	,023		,011	,003	,167	,020
	6	6	6	6	6	6	6
Motivación de afiliación	,883*	,871*	,913*	1	,908*	,780	,903*
	,020	,024	,011		,012	,067	,014
	6	6	6	6	6	6	6
Motivación de poder	,937**	,956**	,959**	,908*	1	,802	,896*
	,006	,003	,003	,012		,055	,016
	6	6	6	6	6	6	6
Competencias académicas	,956**	,908*	,644	,780	,802	1	,708
	,003	,012	,167	,067	,055		,116
	6	6	6	6	6	6	6
Competencias gerenciales	,826*	,780	,881*	,903*	,896*	,708	1
	,043	,067	,020	,014	,016	,116	
	6	6	6	6	6	6	6

Nota: **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la Tabla 13 se determinó una vinculación alta, en la fase de posprueba, entre el proceso del *coaching* con PNL y las variables: liderazgo transformacional, motivación de logro, motivación de poder, motivación de afiliación, competencias académicas y competencias gerenciales de los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC.

Tabla 14. Correlación entre *coaching* con PNL y las dimensiones del liderazgo transformacional en la fase de posprueba en alumnos FCA UNAC

	Coaching con PNL	Carisma	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Generar confianza y tolerancia psicológica
Coaching con PNL	1	,841*	,832*	,918**	,960**	,989**
		,036	,040	,010	,002	,000
	6	6	6	6	6	6
Carisma	,841*	1	,976**	,587	,791	,790
	,036		,001	,221	,061	,061
	6	6	6	6	6	6
Inspiración motivacional	,832*	,976**	1	,553	,732	,788
	,040	,001		,255	,098	,063
	6	6	6	6	6	6
Estimulación intelectual	,918**	,587	,553	1	,942**	,939**
	,010	,221	,255		,005	,005
	6	6	6	6	6	6
Consideración individual	,960**	,791	,732	,942**	1	,966**
	,002	,061	,098	,005		,002
	6	6	6	6	6	6
Generar confianza y tolerancia psicológica	,989**	,790	,788	,939**	,966**	1
	,000	,061	,063	,005	,002	
	6	6	6	6	6	6

En la Tabla 14 se evidenció una relación alta, en la fase de posprueba, entre el proceso del *coaching* con PNL y las dimensiones del liderazgo transformacional: carisma, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual, generar confianza y tolerancia psicológica de los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC.

Tabla 15. Correlación entre *coaching* con PNL y las dimensiones de las competencias académicas en la fase de post prueba en estudiantes FCA UNAC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1													
2	,965**	1												
3	,912*	,837*	1											
4	,961**	,910*	,837*	1										
5	,986**	,963**	,791	,965**	1									
6	,943**	,967**	,854*	,932**	,980**	1								
7	,934**	,848*	,756	,952**	,928**	,864*	1							
8	,923**	,860*	,815*	,979**	,954**	,928**	,921**	1						
9	,892*	,784	,740	,959**	,897*	,832*	,978**	,951**	1					
10	,942**	,883*	,740	,926**	,973**	,938**	,922**	,951**	,903*	1				
11	,877*	,755	,834*	,937**	,843*	,753	,911*	,905*	,949**	,816*	1			
12	,886*	,929**	,780	,870*	,881*	,891*	,867*	,784	,792	,781	,717	1		
13	,880*	,761	,700	,944**	,864*	,783	,972**	,915*	,991**	,856*	,969**	,785	1	
14	,943**	,853*	,752	,945**	,897*	,812*	,959**	,879*	,939**	,850*	,959**	,845*	,943**	1

Coaching con PNL Planificación, organización y gestión Innovación, creatividad y resolución de problemas Toma de decisiones Selección y uso de la información	Habilidades del pensamiento Comprensión de sistemas Comunicación Desarrollo de la capacidad de liderazgo Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo Autodirección y autoformación Autopromoción Adaptabilidad al cambio

Nota: **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la Tabla 15 se pudo establecer una vinculación alta, en la fase de posprueba, entre el proceso del *coaching* con PNL y las dimensiones de las competencias académicas de los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC: planificación, organización y gestión, innovación, creatividad y resolución de problemas, toma de decisiones, selección y uso de la información, habilidades del pensamiento, comprensión de sistemas, comunicación, desarrollo de la capacidad de liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, autodirección y autoformación, autopromoción y adaptabilidad al cambio.

Tabla 16. Correlación entre coaching con PNL y las dimensiones de las competencias gerenciales en la fase de posprueba en estudiantes FCA UNAC

	Coaching con PNL	Comunicación gerencial	Planeación y administración	Trabajo en equipo gerencial	Acción estratégica	Globalización	Manejo personal
Coaching con PNL	1	,977**	,965**	,939**	,994**	,949**	,956**
		,001	,002	,005	,000	,004	,003
	6	6	6	6	6	6	6
Comunicación gerencial	,977**	1	,954**	,949**	,976**	,972**	,961**
	,001		,003	,004	,001	,001	,002
	6	6	6	6	6	6	6
Planeación y administración	,965**	,954**	1	,920**	,979**	,881*	,993**
	,002	,003		,009	,001	,020	,000
	6	6	6	6	6	6	6
Trabajo en equipo gerencial	,939**	,949**	,920**	1	,946**	,932**	,935**
	,005	,004	,009		,004	,007	,006
	6	6	6	6	6	6	6
Acción estratégica	,994**	,976**	,979**	,946**	1	,946**	,967**
	,000	,001	,001	,004		,004	,002
	6	6	6	6	6	6	6
Globalización	,949**	,972**	,881*	,932**	,946**	1	,879*
	,004	,001	,020	,007	,004		,021
	6	6	6	6	6	6	6
Manejo personal	,956**	,961**	,993**	,935**	,967**	,879*	1
	,003	,002	,000	,006	,002	,021	
	6	6	6	6	6	6	6

Nota. **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la Tabla 16 se estableció una relación alta, en la fase de posprueba, entre el proceso del *coaching* con PNL y las dimensiones de las competencias gerenciales de los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC: comunicación gerencial, planeación y administración, trabajo en equipo gerencial, acción estratégica, globalización y manejo personal.

XI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Todos los resultados estadísticos descriptivos de las variables abonan a favor de lo establecido en la hipótesis central y las hipótesis específicas, por cuanto los resultados comparativos entre el estado de preprueba y el de posprueba, que aparecen en la Tabla 3, arrojan niveles altos en todas las variables (la independiente y las dependientes) y sus respectivas dimensiones, en concordancia con el tratamiento experimental al que fueron sometidos los estudiantes.

