

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“RELACIÓN ENTRE EL COACHING EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ S.A. EN CAJAMARCA, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autoras:

Milagritos Dolores Cabanillas Moreno

Ruth Maricela Hernandez Quispe

Asesor:

Mg. Aldo Rafael Medina Gamero

Cajamarca - Perú

2022

DEDICATORIA

A Dios, por darme el conocimiento para concluir la investigación con éxito. A mi padre por ser mi guía y ejemplo de constancia y dedicación. A mi madre en el cielo, por ser mi fortaleza e inspiración diaria y un pilar fundamental en mi vida. A mi mejor amiga por acompañarme en mi formación profesional y en la realización de este proyecto.

Milagritos

Dedicado a Dios por la vida y por ayudarme cumplir mis metas. A mis padres, por ser el motor y motivo de mis logros, por sus consejos y apoyo incondicional, todo lo que ahora soy se lo debo a ellos. A mis hermanos, por brindarme su cariño, confianza y por sus deseos de superación. A mi mejor amiga, quien sin esperar nada a cambio ha compartido sus conocimientos y ayuda en todo momento.

Ruth

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser quien guía nuestras vidas, a nuestros padres, por ser nuestro principal apoyo, por confiar en nosotras y ser los primeros maestros en el camino de la vida, de igual manera, a nuestros docentes quienes han contribuido en nuestra formación académica, con sus enseñanzas. A nuestro asesor, por brindarnos su apoyo para la realización de la investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTO..... | 3 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 7 |
| RESUMEN | 9 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 10 |
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA | 48 |
| CAPÍTULO III. RESULTADOS | 54 |
| CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 60 |
| REFERENCIAS | 67 |
| ANEXOS | 73 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Validez de contenido del instrumento..... | 51 |
| Tabla 2 Confiabilidad de coaching..... | 51 |
| Tabla 3 Confiabilidad de Gestión por Competencias. | 51 |
| Tabla 4 Análisis factorial KMO y Bartlett de coaching..... | 52 |
| Tabla 5 Análisis factorial KMO y Bartlett de competencias. | 52 |
| Tabla 6 Correlación entre el Coaching Empresarial y la Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | 54 |
| Tabla 7 Comprobación de hipótesis entre el Coaching Empresarial y la Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019..... | 55 |
| Tabla 8 Correlación entre el Coaching Empresarial y la dimensión 1 de Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019..... | 56 |
| Tabla 9 Comprobación de hipótesis entre el Coaching Empresarial y la dimensión 1 de Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | 57 |
| Tabla 10 Correlación entre el Coaching Empresarial y la dimensión 2 de Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019..... | 58 |
| Tabla 11 Comprobación de hipótesis entre el Coaching Empresarial y la dimensión 2 de Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | 59 |
| Tabla 12 Dimensiones e Indicadores de la variable Coaching Empresarial. | 73 |
| Tabla 13 Dimensiones e Indicadores para la variable Gestión por Competencias. | 74 |
| Tabla 14 Matriz de consistencia | 75 |
| Tabla 15 Coaching Empresarial en los colaboradores, del Banco de, Crédito, del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | 81 |
| Tabla 16 Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019..... | 82 |
| Tabla 17 Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019..... | 83 |
| Tabla 18 Los colaboradores cuentan con la capacidad de adaptación al cambio. | 84 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 19 Los colaboradores cuentan con la capacidad de compromiso. | 85 |
| Tabla 20 Los colaboradores han recibido programas de entrenamiento y coaching..... | 86 |
| Tabla 21 Desarrollo de competencias mediante la capacitación. | 87 |
| Tabla 22 Desarrollo de habilidades para el cumplimiento de objetivos en la empresa. | 88 |
| Tabla 23 Los colaboradores han adquirido conocimiento mediante el coaching y lo han compartido. | 89 |
| Tabla 24 La experiencia del proceso del coaching contribuye con su aprendizaje dentro del entorno laboral. | 90 |
| Tabla 25 Los colaboradores utilizan herramientas digitales para retener conocimientos durante el proceso de coaching..... | 91 |
| Tabla 26 El entrenamiento contribuye con el desempeño de los equipos de trabajo. | 92 |
| Tabla 27 El coaching incrementa la productividad de los equipos de trabajo. | 93 |
| Tabla 28 Responsabilidad compartida en los equipos de trabajo. | 94 |
| Tabla 29 Los colaboradores se desempeñan con eficacia ante situaciones cambiantes. | 95 |
| Tabla 30 Los colaboradores se identifican con los objetivos organizacionales. | 96 |
| Tabla 31 Los colaboradores se anticipan a las situaciones complejas de la organización..... | 97 |
| Tabla 32 Los colaboradores aportan soluciones para resolver situaciones en la organización. | 98 |
| Tabla 33 Los colaboradores tienen comportamientos constantes con el logro de objetivos. | 99 |
| Tabla 34 Los colaboradores participan en actividades que requieren la suma de esfuerzos..... | 100 |
| Tabla 35 Los colaboradores influyen en sus compañeros de trabajo para conducirlos al éxito. | 101 |
| Tabla 36 Los colaboradores cuentan con la capacidad de comprender los cambios del entorno. | 102 |
| Tabla 37 Los colaboradores transmiten información de forma clara y oportuna. | 103 |
| Tabla 38 Los colaboradores encaminan sus acciones al logro de objetivos. | 104 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Resultados obtenidos para la identificación del Coaching Empresarial en los, colaboradores del Banco, de Crédito, del Perú S.A. | 81 |
| Figura 2 Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A..... | 82 |
| Figura 3 Toma de decisiones en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 83 |
| Figura 4 Adaptación al cambio en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 84 |
| Figura 5 Compromiso del Coaching Empresarial en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 85 |
| Figura 6 Programas de Entrenamiento o Coaching en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 86 |
| Figura 7 Desarrollo de competencias mediante la capacitación en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20..... | 87 |
| Figura 8 Desarrollo de habilidades para el cumplimiento de objetivos del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 88 |
| Figura 9 Los colaboradores han adquirido conocimiento mediante el coaching y lo han compartido con sus compañeros del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 89 |
| Figura 10 La experiencia en el proceso del coaching contribuye con el aprendizaje de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 90 |
| Figura 11 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. utilizan herramientas digitales para retener conocimientos durante el proceso de coaching. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20..... | 91 |
| Figura 12 El entrenamiento contribuye con el desempeño de los equipos de trabajo del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20..... | 92 |
| Figura 13 El coaching incrementa la productividad de los equipos de trabajo del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 93 |
| Figura 14 Responsabilidad compartida en los equipos de trabajo del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20..... | 94 |
| Figura 15 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A se desempeñan con eficacia ante situaciones cambiantes. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 95 |
| Figura16 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A se identifican con los objetivos organizacionales. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 96 |
| Figura 17 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. se anticipan a las situaciones complejas de la organización. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20..... | 97 |
| Figura 18 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A aportan soluciones para resolver situaciones en la organización. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 98 |

| | |
|--|-----|
| Figura 19 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A tienen comportamientos constantes con el logro de objetivos. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 99 |
| Figura 20 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A participan en actividades que requieren la suma de esfuerzos. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 100 |
| Figura 21 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A influyen en sus compañeros de trabajo para conducirlos al éxito. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 101 |
| Figura 22 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A cuentan con la capacidad de comprender los cambios del entorno. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 102 |
| Figura 23 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A transmiten información de forma clara y oportuna. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 103 |
| Figura 24 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A encaminan sus acciones al logro de objetivos. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20. | 104 |

RESUMEN

La finalidad de la investigación fue determinar la relación entre el Coaching Empresarial y la Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. Para realizar esta investigación se han considerado estudios de los últimos años, debido a que las variables en estudio son herramientas nuevas en las organizaciones. En la actualidad las organizaciones, buscan que los colaboradores cuenten con competencias y habilidades, asimismo, se enfocan en el desarrollo de estas para alcanzar una ventaja competitiva. La investigación es básica con enfoque cuantitativo, correlacional, no experimental de corte transversal. Para obtener los resultados se consideró el total de la población como muestra, conformada por 30 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario, tomando en cuenta la escala de Likert, conformado por 22 preguntas, 12 pertenecientes a la variable Coaching Empresarial y 10 a la Gestión por competencias, la validez y fiabilidad del instrumento fue demostrada mediante el Alpha de Cronbach, obtenido en el programa SPSS. Los resultados demuestran ambas variables tienen una relación directa significativa demostrado con la prueba de Pearson donde se obtuvo un 0.722 y un p-value de 0.006, asimismo, se determinó que el Coaching Empresarial y la dimensión competencias cardinales y específicas tienen una relación directa significativa, debido a que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo que al recibir programas de coaching mejoraron sus competencias.

Palabras clave: Coaching, Coaching Empresarial, Competencias, Gestión por Competencias, Recursos Humanos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las tendencias globales en el mundo empresarial exigen que el capital humano sea más competitivo, ya que las organizaciones dependen en gran medida del desempeño de sus colaboradores. El recurso humano es un campo de estudio en el que se involucran diversos aspectos, todos ellos enfocados en cómo los individuos logran desarrollarse dentro de su entorno laboral y su compromiso con las metas y estrategias de la organización; por lo tanto, es imprescindible contar con herramientas que permitan fortalecer y desarrollar las competencias de los colaboradores para alcanzar una ventaja competitiva, debido a esto surge una técnica o herramienta como es el coaching empresarial que busca contribuir con el rendimiento de los colaboradores para incrementar su potencial. Por otro lado, la gestión por competencias ha tomado relevancia en las organizaciones ya que, al momento de evaluar, formar y desarrollar a los colaboradores se debe considerar los factores diferenciadores que determinan el éxito.

A nivel internacional las empresas buscan que sus colaboradores adquieran habilidades y competencias que brinden un valor adicional para mantenerse en un mercado competitivo, por ejemplo, el caso de Mead Johnson, una empresa norteamericana de nutrición infantil quien luego de separarse de la empresa matriz Bristol Mayers enfrentó cambios en la estructura organizativa y en el área de recursos humanos que generó una disminución de ventas y la reestructuración de la plantilla; por ello, la empresa creó un equipo de trabajo denominado proyecto 15, una metodología que consistió en un proceso de coaching con la finalidad de cambiar comportamientos de los colaboradores y convertirlos en líderes del cambio cultural,

desarrollando sus habilidades y competencias para lograr la competitividad de la empresa, es decir, cómo el coaching y la identificación de competencias del factor humano conjuntamente logran una ventaja competitiva (Galvez, 2014).

Según Matia (2017), en un estudio elaborado por Manchester Inc. refleja que la formación de los colaboradores contribuía a incrementar la productividad laboral en un 22%, de modo que su formación combinada con el coaching y una adecuada gestión de competencias aumentaba su productividad en un 88%. Además, otro estudio sobre el coaching empresarial en las 500 mejores compañías de Estados Unidos resalta que experimentaron mejoras en la productividad.

Por otro lado, en Latinoamérica la aplicación del coaching empresarial es considerada una práctica fundamental en organizaciones que buscan aumentar su productividad, como en el país de Chile, en donde el 95% de las compañías emplean el coaching en el área de recursos con el fin de lograr el éxito organizacional, asimismo, en Argentina aproximadamente el 80% de empresas aplican esta herramienta en sus colaboradores para identificar las competencias y enfrentar los cambios en el mercado; por ello, consideran el coaching como una herramienta indispensable dentro de las empresas, también el país de Brasil cuenta con alrededor de 86% de empresas que han integrado el coaching empresarial, puesto que la mencionada herramienta se encuentra en sus fases iniciales, las empresas se han adaptado con rapidez, convirtiéndose en un referente en cuanto a la gestión del capital humano (Network, 2016).

Así mismo, la importancia de gestión por competencias es porque crece en el mundo empresarial a nivel mundial, ya que su aplicación ofrece un estilo de dirección enfocado en la identificación y desarrollo de competencias del factor humano, reconociendo que los profesionales de hoy en día no sólo deben contar con

conocimiento adquiridos durante la estancia académica, sino que mediante el desarrollo y creación de competencias y habilidades permiten lograr una ventaja competitiva generando valor en la empresa.

Las empresas en nuestro país buscan cada día mejorar, debido a la velocidad del cambio en el entorno de los negocios, considerando el factor humano como un aspecto clave y relevante dentro de las organizaciones, incluso, existe un mayor número de empresas que apuestan por la utilización e implementación de herramientas como el coaching y la gestión por competencias; por consiguiente, es considerado como herramienta de transformación personal que potencia las fortalezas de los colaboradores.

La investigación de Flores (2011) acerca del coaching y la gestión por competencias sostiene que las empresas peruanas se proyectan a crecer, gracias al surgimiento de estrategias y herramientas inclusivas de capital humano, muchas empresas recurren al coaching para mejorar habilidades y competencias como el liderazgo y desarrollar en las personas una actitud hacia la innovación y al cambio: Por otro lado, los datos obtenidos en una encuesta de DBM, el 66% de empresas peruanas aplican programas de coaching; además, son más las empresas transnacionales las que recurren al coaching; no obstante, las empresas locales cada vez más lo incorporan como parte importante de sus estrategias y se convertirá en una práctica importante para integrar como elemento clave en la cultura de las empresas de nuestro país.

Un artículo publicado por la Universidad ESAN, señala que la gestión por competencias es utilizada por las empresas más exitosas del Perú; además, su uso efectivo permitirá generar cambios importantes en el capital humano, por ejemplo, el 39% de organizaciones peruanas utilizan este modelo y consideran que el valor

agregado de esta herramienta es la alineación de los colaboradores con los objetivos de la empresa, la implementación de dicha herramienta, facilita la evaluación continua del desempeño y mejora el rendimiento en la organizacional; además, contribuye a adaptar a los colaboradores con el puesto y la cultura organizacional (ESAN, 2016).

Por último, en la ciudad de Cajamarca se identificó una deficiencia en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú S.A. con respecto a la aplicación coaching y la gestión por competencias, en la organización existen programas de coaching, entrenamiento y capacitación eventuales, sin seguimiento constante, esto no es suficiente para el manejo, desarrollo y desempeño eficiente de los colaboradores; no obstante, cabe resaltar que, el coaching es un proceso de aprendizaje, guiado y estructurado en base a la identificación de competencias y habilidades, además, la gestión por competencias busca alinear a las competencias de los colaboradores con los objetivos de la organización con la finalidad de que la empresa logre una ventaja competitiva en el mercado para lograr una ventaja competitiva.

Antecedentes

La investigación de Pérez (2018), tiene como objetivo principal mejorar las competencias de los facilitadores de ConQuito, mediante la implementación de un taller de coaching ejecutivo. Se realizó una investigación descriptiva – relacional, con diseño no experimental y enfoque cuantitativo, se aplicó el cuestionario de competencias validado por el Alfa de Cronbach. Además, con la implementación del taller, se determinó que existe una mejora en las competencias. Los resultados obtenidos en el taller de coaching, muestran un resultado positivo en las competencias de los colaboradores, pues la investigación manifiesta que incrementaron sus competencias.

Al mismo tiempo Vásquez (2016), en su investigación que tiene por objetivo desarrollar el compromiso, identificación y sentimiento de pertenencia de los colaboradores para el cumplimiento de objetivos, se busca determinar las fortalezas de cada colaborador, aumentar el desempeño, productividad y competencias de los colaboradores, se realizó un análisis e implementación de un plan de coaching para desarrollar las competencias en tres fases, se realizó un análisis cuantitativo, mediante un test de competencias. Finalmente, se determinó las fortalezas y áreas de mejora que posee cada colaborador, donde la competencia en común es la orientación al cliente y compromiso, mediante el coaching se logró que los colaboradores sean más conscientes de sus competencias, estableciendo planes de acción e incrementando su desempeño y productividad en el trabajo.

Para Orellana, Paredez, Cevallos y Reyes (2019) en su artículo, utilizó el método cuantitativo, basado en una investigación exploratoria mediante encuestas al talento humano, la elaboración de la encuesta se hizo en base a la escala de Likert, para conocer las ventajas de aplicar el Coaching en los ámbitos de comunicación, toma de decisiones y resultados estratégicos. Posterior a las 120 horas de asesoría en coaching, se muestran resultados positivos en el área de comunicación el 70%, se encuentra satisfecho, toma de decisiones del 60% y resultados estratégicos el 73% constituyendo porcentajes favorables; por lo tanto, el coaching ha generado cambios positivos en la COAC, ya que, el talento humano desarrolló competencias técnicas para lograr un desempeño adecuado, reflejados en el éxito a nivel corporativo.

Según Muñoz, Piloso y Bravo (2018), su artículo analiza la efectividad del coaching organizacional, la investigación es de tipo cuantitativa y se lleva a cabo en dos momentos, primero se miden las competencias de liderazgo y clima laboral de los colaboradores, luego se realiza el mismo procedimiento para las variables coaching

organizacional y talento humano. Después de la aplicación del Programa de competencias de Liderazgo y Coaching, los resultados indican que esta herramienta resulta efectiva, mejorando las competencias para la correcta gestión y desarrollo del talento humano en la institución.

Por último, en las investigaciones internacionales, Caisa, Guamán y Miranda (2018), su investigación se han enfocado en analizar a los socios y colaboradores de la cooperativa, para establecer estrategias y mejorar el desempeño laboral mediante la implementación del coaching, Se empleó la modalidad cuali-cuantitativa, el tipo de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional, donde se aplicó una encuesta a 10213 personas conformada por trabajadores y socios de la cooperativa, para los resultados se realizó una regresión lineal en relación a las variables, evidenciando que aplicar un programa de coaching sería favorable. Concluyendo que, la aplicación del coaching mejora el desempeño laboral. Además, el Programa de Coaching permite a los colaboradores de las instituciones financieras hacer un cambio e incrementar el compromiso de responsabilidad lo que conlleva a mejores resultados para las organizaciones.

Con respecto a las investigaciones nacionales, Sánchez (2019), se propuso a investigar la relación entre la gestión del talento humano y el coaching organizacional, para ser una empresa competitiva, la investigación es básica no experimental de corte transversal con un diseño descriptivo correlacional, se utilizó un muestreo simple. Se utilizó el estadístico alfa de Cronbach para mostrar la confiabilidad del cuestionario de gestión del talento humano y coaching organizacional con 0.944 y 0.910 respectivamente. Los resultados sustentan la relación significativa positiva entre las dos variables. Finalmente, se demostró que, la gestión del talento humano y el

coaching organizacional son herramientas importantes para el desarrollo de la financiera.

Asimismo, en la investigación de Alcantará y Pintando (2018), propone un programa de coaching para optimizar las competencias laborales. Se realizó la investigación con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y propositivo, se utilizó el diseño no experimental, transversal – descriptiva. Se aplicó el cuestionario a 35 colaboradores del área de producción. El programa de coaching se realizó en cuatro sesiones, después de encontrar y analizar las respuestas de los colaboradores, se justificó la aplicación del coaching, ya que se identificó deficiencias en la organización y se detectó que la mayor parte de los colaboradores, no desarrollan sus competencias laborales adecuadamente. Se concluye que el coaching es considerado una herramienta importante para la correcta gestión de la empresa, que busca desarrollar las competencias laborales.

Por otro lado, en la investigación presentada por Sinche (2020), investigó la relación del coaching con la gestión por competencias. La metodología del estudio es cuantitativa, correlacional con diseño no experimental. Se utilizó como instrumento un cuestionario conformado por 18 ítems en la escala de Likert. Se utilizó el estadístico Rho de Spearman con un coeficiente 0.785 y un nivel de significancia de 0,00 lo que ha permitido determinar la correlación positiva fuerte entre las variables antes mencionadas, lo cual ayudó a fortalecer el talento de cada colaborador para afianzar el desempeño laboral.

De la misma manera, Vega (2020), realizó un estudio sobre la correlación entre el coaching y el desarrollo de habilidades blandas, utilizó un método hipotético deductivo, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. El cuestionario fue aplicado a 132 colaboradores de la empresa. Se utilizó el programa SPSS para la

obtención de resultados, considerando el coeficiente Rho Spearman de 0.907, lo cual indica una correlación positiva media. Por lo que, se acepta la hipótesis general, corroborando que existe una relación positiva entre ambas variables, ya que su aplicación contribuyó para el desarrollo de habilidades en la empresa Marsh Rehder S.A.

Ureta (2018), en su investigación tuvo como propósito determinar la relación entre Coaching empresarial y el desarrollo de competencias, la investigación es de tipo cuantitativa correlacional. Durante el desarrollo de la investigación se aplicó un cuestionario a 108 colaboradores; además, se planteó que el estudio de las variables busca comprobar que el coaching empresarial apoya al desarrollo de competencias en los colaboradores. Los resultados, muestran que la empresa tiene un nivel medio y alto con respecto al coaching empresarial alcanzando un 75% al igual que, el desarrollo de competencias donde se evidencia un nivel medio – superior con 73.2%. Por lo tanto, se concluye que, existe una correlación positiva considerable entre ambas variables, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman: 0,940.

Base teórica

Variable: Coaching

1.1.1. Origen del Coaching

Nace de la fusión de conceptos en diferentes campos, los antecedentes históricos referidos al coaching se encuentran en la antigua Grecia remontándose al año 470 a.C., donde el primer coach Sócrates, sostenía existía solo el aprender y no el enseñar, y motivaba a sus discípulos a tomar conciencia de sus carencias para impulsarse a examinarse a sí mismos, de esta forma encontraban las respuestas (Menéndez, 2011).

El método utilizado por Sócrates fue la Mayéutica, que en griego significa “partera”, dicho método consistía en una conversación o diálogo entre Sócrates y sus discípulos donde se les formulaba interrogantes, de esta manera se daba cuenta de los conocimientos de cada uno, él buscaba que sus discípulos exterioricen algo que había permanecido oculto de ahí el nombre del método Mayéutica. Así mismo, Platón, en el año 428 a.C. se basaba en una serie de preguntas, donde se reconoce la organización de sus diálogos, las cuales se asemejan a sesiones de coaching antiguas, además cabe mencionar la importancia de las interrogantes y la escucha activa, las cuales son dos herramientas claves que un coach debe manejar.

Por otro lado, existió la influencia de Aristóteles, quien mencionaba que un individuo puede llegar a ser lo que desee, es decir, del ser o donde estoy, se puede pasar al deber ser o donde se quiere llegar. Aristóteles, explicó que la acción o hábito es el método para llegar a ser lo que se desea ser (Ravier, LeoRavier company, 2015).

Posteriormente, se muestra otra aparición del coaching en los años 70, gracias a la intervención del coach deportivo Timothy Gallwey, quien identificó que el peor enemigo de un deportista, no radicaba en el cuerpo si no en la propia mente, para lo cual, desarrolló una serie de libros con la finalidad de que las personas obtengan un mayor rendimiento, mediante desbloques mentales, en ese momento empezaron a aparecer escuelas deportivas adoptando la nueva metodología bajo la obra “Inner Game”, lo que, posteriormente dio origen al coaching empresarial, dos de las mencionadas escuelas estaban a cargo de John Withmore.

John Withmore, tomó el método de Gallwey al mundo empresarial inglés, el que, tuvo mucho éxito, porque se convirtió en el padre del coaching en los negocios. Asimismo, se le atribuye a Thomas J. Leonard, el modelo de coaching quien lo adaptó para poder aplicarlo

en la vida diaria y el trabajo, el que, consistía en combinar conceptos empresariales, filosóficos, deportivos, psicológicos y espirituales para crear un proceso que contribuya a que las personas alcancen sus metas.

Thomas J. Leonard fundó la primera escuela de coaching (Coaching, 2014, p. 36).

Por consiguiente, el origen de la palabra coach parte de diversos idiomas, de acuerdo al campo de aplicación y diferentes autores como Bou (2007), Coach nace de la palabra *Kocs* que tiene origen en una ciudad húngara en los siglos XV y XVI, el cual consistía en un carruaje tirado por animales que servía para transportar a las personas que viajaban entre Viena y Budapest; por ello, se incorporó un método de transporte conocido como *kocsi szekér* o conocido también como *Kocs*, que se convirtió en un símbolo para dicho país. El autor afirma que este concepto está ligado al coaching y se ve reflejado en la actualidad, ya que por medio de éste se trasladaba a las personas del lugar actual, a donde les gustaría estar mañana.

Por otra parte, Dilts (2004), sustenta que la palabra coaching se deriva de la palabra inglesa medieval que se refiere a coche, que representaba un carruaje, el autor afirma que conserva el mismo significado hasta el día de hoy, puesto que un coach es un vehículo que se encarga de transportar a una persona o grupo de personas desde un origen a un destino deseado, es decir, ayuda a las personas a lograr metas.

Useche (2004), consideró al coaching como una palabra proveniente del idioma inglés y deriva del término coach, el que, se traduce al idioma español como preparador o entrenador, y lo relaciona directamente con la dirección y preparación de equipos deportivo. Por esta razón, el término coaching puede ser traducido como entrenamiento o preparación. El término en Estados Unidos, es utilizado comúnmente

en el ámbito deportivo. Posteriormente, el coaching ha sido trasladado al entorno empresarial como respuesta a un mercado competitivo.

Para Ravier (2005), coaching significa entrenar y proviene del verbo anglosajón “to coach”, el que, radica en acompañar y formar a una persona o un grupo de personas, según el autor, es considerado un proceso dinámico en el que el coach colabora con otra persona en el logro de sus metas.

Por último, Sánchez y Boronat (2014), indican que el origen del del término es en Grecia antigua, en el arte de la mayéutica, mediante el cual Sócrates, realizando preguntas, buscó que sus alumnos solucionen sus problemas de forma autónoma y logren descubrir su verdadero potencial. No obstante, la filosofía de Sócrates, ha impulsado la utilización del término coaching, todos los orígenes de esa variable coinciden en el óptimo desempeño de las personas en áreas y/o actividades, ayudando a que se enfoquen en sus metas y el desarrollo de su potencial que los llevará de una situación actual a la situación deseada.

1.1.2. Definición del coaching

De acuerdo a la investigación sobre la teoría de la variable coaching, se considera que parte de un significado general, es decir, como una herramienta que ayuda, refuerza o asiste a una persona para que pase de una situación actual o una futura, mediante un proceso donde intervienen preguntas claves y reflexivas que provoquen la identificación de sus competencias y habilidades para la consecución de actividades relacionadas con el ámbito laboral, Por lo tanto, se puede afirmar que consiste en que un coach acompaña, instruye o entrena a un coachee para que cumpla sus metas y desarrolle competencias específicas. Sin embargo, cada autor tiene su propia conceptualización y perspectiva para enfocar al coaching según el ámbito de desarrollo y aplicación.

Para empezar a definir al coaching se tomará en cuenta la conceptualización de la Federación Internacional de Coach (2009), la cual menciona que el coaching es un proceso orientado a alcanzar resultados excelentes en la vida personal, profesión o nivel empresarial, donde las personas profundizan en sus conocimientos, incrementan su rendimiento, mejoran su calidad de vida y maximizan su potencial.

Cabe mencionar que el coaching es un recurso importante para el aprendizaje y el desarrollo de personas, tiene como meta guiar a alguien y compartir experiencias y opiniones para programar objetivos acordados.

Mientras que, Bou (2007), sostiene que el coaching es una herramienta poderosa que implica un proceso de aprendizaje centrado en la situación presente y orientado al cambio, el que, brinda recursos y estrategias que permiten la mejora del desempeño de las personas y el éxito en diferentes ámbitos.

Así mismo, Withmore (2010), menciona que el coaching es un instrumento que consiste en desarrollar el potencial de una persona para incrementar su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender de manera autónoma, en lugar de enseñarle. De la misma forma, Wolk (2010), lo considera como un proceso de aprendizaje participativo en cual se acompaña a personas en el cumplimiento de sus metas, ayudándolos en el desarrollo de su propio potencial.

Mientras que, Zeus y Skiffington (2002), aseguran que el coaching crea grupos de personas en desarrollo, mediante nuevos conceptos, técnicas, asimismo, se considera una importante herramienta de gestión empresarial, porque se deben incluir instrumentos de evaluación, además integra un estilo de liderazgo,

Goldvarg y Perel (2012), mencionan las competencias que debe poseer un coach, las que, ayudarán al éxito de cada sesión.

1. Confianza con el cliente: cada coach debe tener la capacidad de crear un ambiente seguro y de apoyo, es más, que genere confianza y respeto durante todo el proceso con interés y respeto por el coachee.
2. Presencia del coach: debe estar consciente y centrarse en el “aquí y ahora”, es importante establecer una relación sincera y espontánea con el cliente, enfocado en un objetivo.
3. Escucha activa: quizá la más importante, ya que se busca comprender el verdadero significado de sus palabras. Lo que significa estar concentrados y enfocados en lo que dice el cliente.
4. Preguntas poderosas: la Federación Internacional de Coaching menciona que esta competencia es muy importante para el desarrollo de potencialidades del cliente, es la capacidad de hacer preguntar adecuadas, para obtener la información necesaria.
5. Comunicación directa: tiene que ver con la capacidad de utilizar el lenguaje adecuado, es decir, mantener un comunicación eficaz durante el proceso de coaching.
6. Diseño de acciones: como resultado de las preguntas poderosas, se diseña un plan de acciones para crear nuevas oportunidades de aprendizaje.
7. Definición de objetivos: consiste en consolidar la información recopilada en cada sesión de coaching, establecer objetivos y establecer un plan de coaching eficaz que contribuya con el aprendizaje y desarrollo de competencias y habilidades.
8. Gestión del progreso: es la capacidad de realizar un seguimiento de las actividades realizadas para cumplir los objetivos.

Diferencias entre el coaching y otras disciplinas

1. Coaching y psicoterapia: los problemas psicológicos de origen emocional y mental no pertenecen a al campo de coaching, ya que necesitan un tratamiento por un profesional del área (Goldvarg & Perel, 2012).
2. Coaching y consultoría: en una consultoría se ofrece orientación e información en temas específicos, ya que el consultor trabajó en áreas similares y tiene el conocimiento adecuado. El coach ayuda al cliente a identificar fortalezas y áreas de desarrollo para potenciar sus capacidades a través de sesiones, con la finalidad de alcanzar metas.
3. Coaching y mentoring: el mentoring significa el acompañamiento de una persona con experiencia en ciertos temas y una persona al que guía, inspirandolo a maximizar su potencial, mientras que, el coaching parte de las propias posibilidades del individuo que le permitan identificar las debilidades para convertirlas en fortalezas.
4. Coaching y formación: en la formación, el maestro, profesor o facilitador aporta conocimientos teóricos y prácticos al participante, el cambio viene del exterior y se dan de manera general, es más, lo hace a través de guías, clases magistrales, reflexiones o también dinámicas de grupo. El coach no tiene que enseñar al coachee, es decir, es un proceso personalizado y se enfocan en las necesidades de cada persona (ACP Academy, 2021).

Agentes del Coaching

- a) **Coach:** es quien orienta y acompaña a una persona, para que alcance sus metas, su rol principal es contribuir con el rendimiento de los colaboradores, para que ellos aumenten o descubran su potencial, utilizando diversas herramientas, es

decir el rol del coaching más que enseñar, tiene que ver en facilitar que el coachee aprenda y mejorar su desempeño (Chiavenato, 2007).

- b) **Coachee:** es aquella persona que recibe el entrenamiento, acepta la guía del coach o entrenador y los cuales entablan una relación de confianza para permitir al coachee crecer en el ámbito de aplicación del coaching, es quien genera su propio aprendizaje, mediante el desarrollo de ciertas competencias interpersonales e intrapersonales como (Sánchez & Boronat, 2014).

Tipos de coach

- **Coach externo:** es un consultor externo, la peculiaridad de este tipo de coach es que cuenta con una perspectiva externa y neutral a la organización y a los colaboradores. Otro aspecto importante es la experiencia de éste en distintas empresas que sirven como referencia para un proceso exitoso, sin embargo, una de las limitaciones es la ausencia en la empresa, no participa en la fijación de objetivos y no está ausente en el seguimiento o evaluación de los resultados del coaching.
- **Coach interno:** es un colaborador perteneciente a la propia organización y está sujeto a normas internas. Una de las ventajas es que el coach y coachee son de la misma empresa; por ello, posee la misma visión empresarial, tiene el conocimiento de los objetivos de la misma. Sin embargo, un aspecto negativo a tener en cuenta es la cercanía entre el coach y el receptor del coaching, con los miembros de la empresa, lo que dificulta tener una verdadera imparcialidad.

Objetivos del Coaching

Según la revista Harvard Business (2009), su aplicación es importante para:

- Potenciar fortalezas individuales
- Superar dificultades personales: al hablar en público.

- Lograr el desarrollo de competencias mediante el aprendizaje.
- Asumir nuevas responsabilidades: competencia de liderazgo.
- Incrementar la satisfacción y motivación en el trabajo.