Es necesario dejar establecido que lo sostenido en el marco teórico se cumple, con lo que se fortalecen los supuestos teóricos de Elaine Cox, Tatiana Bachkirova & David Clutterbuck[83], José Ángel Caperán Vega y Juan Pablo Villa Casal[84], Leonardo Ravier[85], Juan Fernando Bou Pérez[86], Lidia Muradep[87], Tim Hallbom & Nick Leforce[88], Martín Álvarez Torres[89], Ángel Pierre y Patrick Amar[90], Joseph O'Connor y Andrea Lages[91] y Joan Paye-

83 Elaine Cox, Tatiana Bachkirova & David Clutterbuck. *Complete Handbook of Coaching*, Padstow, Cornwall, sage Publications Ltd. Printed and bound in Great Britain by TJ International Ltd, 2010.

84 José Ángel Caperán Vega y Juan Pablo Villa Casal. *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*, Barcelona, Bresca Editorial, 2010.

85 Leonardo Ravier. *Arte y Ciencia del Coaching*, Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010.

86 Juan Fernando Bou Pérez. *Coaching para docentes: El desarrollo de habilidades en el aula*, Alicante, Editorial Club Universitario, 2009.

87 Lidia Muradep. *Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la pnl y la Ontología del Lenguaje*, Buenos Aires, Granica, 2009, disponible en [https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Coaching-para-la-Transformacion-Personal.pdf].

88 Tim Hallbom & Nick Leforce. *Coaching in the Workplace*, Wright City, goal/qpc, 2008.

89 Martín Álvarez Torres. *Mi consejo de administración. Escuchando a los mejores consejeros empresariales de organizaciones Pymes*, México D. F., Panorama, 2007.

90 Ángel Pierre y Patrick Amar. *Guía práctica del coaching*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica S. A., 2007, disponible en [https://books.google.co.ve/books?id=3eZG6eM5Fl8C&printsec=frontcover].

91 Joseph O'Connor y Andrea Lages. *Coaching Con pnl: Guía Práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*, Barcelona, Ediciones Urano, 2005.

RAS[92], al constituirse en una poderosa herramienta para incrementar la productividad y los logros del participante, haciendolo más seguro, proactivo, motivado, hasta contagiante socialmente, por cuanto quienes interactuaron con los participantes, notaron los cambios y se los hicieron saber, y más de uno pidió una entrevista con el *coach* para solicitar su apoyo.

En relación con las investigaciones consultadas que sirven de sustento a este estudio, respecto a su importancia y comparación, se tiene lo siguiente:

- No se han encontrado investigaciones que aborden las variables, por ser un complejo constructo el objeto investigado.
- Las investigaciones extranjeras y nacionales, en términos generales, no contribuyeron a explicar el complejo de variables investigadas, por lo que se requiere hurgar en lo mismo, además de afinar los instrumentos, por cuanto varios indicadores estuvieron presentes en más de dos variables, lo que afectó el minucioso análisis de los resultados, factor que se tendrá en cuenta en el nuevo proyecto de investigación, a realizarse con estudiantes de ciencias empresariales.
- Para una mayor especificación de lo expresado en el punto anterior, se logró acceder a once investigaciones extranjeras y cinco nacionales, distribuidas como sigue:

Tabla 17. Cantidad de investigaciones

Variables	Inv. extranjeras	Inv. nacionales	Total
Coaching	1	0	1
Motivación	1	0	1
Liderazgo	1	0	1
Competencias académicas	2	1	3
Competencias gerenciales	1	0	1
Motivación y liderazgo	0	1	1
Coaching y liderazgo	1	0	1
Coaching y competencias gerenciales	3	1	4
PNL y competencias académicas	1	1	2
PNL y competencias gerenciales	0	1	1
Total	11	5	16

92 Joan Payeras. *Coaching y Liderazgo*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S. A., 2004.

- De todo este conjunto de investigaciones, solo las cuatro últimas abordan, pero de manera muy limitada, algunas de las variables. La variable independiente que en este estudio va integrada (*coaching* con PNL) aparece separada; aun así, en la relación causal no integra a la variable dependiente motivación. Para complicar la posibilidad de darle soporte al presente estudio ninguna se efectúa con muestras de participantes no universitarios.
- En consecuencia, como se ha explicado en las conclusiones de cada una de las investigaciones en el marco teórico (antecedentes) y los ítems mencionados líneas arriba, estas no permiten efectuar una adecuada comparación.

Durante las sesiones experimentales se controlaron los diversos factores perturbadores que podrían haber afectado el desarrollo del proceso de *coaching* con PNL; sin embargo, es necesario recalcar que los ruidos de los docentes, de los autos y de los aviones, fueron elementos que estuvieron muy presentes. Lo curioso es que, más que los participantes manifestaron que estos ruidos si es que los escucharon, fueron percibidos como muy lejanos y que, para ellos, en nada interfirieron o distrajeron. Sin embargo, el *coach* reportó que él sí estuvo atento ante los mismos, al extremo que, al terminar cada sesión y reunirse con el grupo de apoyo, los instaba a estar más atentos para mitigar estos y otros elementos extraños.

Los colaboradores del investigador manifestaron que ellos sí se percataron de todos los ruidos; en los casos que pudieron, ayudaron a controlarlos, como, por ejemplo, darle indicaciones a algunos directivos, docentes y estudiantes que ingresaban a la oficina contigua al Instituto de Investigación de la FCA, para que colaboraran. Los colaboradores siempre reportaron estos hechos; no obstante, tanto para el *coach* como para los participantes, no influyó en nada en la efectividad del *coaching.* Este aspecto es un importante indicador del alto grado de concentración, interés y atmósfera emocional positiva y productiva que se establecía entre el *coach* y los participantes, aun cuando el tiempo se prolongaba hasta 60 minutos por sesión, puesto que las sesiones se preestablecieron con una duración de 50 minutos.

A través de las sesiones de *coaching* con PNL, mediante el acompañamiento individualizado, los participantes han logrado:

- Elaborar, implementar y cumplir un plan de acción concreto para la mejora de la eficacia personal.