Características del coaching

- Integrador: articula métodos de desarrollo personal, con el fin de buscar herramientas de apoyo para el coachee (Fernández, 2009).
- Personalizado: las sesiones se van realizando según las situaciones y en función de las personas, teniendo en cuenta sus interés y necesidades (Fernández, 2009).
- Transformador: los individuos cambian la perspectiva observar, pensar y actuar de, para que los resultados serán diferentes (Wolk, 2010).
- Responsabilidad compartida: los agentes trabajan conjuntamente para mejorar desempeño del coachee.
- Confidencial: entre el coach y coachee se crea un vínculo de confianza para ayudar al segundo con el logro de objetivos, mediante acciones y compromiso en determinadas situaciones (Fernández, 2009).
- Interactivo: las competencias como, escucha activa y comunicación efectiva son claves durante el proceso de coaching para generar el aprendizaje adecuado, asimismo el coach debe comprender el lenguaje verbal y no verbal (Fernández, 2009).
- Organizado: el coaching es un proceso estructurado y definido, lo cual permite tener metas claras, diseñar las acciones y estrategias correctas para lograr resultados positivos (Wolk, 2010).

Beneficios de Coaching en la organización

- Mejora el servicio al cliente.
- Monitorea y evalúa acciones de los individuos.

- Guía a las personas hacia mejores resultados.
- Promover iniciativa y responsabilidad.
- Utilizar los recursos eficientemente.
- Crear soluciones, mediante la información disponible (Valera, 2011).

Programa de coaching

El programa de coaching se orienta al cumplimiento de objetivos, para ello se busca el desarrollo de competencias y habilidades. Además, se enfoca en disminuir las dificultades o reforzar ciertas competencias de las personas. Fernández (2009), menciona que es un proceso de aprendizaje basado en diversas técnicas y herramientas mediante sesiones planificadas, acordadas para conseguir una optimización del desempeño del coachee. Se establecen dos momentos; el primero, con la iniciación del coaching basada en conversaciones entre el coach y los participantes; finalmente, con un seguimiento personalizado a cada participante.

Fases o proceso del coaching

Según Muyolema (2012), es un proceso cíclico que consta de 5 fases, considerando que en el proceso siempre tiene que intervenir dos agentes (coach y coachee) y tener en cuenta los objetivos, información y las acciones que se realizarán.

- Lo primero que se realizará es analizar la situación, con la finalidad de diagnosticar donde se encuentran y a donde quieren llegar, en esta primera fase el coach debe identificar las carencias, por ejemplo, conocimientos, motivación, actitudes, habilidades y confianza.

Además el coach debe tener un plan de rendimiento para cada integrante del equipo, debe contener una descripción de las competencias y hoja para verificar el rendimiento y evolución del coachee, basándose en la hoja de progreso de rendimiento y los datos obtenidos mediante la observación y entrevista.

- Después, el coach se deberá entrevistar con el coachee para conversar acerca del comportamiento, en este momento ambos fijan objetivos, los que, deberían alcanzar para solucionar el obstáculo o necesidad.
- Luego, de que ambos agentes han plasmado los objetivos, deberán determinar el plan de acción que seguirán para alcanzar dichos objetivos. El plan de acción es una redacción de todas las actividades que se deben realizar para cumplir un objetivo determinado, el que, se desarrolla con tareas y recursos adecuadas.
- Una vez que se ha establecido el plan de acción, el colaborador realizará cada actividad bajo la dirección del coach, que sirve como soporte y guía. El coach, además, tienen que observar y medir el rendimiento. Así pues, debe ser incluido en todo el proceso, lo que significa que se debe realizar observaciones periódicamente con la finalidad que el colaborador no se sienta intimidado.
- Por último, en el proceso del coaching se debe dar feedback o retroalimentación, para ayudar a mejorar el rendimiento de cada colaborador.

Modelos de coaching

A. Modelo Tavistock

Este modelo se basa en el subconsciente de las personas, uno de sus principios básicos en el ámbito empresarial es conocer el entorno del colaborador, ya que no es posible ayudarlo forma aislada, se apoya en la visión global de la organización.

B. Modelo DBM con modelado

El Development Behavior Modeling, se enfoca en el desarrollo humano basado en la conducta, donde se aplican técnicas de modificación conductual para que el colaborador logre sus objetivos. Se relaciona con la Programación Neurolingüística, puesto que se enfoca en la psicología que estudia como el cerebro codifica la experiencia y el aprendizaje afectando las conductas de las personas.

C. Modelo MAT

Este modelo se centra en el aspecto emocional y estructural de la personalidad del colaborador, busca dar respuesta a estas preguntas: ¿cómo somos?, ¿por qué estamos así?, ¿de qué manera vamos a llegar a ser todo lo que podemos ser?

D. Modelo GROW

Fue creado por Graham Alexander y se dio a conocer por Whitmore, está ligado a la Escuela Europea, las etapas son:

- **GOAL:** referido a la meta, pueden ser metas finales, las que, el coach no tiene el control. Las metas de desempeño son previas y están bajo el control de coachee y de proceso, son las metas diarias.
- **REALITY:** basada en la situación presente. El coach realiza preguntas y explora la realidad del colaborador, ayudándole a profundizar sus niveles de conciencia.
- **OPTIONS:** son las opciones y estrategias posibles, en esta fase el coach ayuda al colaborador a encontrar diferentes opciones para cumplir con los objetivos planteados, estos deben ser al menos cinco.
- **WHAT, WHEN, WHO, WILL:** se refiere a qué se va a hacer, cuándo, cómo, quién, además de la voluntad del colaborador de hacerlo. En esta fase se desarrolla el plan de acción. (Ortiz, 2010)

Cabe mencionar, que el Modelo GROW, está ligado a la Escuela Europea y que ha sido implementada como una importante y valiosa estrategia de liderazgo en las organizaciones.

Escuelas de coaching

Existen tres principales escuelas de coaching a nivel mundial, son las más importantes las cuales se detallarán a continuación.

A. Escuela Norteamericana: fundada por Thomas Leonard, quien es considerado uno de los pioneros en el desarrollo del coaching profesional, creó las primeras asociaciones del coaching como la Internacional Coach Federation (IFC). El estilo de coaching norteamericano, es un modelo autodenominado 5 x 15, que consta de cinco elementos, cada uno compuesto por quince ítems, que se deben desarrollar para que el proceso sea exitoso, asimismo, quince productos, quince marcos y quince puntos de estilo que hacen referencia a la relación del coach y coachee. Busca incrementar la autoestima y desafía al cliente a dar lo mejor de sí mismo. Por esto, aplicar el coaching ha favorecido al entorno empresarial, en su difusión en Estados Unidos y en el resto del mundo (Ortíz De Zárate, 2010).

B. Escuela Europea: surgió a partir de las teorías de Timothy Gallwey, quien implementó un sistema de aprendizaje denominado “juego interior” o “The Inner Game”, el autor asegura que no importa qué esté sucediendo en el juego exterior, siempre hay un juego interior en la mente y mientras más consiente uno se encuentre de dicho juego se diferenciará entre el éxito y el fracaso. Mientras que, John Whitmore considera que dicha metodología es influenciada por la psicología.

El estilo de coaching europeo tiene como premisa que todos los seres humanos tienen un potencial que debe ser liberado, es por ello que el autor sostiene que un coach debe ver al coachee no como la persona que es, sino como la persona que puede llegar a ser (Ortíz De Zárate, 2010).

C. Escuela Chilena: referida al coaching ontológico, este tipo de coaching basa sus ideas en el trabajo de Fernando Flores se basó en la filosofía de Nietzsche, para desarrollar una filosofía basada en la comunicación. Asimismo, Rafael Echeverría, desarrolló su libro “Ontología del Lenguaje” que es el pilar de esta escuela, los

autores pretenden que las personas aprendan a actuar diferente luego de aprender a observar las situaciones cotidianas de manera distinta.

Esta escuela se basa en el coaching ontológico, mediante el cual existe la posibilidad de alcanzar un nivel más profundo que los otros, el objetivo es el mismo, el de cumplir objetivos, en este proceso el colaborador tiene la posibilidad de “aprender a aprender” (Ortíz De Zárate, 2010).

1.1.3. Tipos de Coaching

Existen distintas líneas de coaching cada una con su propio desarrollo, sin embargo, también se cree algunas se interrelacionan mutuamente, los tipos de coaching no difieren en cuanto a la práctica, objetivos y resultados, pero cada uno de ellos tiene su propio ámbito de aplicación. Los tipos son los siguientes:

- Coaching Deportivo: este es el tipo de coaching que dio origen a los demás tipos de coaching. Es uno de los más utilizados en el entorno de la competición deportiva, considerando que el entrenador de un equipo o deportista es quien asume el papel de coach, el cual tiene por objetivo que el deportista o equipo gane, sacando su mejor versión.

Este tipo de coaching permite desarrollar el talento del deportista mediante un proceso de aprendizaje que incluye sus metas, asimismo, el propósito es incrementar su rendimiento deportivo y personal para disminuir las dificultades internas, esto se logra estableciendo un plan de acción (Gutiérrez, 2013).

- Coaching personal: su término en inglés es Life Coaching o coaching para la vida, su prioridad es la satisfacción de las necesidades de cada persona fuera del entorno empresarial o la organización, en este proceso de coaching se trabajan aspectos de la vida personal. El coaching personal no fija su atención en el pasado, sino en el presente y futuro, para que su potencial llegue lo más alto posible en cuanto a las

metas personales; por ello, logrará el desarrollo de habilidades personales tanto en su vida personal, relacional, mental y espiritual.

Considera la vida en general de las personas, como su vida profesional y laboral, el aspecto de salud y relaciones. Los agentes del coaching examinan en conjunto las diferentes áreas de la vida tomando en cuenta la situación actual, condiciones de vida y sus emociones (O'Connor & Lages, 2005).

- Coaching Educativo: tiene como objetivo potenciar habilidades y acompañar a otras personas para alcanzar sus objetivos, en el ámbito formativo, este tipo de coaching no consiste solo en enseñar al alumno, sino de poner a disposición del receptor de coaching todas las herramientas para generar el aprendizaje de forma propia y natural. Se centra en mejorar el rendimiento y la transferencia de información por parte del docente, es más, un aspecto a considerar es el entorno familiar, porque mediante este tipo de coaching se puede ayudar a niños y jóvenes a desarrollar y mejorar sus habilidades en el ámbito educativo.

Es una disciplina que tiene la intención de crear una nueva metodología de enseñanza, se basa en el proceso de “aprender a aprender”, considerando cualidades, actitudes, competencias, cualidades y analizando como éstas repercuten en las relaciones académicas, personales y profesionales en el ámbito educativo (Bou, 2013).

- Coaching Sistémico: se originó con Bert Hellinger en Alemania y tiene una forma peculiar y sencilla pero efectiva para la obtención de información acerca de una situación familiar o laboral; por ello, el enfoque sistémico es relevante para los procesos grupales. El coaching sistémico comprende a la empresa como un sistema formado por diversos elementos que interactúan entre sí, los cuales se encuentran relacionados, puesto que toda acción o decisión de un miembro repercute en los

demás, este tipo de coaching permite ayudar a cada colaborador de una organización con el fin de lograr un equilibrio global, asimismo, ayuda a identificar el origen de diferentes problemas y conflictos organizacionales.

Se centra principalmente en el individuo como parte de un sistema empresarial y cómo influye de manera directa en los resultados corporativos. Se puede aplicar en colaboradores de todas las áreas y en los jefes, en primera instancia se evalúan las necesidades, se les ayuda a encontrar la dirección por sí mismos, descubriendo sus deseos y metas (O'Connor & Lages, 2005).

- Coaching Ontológico: disciplina o herramienta que apoya con la interpretación a los seres humanos, sus interacciones con los demás, sus comportamientos y asiste para que logren sus objetivos propuestos para sí mismo y a la organización. También, conocido como coaching transformacional, debido a que se basa en el cambio con respecto a la observación, transforma a las personas en un ser que comienza a observar el mundo y las situaciones de otra forma. En un proceso de coaching ontológico el crecimiento se da dentro del ser, mediante un aprendizaje transformacional.

Según Wolk (2010), este enfoque le da prioridad a las conversaciones para permitir un proceso de transformación constante, las conversaciones participan activamente en la construcción de relaciones interpersonales y en la creación de futuros diferentes.

1.1.4. Coaching Empresarial u organizacional

Coaching Organizacional:

Según Martín (2010) señala que:

Hace referencias en la transformación de las organizaciones a través de sus colaboradores y obtener los resultados deseados, es una herramienta eficaz

para detectar las dificultades y problemas que surgen dentro de una organización; inclusive, en los colaboradores como en los diferentes departamentos que la componen. El propósito fundamental es apoyar a las organizaciones, a los directivos y sus equipos buscando soluciones y oportunidades estratégicas en el planteamiento con la finalidad de cumplir los objetivos (p. 34).

Coaching Empresarial:

Disciplina insertada en las organizaciones en el último siglo, está inspirada en las teorías del coaching deportivo, la cual se trasladó al mundo empresarial para desarrollar altas competencias en los colaboradores.

El padre del coaching empresarial John Withmore (2010), menciona que el coaching empresarial apoya a los colaboradores a pensar y encontrar respuestas por sí mismos y a descubrir su potencial en los negocios, relaciones personales o trabajo. Por ello, se centra en conseguir que las personas conozcan sus habilidades y el potencial con la finalidad de llevar su rendimiento a otro nivel, trata de instruir, entrenar y dirigir a los colaboradores para alcanzar objetivos y metas propias, así como en beneficio de la empresa.

Martínez (2010), afirma que, es una herramienta importante en la mejora de capacidades y desarrollo de habilidades de los colaboradores, pues ayuda a liberar todo su potencial, incluso, brinda un entramiento personalizado para ayudarlos a insertarse en trabajos en equipo e incrementando su desempeño.

El coaching empresarial puede ser aplicado a personas y/o equipos de diversas organizaciones o a pequeñas empresas y otras corporaciones. Está orientado a diferentes empresas sin importar el sector de actividad el área en que se maneje la empresa, por lo tanto, cualquier empresa puede aplicar esta herramienta.

Muchos suelen asociar o encontrar similitudes entre el coaching empresarial y organizacional, es decir, ambos términos son usados al referirse a la herramienta del coaching aplicado a empresas para el logro de resultados. Está dirigido a todos los miembros de una organización y puede aplicarse a nivel individual o grupal (Talero, 2010, p. 37).

Un aspecto importante para tener en cuenta es que el coaching puede ser aplicado en todas las áreas de la vida, pero se convierte en una herramienta trascendental a nivel empresarial capaz de potencializar competencias y capacidades de empresarios, líderes de equipos y colaboradores en general. Lozano (2008)

El coaching empresarial tiene como fin lograr objetivos empresariales y aumentar el rendimiento, satisfacción en la vida profesional y en el entorno laboral. Es una conversación entre el coach y el coachee, dando nuevas posibilidades de reflexión y de acción (Talero, 2011). La importancia del coaching empresarial radica en que muchas compañías comprometidas a innovar, en la actualidad han empezado a implementar esta herramienta como estrategia para la competitividad global.

Según ASESCO el coaching empresarial u organizacional se aplica a personas dentro del ámbito de la empresa, va dirigido a distinto rangos de responsabilidad. Las empresas contratan un coach para la mejora y el desarrollo de objetivos empresariales u organizacionales. Asu vez se hace referencia a dos tipos de coaching, los cuales son:

- Coaching Ejecutivo: está orientado a líderes de grupos o personas de autoridad en la empresa y los ayuda a cumplir objetivos e incrementar su desempeño en la empresa, teniendo en cuenta competencias, habilidades directivas, perfil de liderazgo (O'Connor & Lages, 2005).
- Coaching de grupos: el equipo es considerado una unidad con personalidad propia.

Los miembros del equipo serían partes de esa unidad, el equipo está compuesto

por diferentes personas que en función de sus relaciones forman sistemas.
(ASESCO, 2018)

Según Talero (2010), el coaching empresarial se aplica en dos niveles:

- Nivel individual: genera una toma de conciencia de conductas productivas e improductivas del colaborador, se propone herramientas que se enfoquen en sus intereses con la finalidad de evaluar algunos componentes que influyan en su desempeño.
- Nivel grupal: trabaja las competencias que influyen en un grupo de trabajo como, la comprensión, aceptación de la estrategia del equipo, los acuerdos y las medidas de evaluación para trabajar en equipo.

Proceso del Coaching Empresarial

Según Talero (2010), los procesos de coaching se pueden dividir en cinco etapas:

- Establecer de metas: es necesario e importante establecer metas a corto y largo plazo para fijar las acciones a seguir, pues la metodología del coaching se orienta a soluciones y resultados.
- Examen situacional: consiste en analizar la situación presente, debido a que se pretende alcanzar los resultados, mediante la objetividad.
- Análisis de alternativas: se deben identificar las opciones e impedimentos para alcanzar el objetivo y conocer los cursos de acción alternativos.
- Plan de acción: recopilando la información se desarrolla un plan de acción sostenible en el tiempo, por ello, se formulan preguntas.
- Evaluación y feedback de seguimiento: es necesario comprobar cuán cerca se encuentra el objetivo marcado. Por esto, el principal objetivo es brindarle retroalimentación al colaborador sobre las acciones que realiza, debe darse en privado.

1.1.5. Importancia del Coaching Empresarial

Según González (2013), es una metodología orientada a obtener resultados en la vida de los colaboradores que no pudieron conseguir por sí mismos, incluso, esta herramienta permite la mejora del rendimiento del personal, porque permite desarrollar un aprendizaje permanente. Algunos aspectos importantes del coaching empresarial son:

- Contribuye con la adaptación al cambio.
- Impulsa la producción de resultados.
- Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales.
- Prepara a las personas para el trabajo en equipo.
- Muestra la potencialidad de las personas para alcanzar objetivos.
- Ayuda a la planificación de metas y objetivos estratégicas.

1.1.6. Características del Coaching Empresarial

Según Talero (2011), existen cinco características

- Concreta: utiliza un lenguaje directo y acciones concretas, enfocado en determinados comportamientos que pueden ser mejorados a través de las sesiones.
- Interactiva: tiene la participación del coach y del colaborador, porque ambos intercambian información e ideas mediante preguntas y respuestas.
- Responsabilidad compartida: trabajan juntos para mejorar el desempeño y cumplimiento de objetivos mediante un plan de acción.
- Respeto: el coach muestra su respeto en todo el proceso del coaching hacia el colaborador.

1.1.7. Dimensiones del Coaching Empresarial

- Liderazgo: a fin de conseguir una mejora continua, el liderazgo y disciplina del coach son importantes para aprender, desarrollar y utilizar sus habilidades, de ese modo gestionar conciencia y adaptación al cambio mediante una conversación responsable.
- Desarrollo de habilidades: para alcanzar una correcta capacitación, es importante identificar las destrezas que el colaborador desarrolla durante su trabajo, que le permitirán mejorar desempeño y alcanzar los objetivos.
- Aprendizaje: es un proceso donde el colaborador genera su propio conocimiento mediante la experiencia, la manipulación de objetos y la interacción con las personas.
- Trabajo en equipo: la interacción de los colaboradores permite el intercambio de información y una adecuada toma de decisiones para un buen desempeño.

Variable: Gestión por Competencias

1.1.8. Origen de la palabra Competencias

Gil (2007), menciona algo importante acerca de la inserción de las competencias en una empresa menciona que, hablar de competencias es comprender un cambio importante en los años ochenta donde inició con el reconocimiento de las personas como un recurso indispensable en la organización, lo que implicó que las organizaciones adopten una nueva visión en la gestión del talento humano.

El origen etimológico de competencia se origina en el siglo XIV, del latín *competere* que significa “te compete”, su origen griego es *agón*, que se define como “proyecto de vida”, buscando la excelencia en todos los ámbitos (Pérez, Gallego, Torres & Cuellar, 2004).

En el siglo XV surge el término “competir”, de la raíz latina *competere* que significa “rivalizar con” y se derivaron palabras como “competición”, “competidor” y “competitividad” (Correa, 2007).

Además, mediante entrevistas los psicólogos organizacionales dieron el nombre de *competency*, a aquello que diferencia a una persona más eficiente de otra. (Cuba, 2015).

1.1.9. Definición de competencias

Desarrollar el tema de competencias, significa hablar de la capacidad que tiene un colaborador para ejecutar una actividad laboral con éxito, es decir, una competencia enfocada en el ámbito laboral prepara a los colaboradores para enfrentar el reto de realizar una tarea específica con éxito. Diferentes autores abarcan una definición distinta como se verá a continuación:

Alles (2006), cita a David McClelland y menciona que una competencia es una característica de las personas, ligado a la personalidad, relacionadas con un rendimiento efectivo cuando realiza un trabajo y mediante la identificación de éstas se puede anticipar el comportamiento en diferentes situaciones laborales. Además, permiten un mejor pronóstico del rendimiento laboral.

Según Lévy-Leboyer (2000), indica que las competencias, son el resultado de comportamientos observados durante la actividad laboral, incluyendo conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, esto permite que algunos colaboradores sean más eficaces que otros.

Para Rodríguez y Feliú (1996), las competencias son conocimientos y habilidades que tiene una persona para realizar sus actividades con éxito.

Finalmente, Alles (2005), señala que es una característica de personalidad, que se origina por determinados comportamientos, los que, genera un buen desempeño en un puesto de trabajo, es decir, es el talento que posee un colaborador para realizar sus actividades.

Corrientes de competencias

Escuela Americana

Boyatzis (1982), sostiene que las características de las personas son innatas; además asegura que son factores que determinan una conducta. Asimismo, considera que muchas personas piensan que las competencias, son sólo de comportamientos. Sin embargo, se afirma que los individuos tienen habilidades, conocimientos rasgos y valores que se relacionan entre sí y esto conlleva a un comportamiento satisfactorio.

Este autor afirma que existen dos dimensiones. En primer lugar, los colaboradores muestran una aptitud de “lo sé hacer, lo puedo hacer”. Por último, se describen los niveles de cada competencia. Por otro lado, la escuela americana considera cinco tipos de características de competencias como, los motivos, rasgos, autoimagen, conocimiento y habilidades que son considerados competencias directivas que buscan el logro de metas (Sesento, 2008).

Escuela Francesa

Pérez (1997) afirma que en esta escuela la perspectiva de competencias busca modificar los conocimientos y habilidades o rasgos de personalidad, Además, las competencias son el conjunto de estos tres elementos denominados “Triada básica para adquirir y desarrollar competencias”.

La metodología francesa no solo se traduce en un solo comportamiento observable como ocurre con la Teoría Americana, sino a la manera en que la

experiencia y conductas contribuyen para que las personas pueden construir y desarrollar sus competencias.

Escuela Anglosajona

La institución británica “National Council for Vocational Qualifications”, refiere que una competencia es la habilidad de aplicar el conocimiento para realizar una actividad de manera efectiva cumpliendo con los requerimientos del puesto de trabajo (Sesento, 2008).

Para Hoffman (1999), las competencias tienen distintos niveles:

- Las competencias del primer y segundo nivel, evalúan las tareas realizadas bajo supervisión.
- En el tercer nivel, se realizan actividades no rutinarias que requieren capacidades apropiadas.
- En el nivel cuatro, se requiere que los individuos tengan la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones de trabajo.

1.1.10. Tipos de Competencias

En primer lugar, se mencionarán clasificaciones de manera general desde la perspectiva de diversos autores.

Competencias Laborales: Según Boterf (2000) es una consideración importante acerca de las competencias laborales como, conocimiento, cualidades y aptitudes, que se encuentran relacionados entre sí para lograr un buen desempeño.

Según Boyatzis (1982), las competencias se pueden diferenciar entre competencias esenciales y competencias diferenciadoras. Además, las competencias generales se enfocan en el aprendizaje adquirido durante toda la vida que incluye las básicas como, la comunicación, la lectoescritura, el trabajo en equipo y la toma de

decisiones. Asimismo, las competencias transferibles conocidas como competencias clave son aquellas donde las personas tienen la capacidad de adquirirlas por sí mismos para adaptarse a diferentes entornos, tiene como principal fin que las personas se adapten y contribuyan a la sociedad.

Para Echeverría (2011), las competencias profesionales son la suma de cuatro componentes, los cuales son competencias técnicas (saber), competencia metodológica (saber hacer), competencia personal (saber ser) y por último la competencia participativa (saber estar).

Asimismo, Spencer y Spencer (1993), utiliza el Modelo Iceberg para las competencias y se basa en la definición de competencias de McClelland, este modelo consistía en una clasificación de cinco tipos de competencias, dicho modelo consiste en que en la parte superior del iceberg se encuentran las competencias observables como los conocimientos, incluso, otras como los rasgos de la personalidad se encuentran en la parte inferior y son difíciles de observar.

Senlle (2009), clasifica las competencias en: habilidades personales, para el logro, operativas, interpersonales, directivas y considera también competencias técnicas y generales.

Para Alles (2006), existen las *core competences* o competencias generales, las que, se conocen como competencias cardinales; también, las competencias para públicos específicos, dirigidas para la *e-people*, que se conocen como específicas.

- Competencias Generales o Cardinales: también conocidas como las core competencias y enfatiza en todas las capacidades generales con las que deben contar todos los integrantes de la organización, estas deben ser consideradas en todas las áreas de la empresa, ya que ayudan a cumplir con la visión. Algunas de las competencias que se podrán elegir como cardinales, principales o generales

son: ética, calidad en el trabajo, compromiso, adaptabilidad al cambio, orientación a los resultados, etc. (Alles, 2015)

- Competencias Específicas: están relacionadas directamente con la ocupación, nivel o cargo que tengan los colaboradores dentro de la organización. En este grupo se encuentra el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, etc. Dentro de este grupo se encuentran las siguientes clasificaciones.
 - Competencias específicas gerenciales: son aquellas competencias dirigidas a jefes, líderes y mandos superiores en una organización. (Alles, 2015)
 - Competencias específicas por área: competencias con las que deben contar los colaboradores de un área específica, como: producción o finanzas.
 - Competencias específicas por procesos: aplicadas a organizaciones que diseñan métodos de trabajo por procesos, son las de mayor aplicación práctica, se las denomina también familias de puestos: áreas y procesos.

1.1.11. Gestión por Competencias

Fue planteada por primera vez por David McClelland en 1973, se relaciona directamente en el manejo del capital humano y que hoy en día a tomado mayor relevancia, ya que busca y promueve el buen desempeño de los colaboradores para lograr alinearlos con los objetivos. Además, cabe mencionar que este modelo en la actualidad ayuda a obtener un alto desempeño y rendimiento de los colaboradores.

Para que el presente modelo sea efectivo se debe contar con un estilo de dirección donde el recurso humano sea lo más importante, inclusive, para ser implementado correctamente se debe tener una visión general de la empresa y determinar qué cualidades, habilidades, técnicas y conocimiento deben tener los individuos para lograr destacarse.

El modelo de gestión por competencias busca que los colaboradores se identifiquen con los objetivos organizacionales, y para que sea eficaz, se lleva a cabo mediante la integración del modelo en todos los procesos de la organización (Alles, 2015)

Se basa en tres pilares. En primer lugar, la selección, que se plantea después de haber definido las competencias cardinales y específicas para el puesto. En segundo lugar, la evaluación del desempeño, para conocer en qué nivel se encuentran las competencias de cada integrante de la organización. Finalmente, el desarrollo de los integrantes (Alles, 2005).

Además, esta herramienta de gestión apoya en la dirección de la empresa, para alcanzar los objetivos y lograr un cambio en todas las áreas (de arriba hacia abajo, de lado a lado y de abajo hacia arriba). Los conocimientos y competencias son necesarios para realizar una tarea asignada. Pero su relación es diferente, porque ambas son la base del desempeño exitoso y este se obtiene al tener las competencias adecuadas (Alles, 2015).

Beneficios de la gestión por competencias

Para Sagi-Vela (2004) los beneficios son:

Estratégicos

- Adaptabilidad a lo cambio.
- Cambio en la cultura organizacional.

Recursos humanos

- Talento humano motivado.
- Costes laborales rentables.
- Selección interna para nuevos puestos.

Para el colaborador

- Continua evolución profesional.
- Mayor responsabilidad interna y externa.

En los procesos

- Disminución de tiempo en los procesos.
- Reducción de costes en diferentes actividades
- Ahorro en actividades subcontratadas.

1.1.12. Importancia de la Gestión por Competencias

Alles (2006), indica que la importancia radica en cómo la organización aplica esta herramienta en cada proceso

- Análisis y descripción de puestos: se debe describir cada puesto en base a las competencias requeridas y colocar a las personas correctas, en cantidad y calidad.
- Reclutamiento y selección: para llevar un correcto proceso de selección, se deberá elaborar perfiles y descripción de puestos por competencias, los cuales requieren de conocimientos y competencias específicas para un buen desempeño.
- Evaluación de competencias: es necesario evaluar las competencias de los colaboradores para implementar un plan de coaching y mejorar las competencias, eso se realiza mediante entrevistas y una evaluación del desempeño por competencias.
- Formación: después de realizar una correcta evaluación se identificará las competencias de los colaboradores y en qué nivel se encuentran como, el autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo.

- Evaluación del desempeño: se considera la evaluación 360° y la descripción de puestos para conocer el desempeño de los colaboradores, orientado hacia la satisfacción de las necesidades.

1.1.13. Dimensiones de la Gestión por Competencias

Las dimensiones consideradas se basan en la teoría de Martha Alles

- Competencias Generales: también conocidas como las *core* competencias, y hace énfasis en todas las capacidades generales con las que deben contar todos los integrantes.
- Competencias Específicas: están relacionadas directamente con la ocupación o cargo que tengas los colaboradores dentro de la organización.

1.2. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre el coaching empresarial y la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019?

Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre el coaching empresarial y la dimensión competencias cardinales de la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019?
- ¿Qué relación existe entre el coaching empresarial y la dimensión competencias específicas de la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación del coaching empresarial y la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación del coaching empresarial y la dimensión competencias cardinales de la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.
- Determinar la relación del coaching empresarial y la dimensión competencias específicas de la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el coaching empresarial y la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

1.4.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre el coaching empresarial y la dimensión competencias cardinales de la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.
- Existe relación significativa entre el coaching empresarial y la dimensión competencias específicas de la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

1.5. Justificación

Justificación teórica

Mediante este estudio se da conocer y estudiar las teorías utilizadas por Talero (2011) en su libro Coaching Empresarial y Alles (2006) en su investigación sobre Gestión por Competencias, dichas teorías reforzaron los diferentes conceptos encontrados para la realización de la tesis, para respaldar la relación existente entre ambas

variables, los resultados obtenidos ayudaron a comprobar la hipótesis. Además, la investigación será guía y soporte para futuros estudios relacionados al tema demostrando la correlación significativa entre ambas variables y como este tema puede ser aplicado en diferentes organizaciones. La intención de la investigación es aportar con conocimientos teóricos, debido a que las investigaciones realizadas en el tema son nuevas y escasas. Por lo tanto, se considera importante indagar a fondo la implementación de nuevas herramientas que van tomando importancia en recursos humanos y en la organización.

Justificación aplicativa o práctica:

Esta investigación busca contribuir con organizaciones del mismo rubro para que tomen en cuenta estas herramientas y las consideren como parte fundamental de su cultura. Los hallazgos de esta investigación darán un vasto conocimiento entre la relación del coaching empresarial y la gestión por competencias, asimismo, ayude a crear un aprendizaje donde se desarrollará competencias, conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y rasgos de personalidad mediante sesiones de coaching aplicada a los colaboradores con la finalidad de gestionar su desempeño. Se pretende demostrar que el coaching empresarial ayuda a mejorar la gestión por competencias, es decir que, mediante el coaching un colaborador puede mejorar sus competencias y realizar sus actividades de manera efectiva.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, con enfoque cuantitativo. La investigación básica, conocida también como investigación teórica, está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos, se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico – científico (Valderrama, 2002).

El enfoque cuantitativo utiliza la estadística para analizar datos con precisión y establecer estándares de comportamiento de los individuos, mediante las preguntas de investigación, además ayuda a probar la hipótesis planteada (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

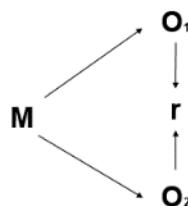
2.2. Nivel de investigación

Se utilizó un nivel correlacional, para determinar la relación entre las variables antes mencionadas. La finalidad del nivel correlacional, es determinar el grado de relación existente entre dos o más variables (Hernández, Fernández y Baptista , 2014).

2.3. Diseño de investigación

El diseño utilizado es no experimental de corte transversal.

Para Valderrama (2002), el diseño no experimental, se considera en investigaciones donde no se han manipulado las variables y la muestra y es de corte transversal para Hernández, Fernández y Baptista (2014), porque los datos han sido recolectados una sola vez y en un mismo tiempo.



Donde:

M: muestra (30 colaboradores de la entidad bancaria).

O₁: Variable 1: Coaching Empresarial.

O₂: Variable 2: Gestión por Competencias.

r: relación entre ambas variables.

2.4. Variables de Estudio

Variable 1: Coaching Empresarial.

Variable 2: Gestión por Competencias.

2.5. Población y muestra

Población: grupo de personas con ciertas características que se desea estudiar. (Icart, Fuentelzas y Pulpón, 2006). Son los 35 colaboradores del Banco de Crédito del Perú. en el año 2019.