- Liberar su potencial, del cual no eran tan conscientes en las primeras dos sesiones en uno de los casos y que, a partir de la sexta sesión, todos ya eran conscientes de su existencia.
- Incrementar su rendimiento, al facilitarse sus procesos de aprendizaje y desarrollo, focalizándose en la situación presente en la que se encontraban, para proponerse un cambio y lograrlo.
- Alcanzar los objetivos que se propusieron.
- Mejorar su comunicación y relaciones interpersonales, con cambios significativos en sus emociones, pensamientos y conducta manifiesta, al dotar de significado su mundo interior.
- Mayor confianza y seguridad en sí mismos.
- Superar sus limitaciones, haciendo conscientes sus hábitos, que lo lleven a ser una mejor persona, estudiante y profesional.
- Sentir satisfacción por el desarrollo alcanzado en el liderazgo transformacional, las motivaciones de logro, poder y afiliación, las competencias académicas y gerenciales.
- Constituirse en el eje del proceso de enseñanza-aprendizaje, como lo propugna el constructivismo, pero con una variante, no son los estudiantes los que han tomado la iniciativa de incorporar este modelo pedagógico en sus clases. La iniciativa y puesta en marcha de este modelo en la actuación diaria académica es consecuencia de una toma de conciencia de los estudiantes por efecto de las sesiones de *coaching* con PNL.
- Poner en práctica los fundamentos de la psicología humanista, al incorporar una mirada más positiva acerca de sí mismos y de la vida, al desarrollar una actitud más abierta al cambio, valorándose a sí mismos y a los demás.

En relación con la hipótesis central H_1, se encontró que:

- Según la Tabla 12, se estableció en la fase de preprueba, la correlación alta entre el proceso del *coaching* con PNL, con la motivación de logro y la motivación de poder; mas no con la mayoría de las variables dependientes. Con respecto a la Tabla 11, fase de posprueba, se estableció vinculación alta entre el proceso del *coaching* con PNL y todas las variables dependientes.
- Es necesario acotar que, si bien en la fase de preprueba se encontró asociación alta entre el proceso del *coaching* con PNL, con la motivación de logro y la motivación de poder, las variables dependientes (motivación de logro y la motivación

de poder) alcanzan niveles cercanos a tres (entre 2.9 y 3.0), valores que son excedidos significativamente por los logrados en la fase de posprueba, en todas las variables dependientes, incluyendo la motivación de logro y la motivación de poder.

- El resultado observado en la vinculación entre el proceso del *coaching* con PNL con la motivación de logro y la motivación de poder, está basado en la primera evaluación que se hizo, posdiálogo entre el *coach* y los estudiantes, donde se expusieron los beneficios de esta técnica. Entonces, estos valores motivacionales en logro y poder, tienen su explicación en este primer, que como toda novedad y expectativa generada se ha visto reflejada en esta asociación entre estas variables; no obstante, cuando el *coaching* se realizó en varias sesiones, los resultados fueron muy beneficiosos; solo basta compararlos con los alcanzados por el grupo control.
- Por lo tanto, se aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis central, demostrándose la efectividad de las doce sesiones experimentales del proceso del *coaching* con PNL, en la que participaron cada uno de los seis estudiantes: dos pertenecientes al segundo ciclo, dos al cuarto ciclo y dos al sexto ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, que han influido para que se obtengan niveles altos en el desarrollo del liderazgo transformacional, la motivación de logro, de poder y afiliación, las competencias académicas y las competencias gerenciales.

Respecto de la hipótesis específica, H_1: "Existen diferencias estadísticas significativas del liderazgo y la motivación en las fases de pre y posprueba, a favor del grupo experimental", se encontró lo siguiente:

- En la fase de preprueba (Tablas 4 y 6), se estableció que no existen diferencias significativas entre los grupos control y experimental, al comparar las medias aritméticas, la moda y las desviaciones estándar del liderazgo transformacional y las motivaciones de poder, logro y afiliación, con sus respectivas dimensiones. Sin embargo, en la fase de posprueba (Tablas 5 y 7), estos resultados fueron favorables para el grupo experimental.
- Por tanto, se aporta evidencia empírica a favor de la primera hipótesis específica, al demostrarse una evolución y consistencia en el desarrollo del liderazgo transformacional y

la motivación con sus respectivas dimensiones en la fase de posprueba a favor del grupo experimental.

En cuanto a la hipótesis específica H_2: "Existen diferencias estadísticas significativas en las competencias académicas y gerenciales entre las fases de pre y post prueba a favor del grupo experimental", se encontró que:

- En la fase de preprueba (Tablas 8 y 10), se estableció que no existen diferencias significativas entre los grupos control y experimental, al comparar las medias aritméticas, la moda y las desviaciones estándar de las competencias académicas y las competencias gerenciales, con sus respectivas dimensiones. Sin embargo, en la fase de posprueba (Tablas 9 y 11), estos resultados fueron favorables para el grupo experimental.
- Por lo tanto, se aporta evidencia empírica a favor de la segunda hipótesis específica, al obtenerse una evolución y consistencia en el desarrollo de las competencias académicas y las competencias gerenciales, con sus respectivas dimensiones en la fase de posprueba a favor del grupo experimental.

En relación con la hipótesis específica H_3: "La implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística incide positivamente en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes", se halló que:

- De acuerdo con la Tabla 14, se logra establecer una vinculación alta entre el proceso del *coaching* con PNL y las dimensiones del liderazgo transformacional: carisma, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual, generar confianza y tolerancia psicológica de los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC.
- Estos resultados, además, reafirman lo establecido en la hipótesis específica H_1, en lo que respecta al liderazgo transformacional y sus respectivas dimensiones, aportándose además evidencia empírica a favor de esta tercera hipótesis específica.

Respecto a la hipótesis específica H_4: "La implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística incide positivamente en el incremento y mantenimiento de la motivación de los estudiantes", se encontró que:

- Como ya se ha precisado en el análisis de la hipótesis central, se encuentra en la fase de posprueba que existe vinculación alta entre la implementación de las técnicas de *coaching* con PNL y los tres tipos de motivación propuestos por McClelland.
- A su vez, estos resultados presentan dos características importantes: mantienen los niveles motivacionales de los estudiantes en la fase de preprueba y de posprueba del grupo control, lo que demuestra que, en el peor de los casos, la despreocupación de los gestores académicos al dejar en piloto automático los niveles motivacionales que son de un nivel moderado a alto, no sufren mayor alteración; no obstante, al mismo tiempo, el *coaching* juega un rol importante en su incremento, como lo demuestran los resultados.
- Por tanto, se aporta evidencia empírica a favor de la cuarta hipótesis específica, demostrándose la influencia positiva que tiene la aplicación de las técnicas del *coaching* en el incremento de los tres tipos de motivación investigados.