Muestra: subconjunto de una población, que tienen determinadas características. (Monje, 2011). Como la población es pequeña, la muestra será de 30 colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A., pertenecientes al área administrativa y asesores de créditos.

Los colaboradores considerados en la muestra son 18 hombres y 12 mujeres, cuyas edades están entre los 25 a 45 años de edad, con niveles de estudio entre bachiller y licenciados. Los 30 colaboradores considerados para la muestra fueron quienes recibían los programas de coaching y/o entrenamientos, mientras que los 5 restantes son jefes de área. El muestro utilizado es no probabilístico por conveniencia, porque el muestreo fue más accesible ya que la aplicación de la encuesta fue más fácil y accesible, asimismo, se utiliza para obtener información de la población de manera rápida y económica (Tamayo, 2010)

Unidad de estudio

Cada colaborador del Banco de Crédito del Perú S.A. en el año 2019, pertenecientes al área administrativa y área operativa.

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica utilizada es la encuesta, mediante la cual se obtienen datos de manera rápida, a su vez, se empleará como instrumento un cuestionario.

La encuesta es una técnica para la recolección de datos mediante de preguntas, con el fin de obtener información mediante el cuestionario como instrumento. (López y Fachelli, 2015).

De esta manera, el cuestionario consta de 12 preguntas correspondientes a las dimensiones del Coaching empresarial y 10 preguntas referentes a las dimensiones de Gestión por competencias, se ha tomado en cuenta la escala valorativa de Likert para el desarrollo de la encuesta. Además, se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 20, para procesar los datos.

Además, el cuestionario aporta información estandarizada que permite encuestar a varias de personas a la vez para interpretar mas fácilmente sus respuestas, facilita la confidencialidad, y al ser anónimo se evita cualquier sanción por su seguridad laboral. (Vásquez, 2005).

2.7. Validez y confiabilidad del instrumento

La confiabilidad, es el grado en que el instrumento al ser aplicado en el mismo individuo produce resultados iguales. Mediante el coeficiente Alfa de Cronbach se evalúa la precisión con la que los ítems de la escala miden las variables en estudio. Asimismo, la validez es el grado en que el instrumento mide la variable (Paniagua, 2015, p. 10).

El instrumento será medido con el coeficiente Alfa de Cronbach, para comprobar la confiabilidad del cuestionario, para ello, se realizó una prueba piloto a 6 colaboradores de la entidad financiera Caja Piura S.A.C, el resultado fue de 0.921 demostrando que el instrumento utilizado es confiable.

Tabla 1

Validez de contenido del instrumento.

| Grado Académico | Nombre y Apellidos | Dictamen |
|-----------------|---------------------------|-----------|
| Dr. | José Cortegana Salazar | Aplicable |
| Mg. | Liliana Carrillo Carranza | Aplicable |
| Dr. | Max Cabanillas Castrejón | Aplicable |

Nota: Elaboracion propia

Tabla 2

Confiabilidad de coaching.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|----------------------------|-----------------|
| Alpha de Cronbach | N° de elementos |
| 0.921 | 22 |

Nota: IBM SPSS20.

Tabla 3

Confiabilidad de Gestión por Competencias.

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0.849 | 10 |

Nota: IBM SPSS20.

Tabla 4

Análisis factorial KMO y Bartlett de coaching.

| Prueba de KMO y Bartlett | | |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | ,469 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 352,944 |
| | G1 | 66 |
| | Sig. | ,000 |

Nota: IBM SPSS20.

Tabla 5

Análisis factorial KMO y Bartlett de competencias.

| Prueba de KMO y Bartlett | | |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | ,590 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 132,870 |
| | G1 | 45 |
| | Sig. | ,000 |

Nota: IBM SPSS20.

2.8. Procedimiento

Para obtener la información, se consideró la definición del tema a investigar, luego se realizó una revisión sistema en diferentes repositorios, para la obtención de nuestros antecedentes. Posteriormente, se recabo información con respecto a las variables para la elaboración de las bases teóricas. Se determinó la metodología para la presente investigación, con la finalidad de plantear el cuestionario como instrumento para recabar datos, en base al objetivo principal que es, determinar la relación entre el Coaching Empresarial y la Gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2021. Para lograr objetividad, se buscó a tres especialistas en el tema para validar el instrumento. Además, para encontrar la

confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a seis (6) trabajadores de la entidad financiera Caja Piura S.A.C.

Para la obtención de resultados se aplicó el instrumento a treinta (30) colaboradores de la entidad bancaria antes mencionada, para recabar datos tomando en cuenta las variables en estudio, para ello se considera la escala valorativa de Likert. Finalmente, para sistematizar la información se empleó la hoja de cálculo de Excel y del IBM SPSS20, se hizo uso de la prueba de Pearson y Chi cuadrado para determinar la relación entre ambas variables, y se generaron tablas de frecuencia y figuras para posteriormente interpretarlas.

2.9. Aspectos éticos

En la investigación se menciona que el instrumento está validado por tres especialistas en el tema y que es respaldado por el coeficiente Alpha de Cronbach obtenido del programa SPSS, que comprueba la confiabilidad del instrumento. Además, la información utilizada deriva de fuentes confiables en buscadores académico y están debidamente citadas, por lo que no se incurre en plagio. Finalmente, para aplicar el instrumento y utilizar la información se obtuvo la autorización de gerencia de ambas empresas, Caja Piura S.A.C. y Banco de Crédito del Perú S.A, por lo que, se asegura que la información recaba es real y válida.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Objetivo General: Determinar la relación del coaching Empresarial y la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Ha: Existe relación significativa entre el coaching Empresarial y la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Ho: No existe relación significativa entre el coaching Empresarial y la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Tabla 6

Correlación entre el Coaching Empresarial y la Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

| Correlaciones | | | |
|-----------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------------|
| | | Coaching Empresarial | Gestión por Competencias |
| Coaching Empresarial | Correlación de | 1 | ,722** |
| | Pearson | | |
| | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | 30 | 30 |
| Gestión por Competencias | Correlación de | ,722** | 1 |
| | Pearson | | |
| | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 30 | 30 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Prueba de Pearson obtenida del procesamiento de datos en IBM SPSS20.

Tabla 7

Comprobación de hipótesis entre el Coaching Empresarial y la Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

| Pruebas de chi-cuadrado | | | |
|--------------------------------|----------------------|-----|-----------------------------|
| | Valor | Gl | Sig. asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 233,917 ^a | 182 | .006 |
| Razón de verosimilitudes | 106.700 | 182 | 1.000 |
| Asociación lineal por lineal | 15.126 | 1 | .000 |
| N de casos válidos | 30 | | |

a. 210 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

Nota. Prueba Chi Cuadrado obtenida del procesamiento de datos en IBM SPSS20.

De los datos de la encuesta aplicada a los colaboradores del banco, se obtuvo la prueba de Pearson, que muestra la relación directa entre el coaching empresarial y la gestión por competencias con un resultado positivo de 0.722. Además, se obtuvo la prueba de Chi Cuadrado con un resultado de 0.006, por ello, la relación es significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, determinando que el Coaching Empresarial y la Gestión por Competencias tienen una relación directa significativa, ya que el 60% y 63.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo que recibieron entrenamiento y programas de coaching e indican estar totalmente de acuerdo que el coaching mejoro su desempeño laboral en un 70%, potencializando sus competencias.

3.4. Objetivo Específico 1: Determinar la relación del coaching empresarial y la dimensión competencias cardinales de la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Ha: Existe relación significativa entre el coaching empresarial y la dimensión competencias cardinales de la Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Ho: No existe relación significativa entre el coaching Empresarial y la dimensión competencias cardinales de la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Tabla 8

Correlación entre el Coaching Empresarial y la dimensión 1 de Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

| Correlaciones | | | |
|--|------------------|-------------------------|--|
| | | Coaching Empresarial | Dimensión 1 Gestión por Competencias |
| Coaching Empresarial | Correlación de | 1 | ,608** |
| | Pearson | | |
| | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | 30 | 30 |
| Dimensión 1 Gestión por Competencias | Correlación de | ,608** | 1 |
| | Pearson | | |
| | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 30 | 30 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Prueba de Pearson obtenida del procesamiento de datos en IBM SPSS20.

Tabla 9

Comprobación de hipótesis entre el Coaching Empresarial y la dimensión 1 de Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

| Pruebas de chi-cuadrado | | | |
|--------------------------------|----------------------|----|--------------------------------|
| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 124,833 ^a | 91 | .011 |
| Razón de verosimilitudes | 81.242 | 91 | .758 |
| Asociación lineal por lineal | 10.721 | 1 | .001 |
| N de casos válidos | 30 | | |

a. 112 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

Nota. Prueba Chi Cuadrado obtenida del procesamiento de datos en IBM SPSS20.

De los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, se muestra una relación directa entre la variable Coaching Empresarial y la dimensión competencias cardinales, donde se obtuvo un resultado positivo de 0.608, Así mismo, se encontró un P – value de 0.011, indicando que la relación es significativa; por lo tanto, la relación entre el Coaching Empresarial y la dimensión competencias cardinales es directa significativa. Así lo demuestran los resultados donde los colaboradores están totalmente de acuerdo en un 60% los que, recibieron programas de coaching, logrando mejorar sus competencias cardinales como la flexibilidad y adaptación, compromiso con la calidad de trabajo e innovación y creatividad alcanzando un 56.7% en cada uno de ellos.

3.1. Objetivo Específico 2: Determinar la relación del Coaching Empresarial y la dimensión competencias específicas de la Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Ha: Existe relación significativa entre el coaching empresarial y la dimensión competencias específicas en la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Ho: No existe relación significativa entre el coaching empresarial y la dimensión competencias específicas en la gestión por competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Tabla 10

Correlación entre el Coaching Empresarial y la dimensión 2 de Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

| Correlaciones | | | |
|--|---------------------------|-------------------------|--|
| | | Coaching Empresarial | Dimensión 2 Gestión por Competencias |
| Coaching Empresarial | Correlación de Pearson | 1 | ,694** |
| | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | 30 | 30 |
| Dimensión 2 Gestión por Competencias | Correlación de Pearson | ,694** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 30 | 30 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Prueba de Pearson obtenida del procesamiento de datos en IBM SPSS20.

Tabla 11

Comprobación de hipótesis entre el Coaching Empresarial y la dimensión 2 de Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

| Pruebas de chi-cuadrado | | | |
|--------------------------------|----------------------|-----|--------------------------------|
| | Valor | Gl | Sig. asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 149,667 ^a | 104 | .002 |
| Razón de verosimilitudes | 78.102 | 104 | .973 |
| Asociación lineal por lineal | 13.950 | 1 | .000 |
| N de casos válidos | 30 | | |

a. 126 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

Nota. Prueba Chi Cuadrado obtenida del procesamiento de datos en IBM SPSS20.

Los resultados obtenidos del procesamiento de datos, muestran una relación directa significativa entre el Coaching Empresarial y la dimensión competencias específicas, esto se demuestra con los resultados obtenidos a través de la prueba de Pearson, teniendo como resultado 0.694 que a ser un indicador positivo muestra una relación directa entre ambas variables, de la misma manera se considera la prueba de chi – cuadrado donde se obtuvo un 0.002, lo que, indica que la relación es significativa. Donde la mayoría de los colaboradores manifiestan estar totalmente de acuerdo con haber recibido programas de entrenamiento y coaching en un 60%, asimismo, contribuyó con el desarrollo de competencias como el trabajo en equipo con un 66.7%, liderazgo y comunicación eficaz con 46.67% respectivamente.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Según el objetivo general, considerando los resultados encontrados, el coaching empresarial y la gestión por competencias son conceptos relativamente nuevos, sin embargo, en la actualidad estos conceptos son considerados herramientas de vital importancia, debido a que, contribuyen con el desarrollo de competencias que incrementan el rendimiento y desempeño de los colaboradores, porque es imprescindible contar con un capital humano altamente competitivo.

Mediante la prueba de Pearson y la prueba Chi de cuadrado, se determinó que ambas variables tienen una relación directa significativa, es decir, a mayor entrenamiento o coaching empresarial, mejor será la Gestión por competencias en los colaboradores, así lo demuestra los resultados reflejados con un 60%, que en la institución bancaria se realizan programas de entrenamiento o coaching y están totalmente de acuerdo en un 70% que mediante esta herramienta lograron mejorar su desempeño, asimismo, están totalmente de acuerdo que el coaching ayuda a incrementar su productividad en un 63.3%. De igual manera, afirman estar totalmente de acuerdo en un 60% que un entrenamiento logra un mejor desarrollo de competencias, incluso, se identificó que los colaboradores que han recibido programas de coaching desarrollaron mejor sus competencias cardinales como el compromiso con la calidad de trabajo en un 56.7% e innovación y creatividad en un 56.7% y específicas como el trabajo en equipo en un 66.7% y liderazgo en un 46.67%.

Asimismo, guarda relación con lo planteado por Pérez (2018), el que, manifiesta que el taller de coaching ejecutivo tuvo impacto positivo en las competencias de los colaboradores como, la facilidad de comunicación, cooperación,

trabajo en equipo, creatividad e innovación. Por esto, Orellana, Paredez, Cevallos y Reyes (2019), concluyeron que el coaching ha generado cambios positivos en la cooperativa, ya que el talento humano desarrollo las capacidades, habilidades y competencias técnicas para lograr asertividad en sus funciones.

De la misma forma Sinche (2020), determinó que existe relación entre ambas variables, obtenidos del estadístico Rho Spearman con un coeficiente 0.0785, lo cual ayudó a fortalecer el talento de cada colaborador para afianzar el desempeño laboral. Por otro lado, para Withmore (2010) padre del Coaching Empresarial menciona que esta herramienta permite que las personas conozcan sus habilidades, competencias y el potencial con la finalidad de llevar su rendimiento a otro nivel. Por otro lado, Lozano (2008) afirma que el coaching empresarial potencia las capacidades y competencias de los colaboradores para el incremento de la competitividad. Finalmente, con respecto a las teorías encontradas, Talero (2011) menciona que el coaching tiene como finalidad alcanzar objetivos empresariales para conseguir un mayor rendimiento mediante el desarrollo de competencias.

Por ello, la presencia del coaching empresarial y la gestión por competencias en la entidad financiera, es importante para conocer que los colaboradores asumen que la gestión de recursos humanos, necesita implementar herramientas nuevas e integrales, que permitan identificar y potenciar las capacidades, habilidades y competencias para cada puesto de trabajo e incrementar la productividad de la empresa y por consiguiente, alcanzar una ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial de constantes cambios.

En cuanto al objetivo específico relacionado entre el coaching empresarial y la dimensión competencias cardinales de la gestión por competencias, se aplicaron las pruebas de Pearson y Chi cuadrado donde se encontró que la relación es directa

significativa. Del mismo modo, en el objetivo específico dos la relación entre el coaching empresarial y la dimensión competencias específicas es directa significativa.

Los resultados obtenidos demuestran que el coaching empresarial contribuye con el desarrollo de competencias, es así que un 63.3% de colaboradores están totalmente de acuerdo que recibir entrenamiento mejora el desarrollo de competencias como trabajo en equipo con un 66.7%, innovación y creatividad 56.7%, flexibilidad y adaptación con un 53.3%, comunicación eficaz en un 46.67. Por esto, un colaborador que ha recibido programas de entrenamiento o coaching tiene la ventaja de desarrollar y potenciar sus competencias tanto cardinales como específicas, y de esta manera lograr una mejor productividad y desempeño laboral.

En la investigación de Muñoz, Piloso y Bravo (2018), indican que al aplicar un programa de competencias y coaching los resultados muestran una mejora en la competencia de liderazgo y también el clima laboral. Asimismo, Vega (2020), en su investigación concluyó que ambas variables tienen una relación positiva – media y que el coaching ayudó al desarrollo de habilidades blandas como, la comunicación, flexibilidad, liderazgo, motivación y capacidad de resolución de problemas.

Además, se consideró la teoría de Alles (2006), donde la Gestión por Competencias, tiene dos clasificaciones, a las cuales denomina *core competences*, que son las competencias generales, dentro de ellas se toman en cuenta el compromiso, adaptabilidad al cambio, orientación a resultados, iniciativa, innovación y perseverancia. Además, considera como competencias específicas dirigidas a las *e-people* como, el liderazgo, pensamiento estratégico y comunicación eficaz. Estas competencias son las más requeridas hoy en día en las organizaciones, por ello, dentro de las dimensiones consideradas en esta investigación se tomó en

cuenta la teoría de Martha Alles para clasificación de competencias, las cuales se ajustaron al modelo de gestión por competencias utilizadas en la entidad bancaria.