En esta misma línea, en relación con la hipótesis específica H_5: "La implementación de técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística incide positivamente en el desarrollo de las competencias académicas de los estudiantes", encontramos que:

- De acuerdo con la fase de posprueba, en la Tabla 15 se muestran niveles altos de vinculación entre la implementación del *coaching* con PNL y las competencias académicas con sus respectivas dimensiones, lo que es muy importante en la consolidación del proceso académico que configura el perfil del profesional que egresa de la FCA UNAC, con la aclaración, una vez más, de que no existe un seguimiento del proceso formativo y se cuenta con un currículo de estudios desfasado, con una antigüedad de más de 15 años de vigencia.
- Por lo tanto, se aporta suficiente evidencia empírica, que establece, con cargo a mayores y rigurosos estudios, que la técnica del *coaching* genera cambios positivos en todas las competencias académicas de los estudiantes de la FCA UNAC, que aparecen expresadas en trece dimensiones.

Respecto a la hipótesis específica H_6: "La implementación de técnicas del *coaching* y de la Programación Neurolingüística incide positiva-

mente en el desarrollo de las competencias gerenciales de los estudiantes", se encontró que:

- Como se ha demostrado en la fase de posprueba, en la Tabla 16 se pueden evidenciar niveles altos de vinculación entre el proceso del *coaching* con PNL y las seis dimensiones de las competencias gerenciales de los estudiantes del segundo al sexto ciclo de la FCA UNAC, lo que configura el perfil profesional gerencial futuro del alumno.
- Por tanto, se aporta evidencia empírica a favor de la sexta hipótesis específica, evidenciándose que la aplicación del *coaching* mejora significativa y positivamente las competencias gerenciales de los estudiantes de la FCA UNAC, en sus dimensiones de comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo gerencial, acción estratégica, globalización y manejo personal.

CONCLUSIONES

Se aportó evidencia a favor de la hipótesis central, por lo tanto, existen diferencias a favor del grupo experimental, a diferencia del grupo control, al demostrarse la influencia de las técnicas del *coaching* y de la programación neurolingüística en el desarrollo del liderazgo transformacional, la motivación de logro, poder y afiliación, las competencias académicas y gerenciales de los estudiantes de segundo, cuarto y sexto ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

Se aportó evidencia empírica y, por lo tanto, se demostraron las diferencias en los niveles de liderazgo y motivación de los estudiantes en las fases de pre y posprueba, al comparar los grupos control y experimental, siendo significativas las diferencias a favor de la fase de posprueba.

Se aportó evidencia empírica y, por lo tanto, se demostraron las diferencias en los niveles de las competencias académicas y gerenciales de los estudiantes en las fases de pre y posprueba, al comparar los grupos control y experimental, siendo significativas las diferencias a favor de la fase de post prueba.

Se reportó validez y confiabilidad de niveles medios altos a muy altos para cada una de las escalas actitudinales aplicadas para medir liderazgo transformacional, la motivación de logro, poder y afiliación,

las competencias académicas y gerenciales de los estudiantes de segundo, cuarto y sexto ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

No existe una teoría estructurada que explique la relación causal entre el *coaching* con PNL y liderazgo transformacional, la motivación de logro poder y afiliación, las competencias académicas y gerenciales de los estudiantes de segundo, cuarto y sexto ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao; todos los autores consultados abordaron de manera general este complejo constructo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda profundizar la investigación con estas variables en estudiantes de las diversas carreras profesionales universitarias. Como ya se ha reportado –y en abundancia– los beneficios del *coaching* con PNL, la UNAC debería establecer el conjunto de competencias específicas y generales, académicas y profesionales, que los estudiantes deben reunir, para hacer un seguimiento riguroso de cada alumno desde su ingreso, incluyendo su actuación profesional laboral.

CAPÍTULO QUINTO

Coaching y programación neurolingüística: técnicas que influyen en los estudiantes universitarios

Todas las personas poseen habilidades que les permiten desempeñarse de manera eficiente en el ámbito de su elección; así, se puede considerar el siguiente ejemplo: en caso de que una persona evidencie aptitud para la investigación, podría desempeñarse en la disciplina científica con un nivel adecuado de eficiencia. Es así como se resalta la importancia de conocer en qué situaciones una persona es eficiente, a fin de evidenciar las cualidades que, incluso el propio individuo, puede llegar a desconocer.

Frente a dicha situación, se considera importante mencionar la necesidad del autoconocimiento, el cual permite a las personas ser capaces de cumplir un papel trascendental dentro de la sociedad, a partir de los aportes que puede brindar con base en el desempeño de sus habilidades. Desde el punto de vista de Sáiz-Manzanares, citado por Yohanna del Pilar Poblete Toloza y Andrés Eduardo Jiménez Figueroa[93], el autoconocimiento es la consecuencia de las reflexiones

93 Yohanna del Pilar Poblete Toloza y Andrés Eduardo Jiménez Figueroa. "Estrategias para el desarrollo del autoconocimiento y motivación de estudiantes de educación superior", *Revista Reflexión e Investigación*

de las personas sobre ellas mismas, las cuales contribuyen con la conciencia acerca de los procesos involucrados en el propio aprendizaje, lo que contempla un aumento en la motivación que, a su vez, permite trabajar en función del desarrollo de estrategias y procesos permanentes que se involucran con diversos aspectos que forman parte de su personalidad.

Así se da la necesidad de establecer métodos que contribuyan con la identificación de las cualidades con las que cuentan las personas, para que, de ese modo, puedan aprovecharlas y aplicarlas en situaciones donde sea necesario contar con ellas. Uno de los métodos que se utiliza con frecuencia es el *coaching*, ya que sus mecanismos permiten el crecimiento de las personas en relación con el desarrollo de las capacidades que presentan; de este modo, mejora el rendimiento de los individuos, así como su calidad de vida[94].

Por otro lado, el *coaching* puede ser asumido como un proceso de acompañamiento, que contribuye con la consolidación del ser humano en cuanto a su aspecto interior, puesto que garantiza un cambio en el aspecto personal, en las decisiones que afronta y en la enseñanza que es capaz de asumir por cuenta propia. Dicho procedimiento es desarrollado a partir de un *coach*, quien, por medio de los mecanismos adecuados, como el diálogo constante y las preguntas, obtiene los resultados que espera, los cuales se relacionan con el alcance de los objetivos del *coachee*, quien es la persona que recibe el entrenamiento. De este modo, se puede lograr desarrollar el potencial que cada individuo encierra dentro de sí mismo[95].

Los procedimientos que implica el *coaching* se encuentran establecidos, como se mencionó, no solo para un ámbito determinado, sino que, en realidad, su aplicación se destina para cada aspecto de la vida de las personas. Uno de ellos es el *coaching* educativo, el cual deter-

Educacional, vol. 2, n.º 1, 2019, pp. 15 a 34, disponible en [http://revistas.ubiobio.cl/index.php/REINED/article/view/3856].

94 Ramos Loredo, Sierra Arizmendiarrieta y Roces Montero. "Ámbitos de aplicación del *coaching* educativo: una revisión bibliográfica del periodo 2013-17", cit.

95 Flor Delicia Heredia Llatas y Carlos Antonio Angulo Corcuera. "Eficacia del *coaching* para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una universidad privada de Lambayeque, 2019", *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 12, n.º 4, 2020, pp. 73 a 83, disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400073&lng=es&tlng=es].

mina los factores que las personas necesitan para aprender no solo un cúmulo de conocimientos, sino que, en realidad, su objetivo primordial consiste en alcanzar el bienestar de los estudiantes, tanto en el ámbito universitario como fuera de él, dado que desarrolla sus capacidades, con la finalidad de que estos consigan afianzar no solo sus respectivos logros académicos, sino también resultados que reflejen su madurez para desenvolverse en otros campos de acción[96].

Para alcanzar las metas que toda persona traza para sí, es importante considerar el desarrollo de aspectos que resultan esenciales en la continuidad de la búsqueda de la mejora de las personas. Así, una de las capacidades que se procura trabajar es el liderazgo, que otorga la facultad para desarrollar, tanto a nivel intrapersonal como interpersonal, las cualidades que permiten expandir del potencial que cada individuo posee; por otro lado, se le atribuye la conducción de las decisiones que se toman en cuenta para afianzar las pautas que dirijan su atención hacia las consideraciones que le otorguen la capacidad para afrontar las situaciones que se le presentan con frecuencia[97].

Otra de las consideraciones que se asume es la motivación, la cual permite que las personas cuenten con una fuerza necesaria para realizar sus proyectos y metas, a pesar de las situaciones que suelen manifestarse en su camino, las cuales representan hechos adversos que, en apariencia, no le pueden dejar avanzar. Sin embargo, gracias al papel que cumple la motivación constante, cada ser humano puede internalizar la fortaleza y los mecanismos que son útiles para afrontar con constancia los desafíos que aparecen; de esta manera, las personas pueden considerar sus capacidades, de las cuales puede disponer con frecuencia ante cualquier situación en que se encuentre, puesto que les brinda el impulso que necesitan.

Las competencias académicas, a su vez, cumplen también un rol fundamental para los estudiantes, dado que les otorga la facultad no solo para aprender por su cuenta, a través de sus propias capacidades, sino también para desenvolverse de una manera asertiva frente a los demás, trabajar en equipo, comprender la importancia del desarrollo de sus capacidades, fomentar el juicio crítico, tomar decisiones en

96 Ramos Loredo, Sierra Arizmendiarrieta y Roces Montero. "Ámbitos de aplicación del *coaching* educativo: una revisión bibliográfica del periodo 2013-17", cit.

97 Anzorena. *Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*, cit.

cuanto a su forma de llevar a cabo el aprendizaje, entre otras situaciones que contemplan el desempeño de sus capacidades.

En el caso de las competencias gerenciales, estas buscan que las personas, a partir de un manejo personal, puedan ejercer un papel eficiente en cuanto a la interacción con los demás, es decir, a través del ejercicio interpersonal. Se pretende, además, lograr que los individuos trabajen en función de una adecuada toma de decisiones; esto va a permitir que se integren los aspectos relacionados con las habilidades, el conocimiento y las diversas actividades, con las cuales se pretende alcanzar el cumplimiento de los objetivos en los diversos ámbitos de la vida[98].

Del mismo modo, se cuenta con la programación neurolingüística, que es un método que permite influir en el comportamiento de los demás, puesto que contribuye con el desarrollo personal, a través de pautas que implican un cambio en la vida de las personas, lo cual brinda la oportunidad de dejar de lado las conductas que no contribuyen con la finalidad de dicho método, puesto que se prioriza potenciar las capacidades y el comportamiento que sea beneficioso para el alcance de los objetivos[99].

Los mecanismos que propone la programación neurolingüística se ajustan a los parámetros según los cuales, los seres humanos son capaces de transformar los diversos aspectos de su vida, en aras de encontrar las oportunidades para mejorar la personalidad y otras características que pueden asegurar el logro de objetivos que favorezcan el alcance de la calidad de vida que toda persona merece. Para ello, se consideran factores importantes, como las funciones neurológicas, que comprenden los procesos del cerebro y los sistemas que implica, como los visuales, auditivos y kinestésicos; también comprende el lenguaje, puesto que, a través de él, se construye el discurso que, por medio de la comunicación, se comparte con los demás; así, se pueden entablar relaciones interpersonales armoniosas que

98 Julio Aldana, Mariannys Salón y Nelson Guzmán. "Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias", en *Cienciamatria*, vol. 5, n.º 8, 2019, pp. 50 a 74, disponible en [https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.87].

99 Juan Carlos Núñez Flores y José Luis Bordas. "Aspectos disímiles de la Programación Neurolingüística", en *Excelencia Administrativa,* n.º 48, 2019, pp. 49 a 66, disponible en [http://festivalgnu.fca.uach.mx/institucionales/2020/02/17/excelencia-administrativa-vol-48.pdf#page=51].

mejoren el crecimiento personal, por lo que se dice que las habilidades comunicativas proporcionan un mejor desenvolvimiento en cada uno de los ámbitos en que el ser humano se desenvuelve[100].

Resulta importante entender la magnitud de la influencia del *coaching* y la programación neurolingüística sobre la personalidad. Así, es coherente afirmar que ambos pueden contribuir, a partir de sus mecanismos, con pautas manejables, que permitan que las personas desarrollen sus capacidades, de modo que muestren niveles eficientes en su desenvolvimiento. Esto comprende, por supuesto, el ámbito educativo, dentro del cual se requiere contar con instrumentos que proporcionen ventajas en cuanto al aprendizaje autónomo; así, se pretende dejar de lado la visión tradicional del estudiante receptor de conocimientos, para concebir la idea de que este presenta la capacidad de desarrollar sus propios mecanismos para alcanzar sus propósitos de aprendizaje.