Finalmente, se sugiere que realicen investigaciones posteriores acerca de la implementación del Coaching Empresarial en otras empresas, ya que mejora las competencias de los colaboradores y por lo tanto su rendimiento. Además, se debe estudiar la relación de la Gestión por Competencias con otras variables y en diferentes procesos de la organización.

Limitaciones

En la presente investigación, se encontró escasa información sobre investigaciones similares con respecto a las variables en estudio, es decir, al realizar la revisión sistemática en los diferentes repositorios, tesis y artículos no abordaban el coaching empresarial relacionado a la gestión por competencias, puesto que, consideraban una sola variable u otras variables como desempeño laboral y liderazgo. Además, las investigaciones encontradas fueron aplicadas a otros rubros empresariales. Esta limitación se debe a que las variables pueden considerarse poco estudiadas, ya que son herramientas que recientemente están implementando las organizaciones.

Por lo tanto, se plantea que las variables de la investigación sean consideradas para ser estudiadas en diferentes organizaciones y que permitan ampliar el conocimiento de las variables, a su vez se considere como base para la aplicación de dichas herramientas.

4.2. Implicancias

Teóricas

Los resultados encontrados se relacionan con las diferentes teorías, ya que la aplicación del coaching a los colaboradores ayuda con el desarrollo de competencias, porque busca potenciar las destrezas y habilidades, asimismo, la identificación de las debilidades y fortalezas, con el fin de que el colaborador logre desarrollar sus competencias, ya que así lo menciona Withmore (2010) que el coaching busca rescatar el potencial para incrementar su desempeño. Así mismo, se considera que la variable puede ser aplicable en toda organización y en las diferentes áreas y rubros. De acuerdo a la teoría de Talero (2011) las empresas comprometidas a innovar serán competitivas en el mercado actual, por eso se considera que, el estudio de estas dos herramientas es importantes para las organizaciones.

Metodológica

Se utilizó una metodología aplicada con enfoque cuantitativo haciendo uso de un cuestionario que ayudó a recabar datos de forma objetiva, con el fin de que los resultados sean exactos para comprobar así la importancia de la relación entre ambas variables. En el presente estudio demuestra que la metodología utilizada es confiable y permite, si lo que se busca es obtener información veraz.

Práctica

La puesta en marcha del coaching empresarial contribuyó a una mejora significativa de las competencias de los colaboradores, la investigación demuestra que es necesario implementar nuevos métodos de aprendizaje y desarrollo de técnicas que permitan identificar las diferentes destrezas que posee cada colaborador para trabajar por los objetivos organizacionales. Según la International Coaching Federation afirma que los

beneficios de aplicar coaching empresarial se ven reflejados en la productividad y cumplimiento de objetivos.

4.3. Conclusiones

1. La relación entre el Coaching Empresarial y la Gestión por Competencias es directa significativa aceptando la hipótesis planteada, según la prueba de Pearson se determina la relación directa con un resultado de 0.722, según la prueba de Chi cuadrado se determinó que tan significativa es dicha correlación, cuyo p-value fue 0.006 siendo menor a 0.05, se puede afirmar que la relación es significativa y se evidencia que los colaboradores que han recibido entrenamientos o programas de coaching en la organización, han desarrollado mejor sus competencias cardinales y específicas.
2. La relación entre el Coaching Empresarial y la Gestión por competencias en la dimensión competencias cardinales es directa, obteniendo un 0.608 en la prueba de Pearson, que al ser positivo muestra una correlación directa. De la misma manera, se obtuvo la prueba de Chi cuadrado donde el p – value es de 0.011, el cual es menor a 0.05, por lo tanto, la relación es significativa.
3. La prueba de Pearson muestra una correlación directa entre el Coaching Empresarial y la Gestión por competencias en la dimensión competencias específicas, donde se obtuvo un 0.694. Además, se obtuvo un p – value de 0.002 lo cual indica que la relación es significativa, ya que es menor a 0.05.

4.4.Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa no solo debe aplicar el coaching empresarial, sino también el coaching ejecutivo, el cual va dirigido a los jefes de cada área y directivos de la organización, ya que es indispensable que cada equipo de trabajo tenga un líder

capacitado que los ayude a encontrar lo mejor de sí, de forma que el trabajo dentro de la empresa sea unánime, para cumplir con los objetivos organizacionales.

2. La empresa debe identificar las competencias de cada colaborador, para conocer sus habilidades, y así el programa de coaching sea más efectivo, ya que, teniendo previo conocimiento de sus fortalezas el colaborador pueda tener un mejor desempeño. Además, la empresa debe considerar la selección de personal por competencias como lo sugiere Martha Alles, de modo que la persona contratada sea ideal para el cargo a ocupar.

3. El coaching en la empresa se debe aplicar de manera semestral, para que los resultados sean más efectivos, y los cambios en los colaboradores sean constantes. Asimismo, se recomienda realizar una evaluación de desempeño, puesto que el coaching empresarial busca desarrollar el potencial que posee cada colaborador para su identificar la evolución de sus competencias y por ende su mejor desempeño.

REFERENCIAS

- ACP Academy. (30 de Agosto de 2021). ACP Coaching Group. Obtenido de ACP Coaching Group: <https://www.acpcoachinggroup.com/blog/diferencias-entre-el-Coaching-y-otras-disciplinas>
- Alcantará, S., & Pintando, L. (2018). Repositorio Universidad Señor de Sipán. Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4881>
- Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Arévalo, M. (2017). El coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Trilce. Lima, Perú.
- ASESCO - Asociación Española de Coaching. (2018). El libro blanco del coaching. España: Editorial Círculo Rojo.
- Barreiro, C. (2018). Coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios pymes de la ciudad de Guayaquil. Ecuador.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Obtenido de Repositorio Universidad de Chile: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Boterf, L. (2000). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Edit Gestión.
- Bou, J. (2007). Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades. España: Editorial Club Universitario.
- Bou, J. F. (2013). Coaching Educativo. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager. Canadá: John Wiley & Sons, Inc.

- Caisa, E., Guamán, M., & Miranda, R. (2018). Repositorio Internacional del Ecuador. Obtenido de Repositorio Internacional del Ecuador: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3239/3/document%20%282%29.pdf>
- Casa, M. (2015). Gestión por comoetencias y desempeño laboral del personal administrativo en una caja financiera distrital de San Jerónimo - 2015. Andahuaylas, Perú.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Cinthia, M., Piloso, C., & Bravo, M. (2018). Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/coaching-organizacional.html>
- Coaching. (2014). Todo sobre Coaching. Obtenido de <https://www.todo-sobre-coaching.com>
- Correa, J. (2007). Orígenes y desarrollo conceptual de la categoría de competencia en el contexto educativo. Repositorio Universidad del Rosario, 7-9.
- Cuba, A. (2016). Constructo competencia: síntesis histórico-epistemológica. Educación PUCP, 15-17.
- Dilts, R. (2004). Coaching: herramientas para el cambio. Barcelona: Urano.
- Echeverría, B. (2011). Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de Indagación Educativa, 7-12.
- ESAN, U. (Julio de 2016). Conexión Esan. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/>
- Farro, C., & Toro, I. (2014). Impacto de la aplicación de coaching para mejorar el clima laboral de la empresa "Taiwan" en la ciudad de Chiclayo en el año 2013. Chiclayo, Perú.
- Fernández, J. (2009). People excellence. Madrid, España: FT Prentice Hall.
- Flores, L. (2011). Info Capital Humano. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe>
- Forero, J. (2017). Coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios pymes de la ciudad de Bogotá. Colombia.
- Galvez, M. (2014). Portal del Coaching: La referencia del Coaching. Obtenido de <http://portaldelcoaching.com>

- Gil, J. (2007). Competencias en la organización. *Revistas UNED*, 20-23.
- Goldvarg, D., & Perel, N. (2012). *Competencias de Coaching Aplicadas*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- González, R. (2013). La importancia del coaching en las organizaciones. *EAN*, 20-25.
- Gutiérrez, D. (2013). *Coaching Deportivo*. México: Fútbol del libro, S.L.
- Harvard, B. (2009). *Cómo hacer coaching*. Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hoffman, T. (1999). The meaning of competency. *Journal of European*, 75-85.
- Huamani, J. (2017). Gestión por competencia y evaluación del desempeño laboral en una empresa de la ciudad de Arequipa en el año 2017. Arequipa, Perú.
- Icart, T., Fuentelzas, C., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: UBe. Salut Pública.
- International Coach Federation. (2020). ICF España. Obtenido de ICF España: <https://www.icf-es.com/mwsicf/ser-coach-de-icf/competencias-coaching-icf-espana>
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Diposit Digital de Documents.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, 127-144.
- Martín, J. (2010). *Coaching Organizacional*. *Capital Humano*, 82.
- Martínez, J. (2010). *Coaching y Liderazgo*. Universidad César Vallejo, 10.
- Matia, G. (2017). El Bolg de GuillermoMatia. Obtenido de <http://www.guillermomatia.com/impacto-del-coaching-en-las-organizaciones/>
- Menéndez, J. (2011). *Principios del Coaching*. España: Bubok Publishing.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa*. Colombia: Programa de comunicación social y periodismo Neiva.
- Muyolema, D. (2012). Estrategias de desarrollo de Recursos Humanos. *EUDE Business School*, 50-55.
- Nelson, V. (2004). Descripción de la Metodología y el instrumento metodológico. Universidad de Granada, 194-198.

- Network, I. C. (2016). ICCN.com. Obtenido de <https://www.internationalccn.org>
- Orellana, I., Paredez, C., Cevallos, E., & Reyes, M. (2019). Repositorio Universidad del Azuay. Obtenido de Repositorio Universidad del Azuay: <https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/116>
- Ortíz De Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Universidad de la Rioja, 64-65.
- Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Universidad Autónoma de Madrid, 65.
- Paniagua, R. (2015). Metodología para la validación de una escala o instrumento de medida. Universidad para el Desarrollo Andino, 10.
- Peréz, C. (2018). Repositorio Digital, Universidad Central del Ecuador. Obtenido de Repositorio Digital, Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16562/1/T-UCE-0007-CPS-031.pdf>
- Pérez, J. (1997). ¿Qué son las competencias? México: Estudios Empresariales.
- Pérez, R., Gallego, R., Torres, L., & Cuellar, L. (2004). Las competencias: un problema pedagógico y didáctico. Bogotá, Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.
- Ravier, L. (2005). Arte y Ciencia del Coaching. Barcelo, España: Editorial Duken.
- Ravier, L. (2015). LeoRavier company. Obtenido de <http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>
- Rocha, M., & Holguín, M. (2014). El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa. Ecuador.
- Rodríguez, N., & Feliú, P. (1996). Manual descriptivo y de la Educación. Habana: PsicoConsult.
- Sánchez, A. (2019). Repositorio Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/1212>
- Sánchez, B., & Boronat, J. (2014). Coaching: Modelo Para El Desarrollo De Competencias Intra E Interpersonales. Educación XX1, 221-242.
- Sesento, L. (11 de septiembre de 2008). Eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/indice.htm>

- Sinche, J. (2020). Repositorio Universidad César Vallejo. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53892>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Evaluación de Competencia en el trabajo. Nueva York: Wiley & Sons.
- Talero, R. (2010). El coaching en la empresa. Barcelona, España: Juridic Consulting Consultores, S.L.U.
- Talero, R. (2011). Coaching empresarial. Barcelona, España: Juridic Consulting Consultores, S.L.U.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Tamayo, G. (2010). Diseños muestrales en la investigación. Dialnet, 13.
- Ureta, Y. (2018). Repositorio Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de Repositorio Universidad Autónoma del Perú: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/839>
- Useche, M. (2004). El Coaching desde una perspectiva Epistemológica. Ciencias Sociales, 125 - 132.
- Valderrama, S. (2002). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Valera, R. (2011). El coaching organizacional . México: Prentice Hall.
- Vásquez, R. (2016). Diagnóstico e Implementación de un plan de coach para potenciar las competencias de los trabajadores de la empresa Nortempo - España, 2016. Universidad de Navarra. Obtenido de Repositorio Universidad de Navarra.
- Vega, R. (2020). Repositorio Universidad César Vallejo. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44531>
- Villegas, J. (2015). Influencia del coaching en la Gestión del Talento Humano en la cooperativa de ahorro y credito Fianza y Garantías LTDA. Lima, Perú.
- Villegas, J. (2015). Influencia del coaching en la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías LTDA. Miraflores 2015. Perú.

Withmore, J. (2010). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Wolk, L. (2010). Coaching. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Operacionalización.

Tabla 12

Dimensiones e Indicadores de la variable Coaching Empresarial.

| Variable 1 | Definición Conceptual | Dimensiones | Indicadores |
|---------------------------------|--|---------------------------|---|
| Coaching Empresarial | Coaching que está dirigido a los miembros de la organización y que tiene como finalidad de alcanzar objetivos empresariales además de conseguir un mayor rendimiento y satisfacción en la vida profesional y personal de los trabajadores. | Liderazgo | Toma de decisiones Adaptación al cambio Compromiso |
| | | Desarrollo de habilidades | Entrenamiento Capacitación Objetivos Alcanzados |
| | | Aprendizaje | Conocimientos Adquiridos Experiencia Retención de conocimientos |
| | | Trabajo en equipo | Desempeño laboral Productividad Responsabilidad |

Nota: Basado en la teoría de la variable Coaching Empresarial.

Tabla 13

Dimensiones e Indicadores para la variable Gestión por Competencias.

| Variable 2 | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores |
|---------------------------------|--|--------------------------|--|
| Gestión por Competencias | La Gestión por competencias son procedimientos para alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. | Competencias Cardinales | Flexibilidad y adaptación Compromiso con la calidad de Trabajo Iniciativa Innovación y creatividad Perseverancia |
| | | Competencias Especificas | Trabajo en equipo Liderazgo Pensamiento estratégico Comunicación eficaz Orientación a resultados |

Nota: Basado en la teoría de Martha Alles 2006.

Anexo 2: Matriz de Consistencia.

Tabla 14:

Matriz de consistencia

| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables e Indicadores | Metodología |
|--|---|---|---|--|
| P. General ¿Existe relación entre el Coaching Empresarial y la Gestión por competencias en el Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019? | O. General Determinar la relación del Coaching Empresarial y Gestión por Competencias en el Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | H. General Existe relación significativa entre el Coaching Empresarial y la Gestión por competencias en el Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | Variable 1 Coaching Empresarial | Tipo: Básica Diseño: No experimental de corte transversal Nivel: Correlacional Enfoque: Cuantitativo Muestra: 30 colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Instrumento: Cuestionario |
| ¿Existe relación entre el Coaching Empresarial y la dimensión competencias cardinales de la Gestión por competencias en el Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019? | Determinar la relación del Coaching Empresarial y la dimensión competencias cardinales de la Gestión por Competencias en el Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | Existe relación significativa entre el Coaching Empresarial y la dimensión competencias cardinales de la Gestión por competencias en el Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | Variable 2 Gestión por competencias | |
| ¿Existe relación entre el Coaching Empresarial y la dimensión competencias específicas de la Gestión por competencias en el Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019? | Determinar la relación del Coaching Empresarial y la dimensión competencias específicas de la Gestión por Competencias en el Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | Existe relación significativa entre el Coaching Empresarial y la dimensión competencias específicas de la Gestión por competencias en el Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019. | | |

Nota: Elaboración propia.

Anexo 3: Instrumento para la recolección de datos.