Por lo tanto, el desarrollo del ámbito universitario, como medio en el cual se desarrollan los profesionales que van a desempeñarse en los diversos ámbitos de la sociedad, es trascendental, puesto que su funcionamiento adecuado brinda las garantías necesarias para que los estudiantes puedan adoptar y aplicar los mecanismos que el *coaching* y la programación neurolingüística proponen, a fin de consolidar sus acciones en relación con su crecimiento personal y el desarrollo de sus habilidades en este y todos los otros contextos de su vida. De esta forma, a través del cambio de perspectivas y de la disposición de herramientas autónomas, se vuelve factible el cumplimiento de los objetivos de cada persona.

100 Guillermo Ramírez Abanto. "Programación neurolingüística en el trabajo-PNL", trabajo de titulación, Lima, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Repositorio Institucional UNE, 2019, disponible en [https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/3514/GUILLERMO%20ELIAS%20RAMIREZ%20ABANTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

BIBLIOGRAFÍA

Aldana, Julio; Mariannys Salón y Nelson Guzmán. "Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias", en *Cienciamatria*, vol. 5, n.º 8, 2019, pp. 50 a 74, disponible en [https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.87].

Álvarez Torres, Martín. *Mi consejo de administración. Escuchando a los mejores consejeros empresariales de organizaciones Pymes*, México D. F., Panorama, 2007.

Álvarez Silva, Luis Antonio; Lurdes Sabrina Gudiño Gómez, María Mercedes Macías Montoya y Hugo Santiago Izquierdo Lara. "*Coaching* educativo: desarrollo de competencias en el educando de nivel superior", *Fd-Rie Formación Docente, Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 3, n.º 2, 2020, pp. 15 a 39, disponible en [http://www.revista-iberoamericana.org/index.php/es/article/view/36].

Alves Ribeiro, Fátima. "*Coaching,* liderazgo y habilidades blandas en las empresas en Panamá", en *Latitude*, vol. 2, n.º 13, 2020, pp. 90 a 118, disponible en [https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude/article/view/99].

Anzorena, Óscar. *Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2019.

Bayón Mariné, Fernando. *Coaching: la oportunidad de cambiar*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2017.

Bou Pérez, Juan Fernando. *Coaching para docentes: El desarrollo de habilidades en el aula*, Alicante, Editorial Club Universitario, 2009.

Caisa Yucailla, Elias David; María Dolores Guamán y Rodrigo Fernando Miranda. "El *coaching* y el desempeño laboral en el sector cooperativo de la provincia de Tungurahua", en *Innova Research Journal*, vol. 3, n.º 2, 2018, pp. 17 26, disponible en [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6324889].

Calderón Roa, José Yecid. "Coaching como ventaja competitiva en el sector turístico", tesis de licenciatura, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, Repositorio Institucional Unimilitar, 2017, disponible en [http://hdl.handle.net/10654/16675].

Campo Alonso, Elena. "Neurociencia cognitiva aplicada al aprendizaje de segundas lenguas", tesis de maestría, Bilbao, Universidad Internacional de La Rioja, Repositorio Institucional unir, 2017, disponible en [https://reunir.unir.net/handle/123456789/4713].

Caperán Vega, José Ángel y Juan Pablo Villa Casal. *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*, Barcelona, Bresca Editorial, 2010.

Cardona Herrero, Sergio. *Coaching en las organizaciones: una perspectiva desde la psicología social*, Madrid, esic Editorial, 2018.

Causse Cathcart, Mercedes y Arcillo Bonne Bravo. "Lingüística clínica: ¿una relación interdisciplinar poco conocida?", *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 16, n.º 4, 2017, pp. 635 a 643, disponible en [https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?idrevista=260&idarticulo=78421&idpublicacion=7584].

Celona, Giuseppa. "El aprendizaje eficaz: la programación neurolingüística en la enseñanza de l2 (lengua inglesa)", en *Segni e Comprensione*, vol. 31, n.º 93, 2017, pp. 58 a 79, disponible en [http://siba-ese.unisalento.it/index.php/segnicompr/article/view/19084].

Chomsky, Noam y Ángel Gallego. "La facultad humana del lenguaje. Un objeto biológico, una ventana hacia la mente y un puente entre disciplinas", *Revista Española de Lingüística*, vol. 50, n.º 1, 2020, pp. 7 a 34, disponible en [http://dx.doi.org/10.31810/rsel.50.1.1].

Cox, Elaine; Tatiana Bachkirova & David Clutterbuck. *Complete Handbook of Coaching*, Padstow, Cornwall, sage Publications Ltd. Printed and bound in Great Britain by tj International Ltd, 2010.

Cseszneky, Miklós. "¿Cómo mejorar la capacidad de liderazgo con el modelo de *coaching* Achieve?", *La Acción Social. Revista de Política*

Social y Servicios Sociales, vol. 2, n.º 4, 2018, pp. 1 a 7, disponible en [https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/56865/3/accion%20social%202.4.pdf].

Deminco, Marcus. *Programación neurolingüística: comenzando por el principio*, Joinville, Brasil, Clube de Autores, 2019.

Dilts, Robert y Judith DeLozier. *pnl ii: Programación neurolingüística, la siguiente generación*, Barcelona, El Grano de Mostaza Ediciones, 2016.

Dolan, Simon. *Más coaching por valores*, Córdoba, España, Editorial Almuzara, 2019.

Douat, Gérard. *pnl. Programación Neurolingüística*, New York, Parkstone International, 2017.

eusa. *Manual de desarrollo de competencias*, Sevilla, eusa Centro Universitario, 2016, disponible en [https://www.eusa.es/wp-content/uploads/2016/11/eusa-manual-de-competencias-2016-interactivo.pdf].

Gamboa Mora, María Cristina; Yenny García Sandoval y Vicky del Rosario Ahumada. "La Programación Neurolingüística", en *Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, 2017, pp. 26 a 49, disponible en [https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/2466].

García Callejón, Beatriz y Leticia Martín Recas. *Coaching y liderazgo personal*, Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016.

Hallbom, Tim & Nick Leforce. *Coaching in the Workplace*, Wright City, goal/qpc, 2008.

Heredia Llatas, Flor Delicia y Carlos Antonio Angulo Corcuera. "Eficacia del *coaching* para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una universidad privada de Lambayeque, 2019", *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 12, n.º 4, 2020, pp. 73 a 83, disponible en [http://scielo.sld.cu/

scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400073&lng=es&tlng=es].