Cuestionario

Estimado colaborador (a), a continuación, se le aplicará la siguiente encuesta con la finalidad de obtener información sobre la relación del Coaching empresarial y la Gestión por competencias dentro de la empresa, se solicita su apoyo contestando con sinceridad las siguientes preguntas, agradecemos su valiosa colaboración.

| TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|--------------------------|---------------|--------------------------------------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Marque con (x) de acuerdo con la valoración que Ud. Estime a cada ítem.

| N° | ITEMS | Alternativas | | | | |
|----|---|--------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Variable: Coaching Empresarial | | | | | |
| | Dimensión: Liderazgo | | | | | |
| 1 | ¿Cuenta con la capacidad de seleccionar la mejor opción previniendo consecuencias y riesgos? | | | | | |
| 2 | ¿Cree usted que es capaz de adaptarse fácilmente a los cambios de su entorno? | | | | | |
| 3 | ¿Considera usted que un buen líder debe estar comprometido con los colaboradores? | | | | | |
| | Dimensión: Desarrollo de habilidades | | | | | |
| 4 | ¿Usted ha recibido programas de entrenamiento o coaching? | | | | | |
| 5 | ¿Considera usted que con el entrenamiento se logra un mejor desarrollo de competencias? | | | | | |
| 6 | ¿Considera usted que el desarrollo de habilidades le permite alcanzar objetivos en la empresa? | | | | | |
| | Dimensión: Aprendizaje | | | | | |
| 7 | ¿Usted ha adquirido conocimientos mediante el coaching y lo ha compartido con los demás colaboradores dentro de su área de trabajo? | | | | | |
| 8 | ¿Considera usted que la experiencia en el proceso del coaching contribuyó con su aprendizaje dentro del entorno laboral? | | | | | |



| | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 9 | ¿Usted utiliza herramientas digitales para retener conocimientos durante el proceso de coaching? | | | | | | | | |
| | Dimensión: Trabajo en equipo | | | | | | | | |
| 10 | ¿Considera usted que el entrenamiento contribuye con el desempeño de los equipos de trabajo? | | | | | | | | |
| 11 | ¿Cree usted que el entrenamiento incrementa la productividad de los equipos de trabajo? | | | | | | | | |
| 12 | ¿Considera usted que existe responsabilidad compartida en los equipos de trabajo de la empresa? | | | | | | | | |
| | Variable: Gestión por Competencias | | | | | | | | |
| | Dimensión: Competencias Cardinales | | | | | | | | |
| 13 | ¿Se desempeña con eficacia ante situaciones cambiantes? | | | | | | | | |
| 14 | ¿Se identifica usted con los objetivos organizacionales para cumplir con altos niveles de desempeño? | | | | | | | | |
| 15 | ¿Cuenta con la capacidad de anticiparse a situaciones complejas en la organización? | | | | | | | | |
| 16 | ¿Aporta soluciones novedosas y originales para resolver situaciones que se presentan en la organización? | | | | | | | | |
| 17 | ¿Su comportamiento es constante en el logro de objetivos? | | | | | | | | |
| | Dimensión: Competencias Específicas | | | | | | | | |
| 18 | ¿Le gusta participar en trabajos que requiere de la suma de esfuerzos? | | | | | | | | |
| 19 | ¿Influye en sus compañeros de trabajo para conducirlos con éxito frente a desafíos de la organización? | | | | | | | | |
| 20 | ¿Cuenta con la capacidad de comprender los cambios del entorno y analizar su impacto en la organización? | | | | | | | | |
| 21 | ¿Transmite la información en forma clara y oportuna? | | | | | | | | |
| 22 | ¿Encamina sus acciones al logro de objetivos asumiendo metas desafiantes? | | | | | | | | |

Muchas gracias.

Anexo 4: Validación de instrumento por Mg. Liliana Carrillo Carranza.



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: *MCS. Elan Liliana Carrillo C.*
 - 1.2. Especialidad: *Economista*
 - 1.3. Cargo actual: *OTC*
 - 1.4. Grado académico: *Maestro en Ciencias*
 - 1.5. Institución: *UPN*
 - 1.6. Tipo de instrumento: *Cuestionario*
 - 1.7. Lugar y fecha: *9/2+1/11/18*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

| N° | EVIDENCIAS | VALORACION | | | | | |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1 | Pertinencia de indicadores | | x | | | | |
| 2 | Formulado con lenguaje apropiado | | x | | | | |
| 3 | Adecuado para los sujetos en estudio | | x | | | | |
| 4 | Facilita la prueba de hipótesis | | x | | | | |
| 5 | Suficiencia para medir la variable | | x | | | | |
| 6 | Facilita la interpretación del instrumento | | x | | | | |
| 7 | Acorde al avance de la ciencia y tecnología | x | | | | | |
| 8 | Expresado en hechos perceptibles | | x | | | | |
| 9 | Tiene secuencia lógica | | x | | | | |
| 10 | Basado en aspectos teóricos | | x | | | | |
| | Total | | | | | | |

Coefficiente de valoración porcentual: c = *82%*

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Revisar los pto de Gestión por competencias

.....

.....

.....

.....
 Nombre y Apellido
 Firma del Experto

Anexo 5: Validación de instrumento por Dr. José Cortegana Salazar.

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: JOSE S. CORTEGANA SALAZAR

1.2. Especialidad: PSICOLOGO

1.3. Cargo actual: DAFENTE TIEMPO COMPLETO

1.4. Grado académico: DOCTOR

1.5. Institución: U.G.V.

1.6. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO

1.7. Lugar y fecha: CAJAMARCA 27 DE NOVIEMBRE

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

| N° | EVIDENCIAS | VALORACION | | | | | |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1 | Pertinencia de indicadores | x | | | | | |
| 2 | Formulado con lenguaje apropiado | | x | | | | |
| 3 | Adecuado para los sujetos en estudio | x | | | | | |
| 4 | Facilita la prueba de hipótesis | x | | | | | |
| 5 | Suficiencia para medir la variable | | x | | | | |
| 6 | Facilita la interpretación del instrumento | x | | | | | |
| 7 | Acorde al avance de la ciencia y tecnología | x | | | | | |
| 8 | Expresado en hechos perceptibles | | x | | | | |
| 9 | Tiene secuencia lógica | x | | | | | |
| 10 | Basado en aspectos teóricos | | x | | | | |
| | Total | | | | | | |

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \dots 92\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

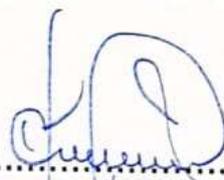
Busigar población y título al cuestionario.

.....

.....

.....

.....


 Nombre y Apellido
 Firma del Experto

Anexo 6: Validación de instrumento por Dr. Max Cabanillas Castrejón.



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: MAX CABANILLAS CASTREJON
- 1.2. Especialidad: PSICOLOGIA DEL TRABAJO
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE TP
- 1.4. Grado académico: DOCTOR
- 1.5. Institución: UPN
- 1.6. Tipo de instrumento:
- 1.7. Lugar y fecha: 29-11-18

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

| N° | EVIDENCIAS | VALORACION | | | | | |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1 | Pertinencia de indicadores | | X | | | | |
| 2 | Formulado con lenguaje apropiado | | X | | | | |
| 3 | Adecuado para los sujetos en estudio | | X | | | | |
| 4 | Facilita la prueba de hipótesis | | X | | | | |
| 5 | Suficiencia para medir la variable | | X | | | | |
| 6 | Facilita la interpretación del instrumento | | X | | | | |
| 7 | Acorde al avance de la ciencia y tecnología | | X | | | | |
| 8 | Expresado en hechos perceptibles | | X | | | | |
| 9 | Tiene secuencia lógica | | X | | | | |
| 10 | Basado en aspectos teóricos | | X | | | | |
| | Total | | | | | | |

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 80\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nombre y Apellido
Firma del Experto

Anexo 7: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

Tabla 15

Coaching Empresarial en los colaboradores, del Banco de, Crédito, del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

| | TD | D | A/D | A | TA |
|-----|----|---|------|------|------|
| P1 | 0 | 0 | 6.7 | 30 | 63.3 |
| P2 | 0 | 0 | 10 | 33.3 | 56.7 |
| P3 | 0 | 0 | 3.3 | 36.7 | 60 |
| P4 | 0 | 0 | 3.3 | 36.7 | 60 |
| P5 | 0 | 0 | 6.7 | 30 | 63.3 |
| P6 | 0 | 0 | 6.7 | 33.3 | 60 |
| P7 | 0 | 0 | 13.3 | 46.7 | 40 |
| P8 | 0 | 0 | 6.7 | 36.7 | 56.7 |
| P9 | 0 | 0 | 10 | 53.3 | 36.7 |
| P10 | 0 | 0 | 6.7 | 23.3 | 70 |
| P11 | 0 | 0 | 3.3 | 33.3 | 63.3 |
| P12 | 0 | 0 | 0 | 30 | 70 |

Nota.: Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.



Figura 1. Resultados obtenidos para la identificación del Coaching Empresarial en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A.

Se puede identificar que el coaching empresarial está presente de manera considerable, así lo reflejan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los 30 colaboradores, donde la mayor parte están totalmente de acuerdo y de acuerdo alcanzando porcentajes altos con respecto a la presencia del Coaching Empresarial dentro de la organización, ya que, contar con esta herramienta ayuda a tomar mejores decisiones reflejado en un 63.3%, mejora el desempeño laboral con un 70%, así como la responsabilidad compartida en un 70%.

Tabla 16

Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

| | TD | D | A/D | A | TA |
|-----|----|---|-----|------|------|
| P13 | 0 | 0 | 6.7 | 40 | 53.3 |
| P14 | 0 | 0 | 3.3 | 40 | 56.7 |
| P15 | 0 | 0 | 10 | 50 | 40 |
| P16 | 0 | 0 | 6.7 | 36.7 | 56.7 |
| P17 | 0 | 0 | 3.3 | 43.3 | 53.3 |
| P18 | 0 | 0 | 3.3 | 30 | 66.7 |
| P19 | 0 | 0 | 6.7 | 46.7 | 46.7 |
| P20 | 0 | 0 | 6.7 | 50 | 43.3 |
| P21 | 0 | 0 | 6.7 | 46.7 | 46.7 |
| P22 | 0 | 0 | 6.7 | 53.3 | 40 |

Nota. Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

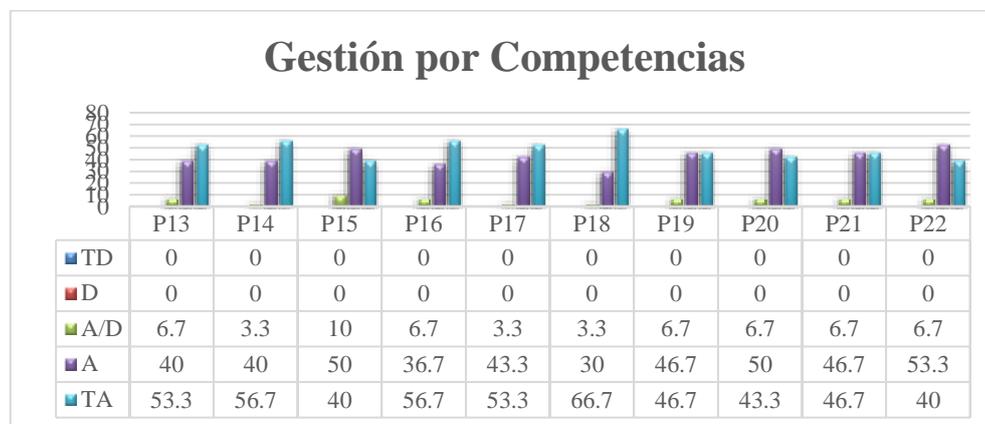


Figura 2 Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A.

Se identificó que la gestión por competencias en los colaboradores es considerable, ya que la mayoría de encuestados indicaron estar de acuerdo y estar totalmente de acuerdo con la presencia de dicha variable, alcanzando porcentajes considerables. Demostrando que la organización ha implementado esta herramienta para gestionar las competencias y habilidades de sus colaboradores, como el trabajo en equipo con un 66.7%, innovación y creatividad con un 56.7% y el compromiso con la calidad de trabajo 56.7%.

Tabla 17

Gestión por Competencias en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. en Cajamarca, 2019.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 9 | 30.0 |
| Totalmente de acuerdo | 19 | 63.3 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

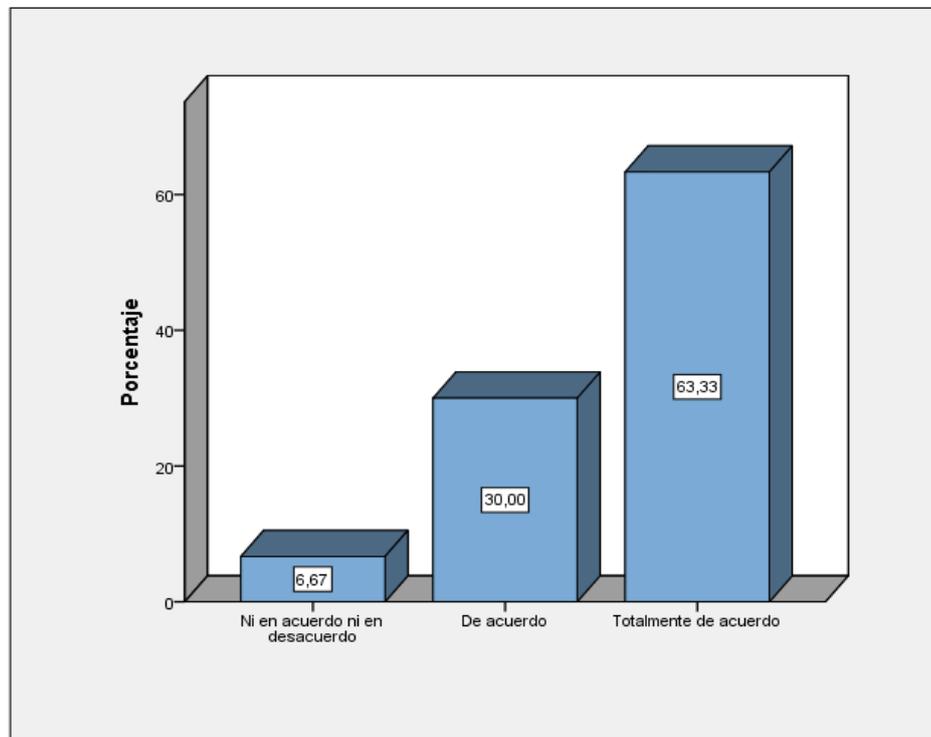


Figura 3 Toma de decisiones en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

El 63.33% es decir, 19 personas están totalmente de acuerdo que cuentan con la capacidad de seleccionar la mejor opción previniendo consecuencias y riesgos, demostrando que, los que han recibido entrenamiento suelen tomar mejores decisiones ya que el coaching integra la parte emocional y mental de cada persona, la toma de decisiones es fundamental para cada empresa y es necesario que se tenga racionalidad y conciencia considerando los pros y contras para la organización.

Tabla 18

Los colaboradores cuentan con la capacidad de adaptación al cambio.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 10.0 |
| De acuerdo | 10 | 33.3 |
| Totalmente de acuerdo | 17 | 56.7 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

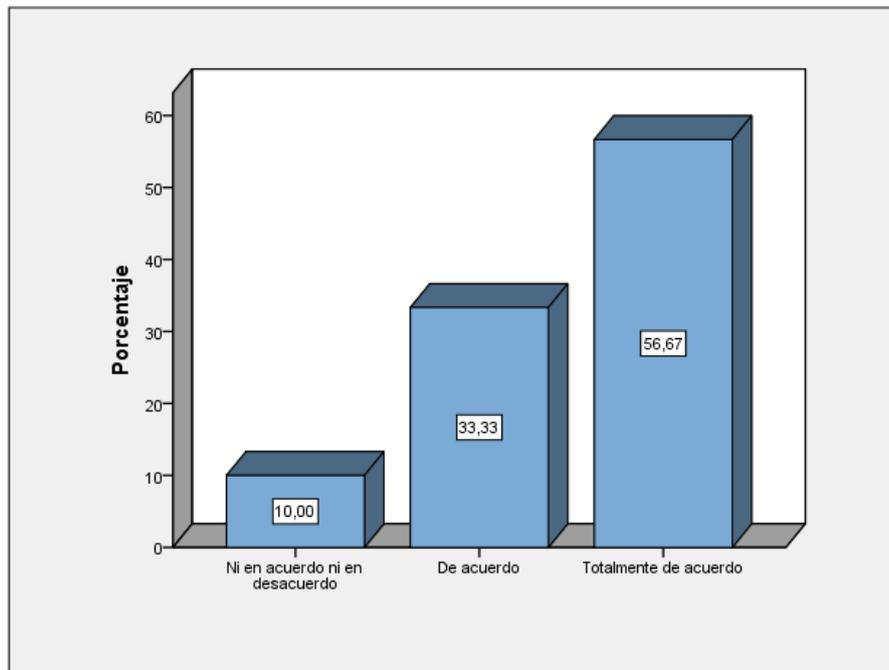


Figura 4 Adaptación al cambio en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

De los colaboradores encuestados el 56,67% indican que están totalmente de acuerdo que cuentan con la capacidad de adaptarse a los cambios de su entorno laboral, considerando para ello la herramienta del coaching empresarial que es una metodología que sirve de guía a los colaboradores, lo cual les permitirá enfrentar los cambios constantes del mundo laboral con el fin de cumplir los objetivos organizacionales. Por otro lado, el 10% de colaboradores indican no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, ya que consideran que adaptarse al cambio más que una exigencia es una habilidad que se necesita para cumplir objetivos.

Tabla 19

Los colaboradores cuentan con la capacidad de compromiso.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 3.3 |
| De acuerdo | 11 | 36.7 |
| Totalmente de acuerdo | 18 | 60.0 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

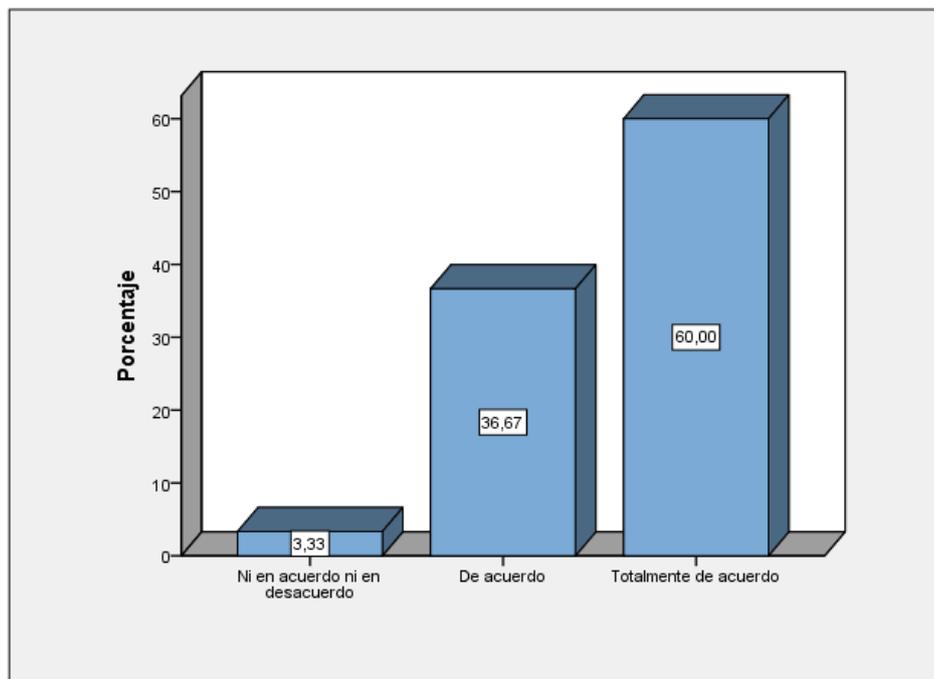


Figura 5 Compromiso del Coaching Empresarial en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

El 60% de las personas encuestadas consideran que el líder debe tener la capacidad de compromiso con los colaboradores. Así mismo el otro 36,67% están de acuerdo, lo que hace un total de 29 personas encuestadas, la gran mayoría opina que el líder es el responsable de ayudarles a mejorar sus competencias que les permitan cumplir con los objetivos organizacionales, es decir, consideran que el líder debe contar con herramientas y habilidades que los identifique como coaches eficaces.

Tabla 20

Los colaboradores han recibido programas de entrenamiento y coaching.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 3.3 |
| De acuerdo | 11 | 36.7 |
| Totalmente de acuerdo | 18 | 60.0 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

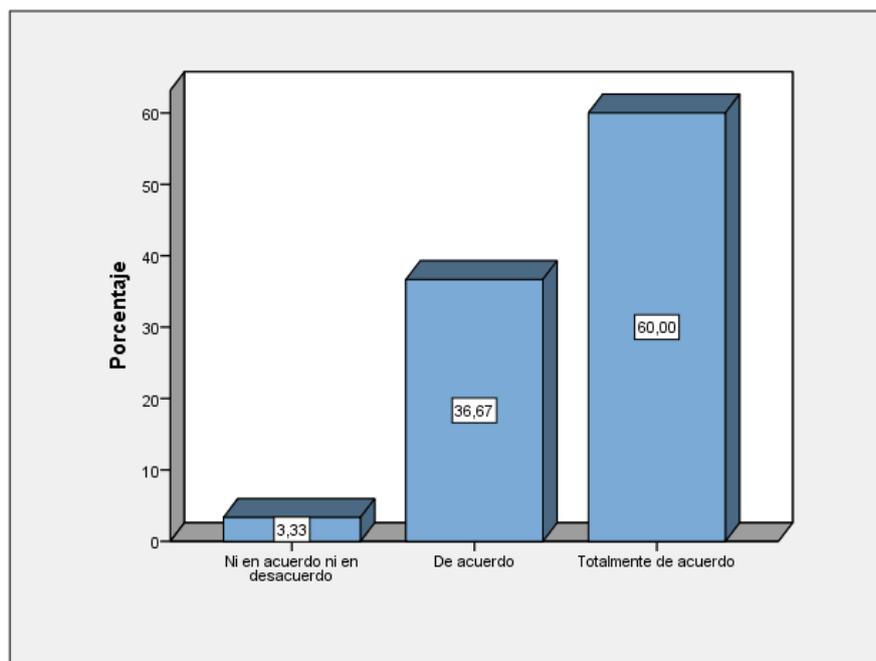


Figura 6 Programas de Entrenamiento o Coaching en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

De los colaboradores encuestados el 60% indican que están totalmente de acuerdo haber recibido entrenamiento o coaching, esto indica que al haber recibido dicho entrenamiento los colaboradores desarrollaron sus habilidades y competencias, ya que el coaching permite liberar el talento y competencias del colaborador o grupo de personas maximizando su efectividad en el desarrollo de sus actividades en la empresa y por ende mejorar su desempeño laboral.

Tabla 21

Desarrollo de competencias mediante la capacitación.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 9 | 30.0 |
| Totalmente de acuerdo | 19 | 63.3 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

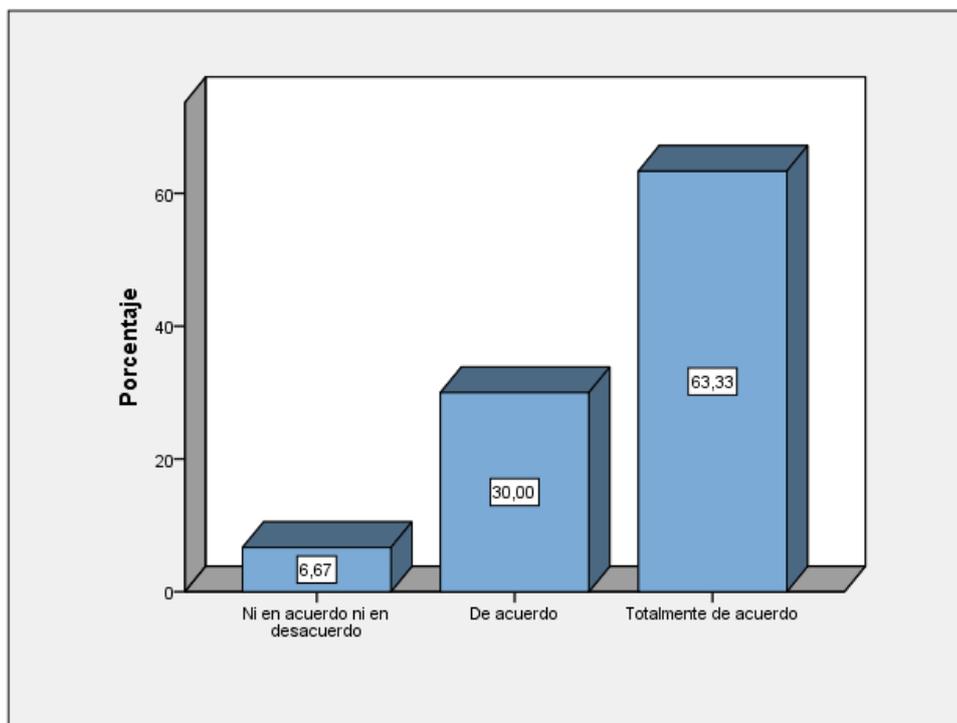


Figura 7 Desarrollo de competencias mediante la capacitación en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

Se considera que el entrenamiento logra un mejor desarrollo de competencias puesto que un colaborador que ha recibido un programa de coaching maximiza mejor sus capacidades, generando un cambio positivo y mejora efectivamente el desempeño, esto refleja el 63, 33%, lo que es un total de 19 colaboradores que están totalmente de acuerdo, mientras que un 6.67% no están ni en acuerdo ni es desacuerdo, mostrando un total de 2 personas encuestadas.

Tabla 22

Desarrollo de habilidades para el cumplimiento de objetivos en la empresa.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 10 | 33.3 |
| Totalmente de acuerdo | 18 | 60.0 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

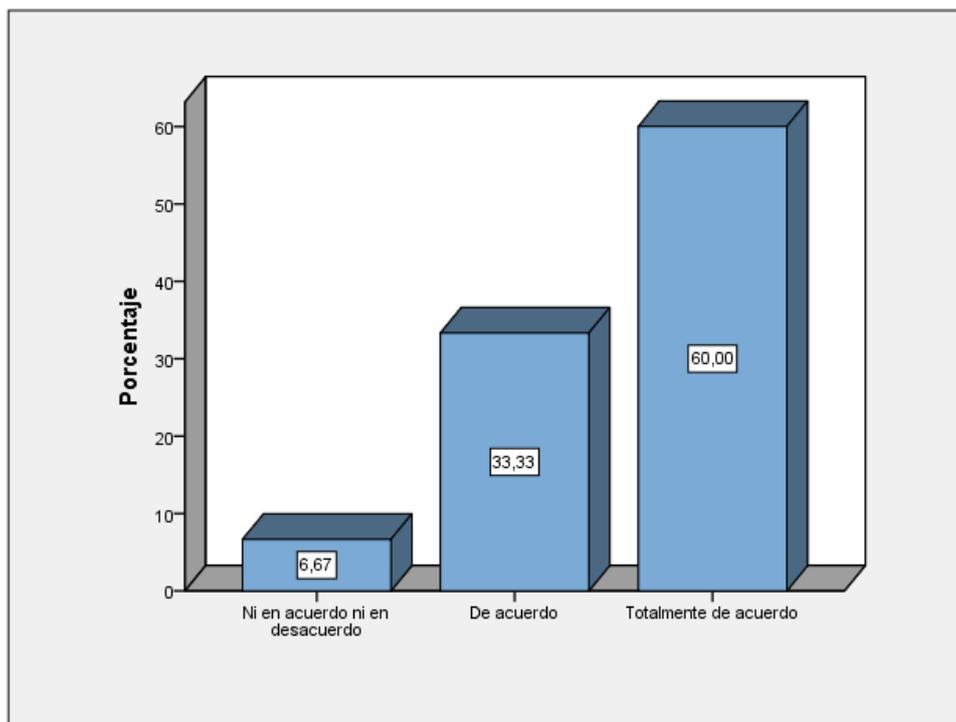


Figura 8 Desarrollo de habilidades para el cumplimiento de objetivos del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

El desarrollo de habilidades de cada colaborador permite alcanzar eficientemente los objetivos organizacionales, esto implica que la empresa está comprometida en brindar capacitación a sus colaboradores para que estos potencialicen sus habilidades y competencias a través de un proceso de coaching con el fin de agregar valor a la empresa. Indicando que 18 colaboradores están totalmente de acuerdo que el desarrollo de habilidades permite alcanzar objetivos en la empresa lo que hace un 60%.

Tabla 23

Los colaboradores han adquirido conocimiento mediante el coaching y lo han compartido.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 13.3 |
| De acuerdo | 14 | 46.7 |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 40.0 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

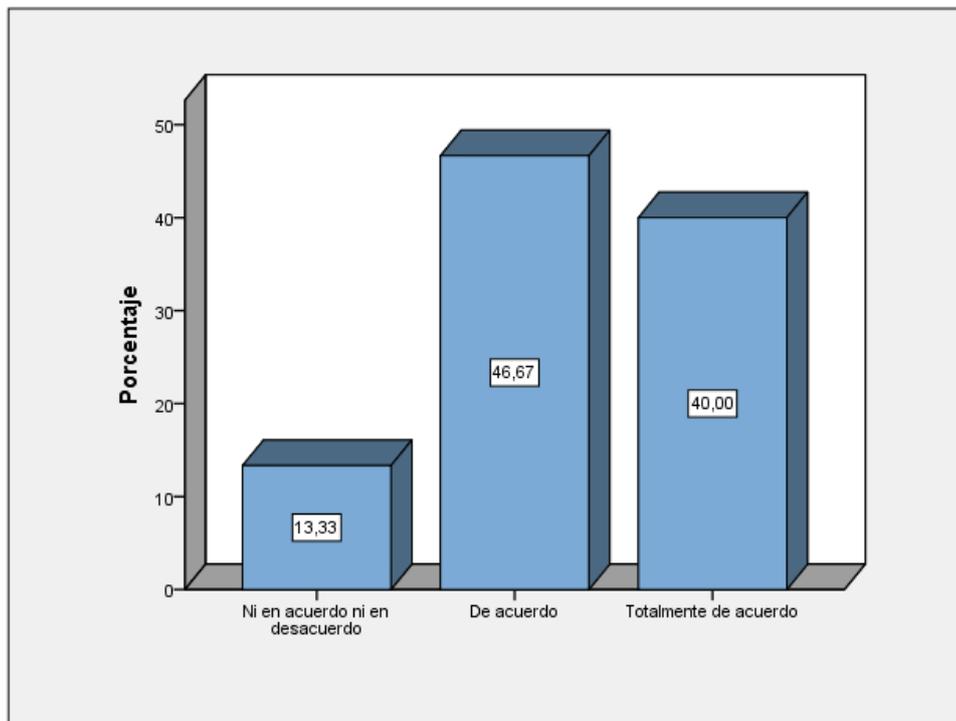


Figura 9 Los colaboradores han adquirido conocimiento mediante el coaching y lo han compartido con sus compañeros del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

De los 30 colaboradores encuestados el 46,67% están de acuerdo que han adquirido conocimientos mediante un proceso de coaching y lo han compartido con los colaboradores dentro de su área de trabajo, esto indica que el proceso de coaching es indispensable para la adquisición de conocimientos y transmitirlos a su equipo de trabajo.

Tabla 24

La experiencia del proceso del coaching contribuye con su aprendizaje dentro del entorno laboral.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 11 | 36.7 |
| Totalmente de acuerdo | 17 | 56.7 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

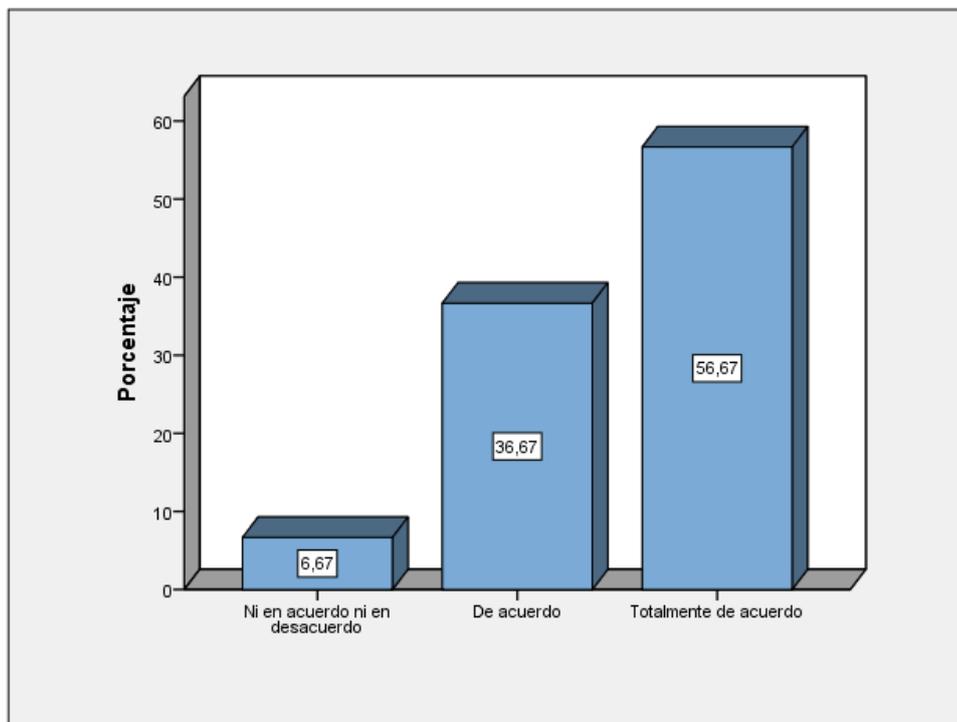


Figura 10 La experiencia en el proceso del coaching contribuye con el aprendizaje de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

La experiencia en el proceso del coaching contribuye en el aprendizaje de los colaboradores en su entorno laboral, ya que es considerada una herramienta que permite incrementar o disponer de nuevas competencias y capacidades logrando mejores resultados y un mejor aprendizaje, más allá de transmitir información y conocimientos. Reflejando un 56.67% que hace un total de 17 colaboradores que están de acuerdo que la experiencia en el proceso del coaching contribuye con su aprendizaje. Por otro lado, el 6.67% de colaboradores no están ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 25

Los colaboradores utilizan herramientas digitales para retener conocimientos durante el proceso de coaching.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 10.0 