Hermosilla, Daniel; Alberto Amutio, Silvia da Costa y Darío Páez Rovira. "El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo", en *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 32, n.º 3, 2016, pp. 135 a 143, disponible en [https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003].

Hurtado Yugcha, Jacqueline del Pilar y Mayra Anabel Peña Vaca. "El coaching empresarial en la cultura organizacional de las pymes del sector calzado de la Provincia de Tungurahua", tesis de licenciatura, Ambato, Ecuador, Universidad de Ambato, Repositorio Institucional uta, 2018, disponible en [http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28195].

Jiménez Ruiz, Juan Luis. "La lingüística clínica: discriminación disciplinaria y aproximación nocional desde la transversalidad", *Logos. Revista de Lingüística, Filosofía y Literatura*, Coquimbo, Chile, Universidad de la Serena, vol. 29, n.º 2, 2019, pp. 286 a 303, disponible en [https://dx.doi.org/10.15443/rl2923].

Jussieu, Isabelle. *Técnicas de pnl: Una guía práctica de estrategias para el desarrollo óptimo de la personalidad*, Barcelona, Robinbook, 2020.

León, Dayana e Luis Imitola. "La programación neurolingüística como herramienta para el desarrollo de la autoestima", *Revista Electrónica lac (Los Agentes de Cambio)*, vol. 1, n.º 1, 2018, pp. 54 a 68, disponible en [https://losagentesdecambio.com/wp-content/uploads/2020/08/revista-los-agentes-de-cambio-primera-edicion-junio-2018.pdf#page=54].

Loaiza, Carmen Teresa y Elizabeth Thaili Castro de Torres. "Liderazgo y *coaching* ontológico. Caso: empresas venezolanas del sector de alimentos y bebidas", en *Visión Gerencial*, vol. 17, n.º 2, 2018, pp. 224 a 234, disponible en [http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewFile/13619/21921924704#page=65].

López, Jacinto. "La Programación Neurolingüística en las empresas para la salud mental y social de los colaboradores", trabajo de grado, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, Repositorio Institucional Unimilitar, 2020, disponible en [http://hdl.handle.net/10654/35771].

Mansilla, Mariano Gabriel. "Coaching como herramienta empresarial en el comercio de la Ciudad de Mendoza", tesis de licenciatura, Mendoza, Argentina, Universidad Juan Agustín Maza, Repositorio Institucional umaza, 2019, disponible en [http://repositorio.umaza.edu.ar//handle/00261/1741].

Martín Pérez, Pilar y Sonia Esteban Rodríguez. "*Coaching* educativo", *Revista P y M Padres y Maestros,* n.º 369, 2017, pp. 46 a 52, disponible en [https://doi.org/10.14422/pym.i369.y2017.007].

Martínez Sánchez, Héctor. "Las relaciones entre cerebro y conducta: ¿hay posibilidades de comunicación?", en *Apuntes de Psicología*, vol. 36, n.º 1-2, 2018, pp. 21 a 25, disponible en [http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/706].

Megías Tortosa, Ana María. "Programación neurolingüística y conductas adictivas", en *Publicaciones Didácticas,* n.º 93, 2018, pp. 490 a 493, disponible en [https://core.ac.uk/download/pdf/235853335.pdf].

Monclús, Magali; Alexandre Monclús y Filipo Pereira. *Guía de coaching para docentes*, Barcelona, El Grano de Mostaza Ediciones, 2016.

Morles, Lorena; Esmerlis Camargo, Judeira Batista, Miriam Muñoz, Jesús Rodríguez y Lina Meza Andrade. "Influencia del liderazgo integrador y programación neurolingüística en gerentes del sector petrolero", *Revista Espacios*, vol. 38, n.º 58, 2017, pp. 8 a 21, disponible en [https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385808.html].

Muradep, Lidia. *Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la pnl y la Ontología del Lenguaje*, Buenos Aires, Granica, 2009, disponible en [https://edupointvirtual.com/

wp-content/uploads/2020/02/Coaching-para-la-Transformacion-Personal.pdf].

Musicco, Ginevra. "*Soft skills* & *coaching:* motor de la Universidad en Europa", *Revista Universitaria Europea,* n.º 29, 2018, pp. 115 a 132, disponible en [http://www.revistarue.eu/rue/102018.pdf].

Napán Tarmeño, Carmen Julia. "Relación entre la motivación de logro, poder y filiación con la calidad de gestión de la enseñanza en docentes de las instituciones educativas públicas de Villa María del Triunfo de la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 01 del distrito de San Juan de Miraflores-provincia y región de Lima, en el año 2016", tesis de maestría, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Repositorio Institucional unmsm, 2018, disponible en [https://hdl.handle.net/20.500.12672/9561].

Nivela, Alejandrina; Mario Valverde Alcívar y Jaime Espinosa Izquierdo. "Influencia de la programación neurolingüística en el nivel cognitivo con entornos virtuales", *Espirales: Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, vol. 1, n.º 9, 2017, pp. 71 a 81, disponible en [http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/183].

Núñez Flores, Juan Carlos y José Luis Bordas. "Aspectos disímiles de la Programación Neurolingüística", en *Excelencia Administrativa,* n.º 48, 2019, pp. 49 a 66, disponible en [http://festivalgnu.fca.uach.mx/institucionales/2020/02/17/excelencia-administrativa-vol-48.pdf#page=51].

Núñez Rojas, Nemecio y Doris Díaz Castillo. "Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas", en *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, vol. 43, n.º 2, 2017, pp. 237 a 252, disponible en [https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013].

O'Connor, Joseph y Andrea Lages. *Coaching Con pnl: Guía Práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*, Barcelona, Ediciones Urano, 2005.

Orellana, Iván Felipe; Clever Paredez, Estefanía Cevallos y Marcos Reyes. "*Coaching:* aplicación a un modelo de cooperativas en Ecuador", *Revista Universidad Ciencia y Tecnología*, vol. 23, n.º 91, 2019, p. 12, disponible en [https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/116].

Paniza Prados, José Luis; Inmaculada Puertas Cañaveral y José María Molina Morales. "*Coaching* universitario: propuesta de un sistema de indicadores para su medición", en *rise: International Journal of Sociology of Education*, vol. 8, n.º 1, 2019, pp. 75 a 102, disponible en [http://dx.doi.org/10.17583/rise.2019.3877].

Paucar Coronado, J. "Competencias académicas y responsabilidad social de los estudiantes de Psicología de la Universidad Peruana Los Andes de Lima", tesis de maestría, Lima, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Repositorio Institucional une, 2019, disponible en [http://repositorio.une.edu.pe/handle/une/3540].

Payeras, Joan. *Coaching y Liderazgo*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S. A., 2004.

Peña Rivas, Humberto Coromoto y Sabina Guisella Villón Perero. "Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional", *Revista Scientific*, vol. 3, n.º 7, 2018, pp. 177 a 192, disponible en [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913].

Pérez Esteve, Pilar. "¿Herramientas de *coaching* educativo para la orientación?", en *Aula de Secundaria*, n.º 32, 2019, pp. 24 a 28, disponible en [https://pilarperezesteve.es/wp-content/uploads/2020/10/Aula-De-Secundaria_-Herramientas-de-coaching-educativo-para-la-orientacion-as03297102.pdf].

Pérez Aldeguer, Santiago; Guadalupe Castellano Pérez y Alfredo Pina Calafi. *Propuestas de innovación educativa en la sociedad de la información*, Eindhoven, Países Bajos, Adaya Press, 2017, disponible en [https://www.adayapress.com/wp-content/uploads/2017/07/InnoEdu.pdf].

Pérez León, Wilson Alexander "Motivación de logro en estudiantes de una Institución Educativa Pública-Trujillo, 2017", tesis de licenciatura, Chimbote, Perú, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Repositorio Institucional Uladech, 2020, disponible en [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uwlmofqjbzwJ:repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/16608+&cd=18&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe].

Pierre, Ángel y Patrick Amar. *Guía práctica del coaching*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica S. A., 2007, disponible en [https://books.google.co.ve/books?id=3eZG6eM5Fl8C&printsec=frontcover].

Poblete Toloza, Yohanna del Pilar y Andrés Eduardo Jiménez Figueroa. "Estrategias para el desarrollo del autoconocimiento y motivación de estudiantes de educación superior", *Revista Reflexión e Investigación Educacional*, vol. 2, n.º 1, 2019, pp. 15 a 34, disponible en [http://revistas.ubiobio.cl/index.php/reined/article/view/3856].

Pulido, Luz Matilde. *Aprendizaje y cognición: modelos cognitivos*, Bogotá, Fundación Universitaria del Área Andina, 2018, disponible en [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1424/106%20aprendizaje%20y%20cognici%C3%93n%20-%20modelos%20cognitivos.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

Ramírez Abanto, Guillermo. "Programación neurolingüística en el trabajo-pnl", trabajo de titulación, Lima, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Repositorio Institucional une, 2019, disponible en [https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/3514/guillermo%20elias%20ramirez%20abanto.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

Ramírez Castro, Pablo Emilio. "Modelo de coaching de marketing personal: caso de estudio, profesionales del área financiera de la ciudad de Sucre", tesis de maestría, Sucre, Bolivia, Universidad Andina Simón Bolívar, Repositorio Institucional uasb, 2018, disponible en [http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1000].

Ramos Loredo, Eva; Beatriz Sierra Arizmendiarrieta y Cristina Roces Montero. "Ámbitos de aplicación del *coaching* educativo: una revisión bibliográfica del periodo 2013-17", en *Educatio Siglo xxi*, vol. 37, n.º 2, 2019, pp. 223 a 244, disponible en [https://doi.org/10.6018/educatio.387091].

Rascón Núñez, Edgar y Dagoberto Pérez Piñón. "El *coaching* educativo en la formación de líderes universitarios", en *Excelencia administrativa*, vol. 14, n.º 40, 2017, pp. 33 a 40, disponible en [http://www.fca.uach.mx/posgrado_e_investigacion/2018/09/05/Excelencia-Administrativa-Vol-40.pdf#page=35].

Ravier, Leonardo. *Arte y Ciencia del Coaching*, Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010.

Redford, Clara. *pnl: Programación neurolingüística: Una guía práctica y sencilla para iniciarse en la programación neurolingüística*, Barcelona, Robinbook, 2017.

Ricci, Ricardo Teodoro. "Cerebro, persona e identidad", *Revista Médica Universitaria*, vol. 12, n.º 1, 2016, pp. 1 a 6, disponible en [https://bdigital.uncu.edu.ar/7715].

Romero Sánchez, Elva Luz y Nora Delgado Torres. "La neurolingüística y la comprensión lectora en los estudiantes de educación básica alternativa", trabajo académico de segunda especialidad, Huancavelica, Perú, Universidad Nacional de Huancavelica, Repositorio Institucional unh, 2018, disponible en [http://repositorio.unh.edu.pe/handle/unh/2214].

Royo, Carlos; Leticia Mosteo y Jordi Escartín Solanelles. "Modelo de *coaching* de conciencia proactiva", en María Pilar Teruel y Carlos Salavera Bordás. *Nuevas investigaciones en Ciencias Sociales*, pp. 83 a 92, Madrid, Dykinson, 2020.

Ruíz Castillo, Alirio Gregorio. "Modelo comunicacional centrado en la programación neurolingüística orientado a la optimización de las relaciones humanas en la organización universitaria", en *Dialéctica,* vol. 1, n.º 11, 2015, pp. 12 a 44, disponible en [https://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/view/5245/2729].

Sáenz-López, Pedro; Bartolomé Jesús Almagro Torres y Eduardo José Fernández Ozcorta. *Motivación, inteligencia emocional y actividad física en universitarios*, Huelva, Perú, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, 2017.

Sánchez Mena, William y Ever Terán Chávez. "Motivación académica y rendimiento académico en los estudiantes del nivel secundario de la Institución María Ulises 0031 Tarapoto, 2016", tesis de licenciatura, Lima, Universidad Peruana Unión, Repositorio Institucional UPEU, 2017, disponible en [https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/730].

Teruel, Pilar y Carlos Salavera. *Nuevas investigaciones en Ciencias Sociales*, Madrid, Dykinson, 2020.

Valero, Claudia. "*Coaching* en el hábitat universitario", *Perspectivas: Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, vol. 3, n.º 1, 2020, pp. 200 a 215, disponible en [https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/95].

Veloz Vásconez, Hilda Fernanda. "Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador", tesis de maestría, Sucre, Bolivia, Universidad Andina Simón Bolívar, Repositorio Institucional UASB, 2017, disponible en [http://hdl.handle.net/10644/5432].

Wolk, Leonardo. *Coaching: el arte de soplar brasas*, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, 2020.

Wright, Susan y Carol MacKinnon. *Alquimia del liderazgo: La magia del líder coach*, Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2017.

Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en julio de 2022
Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia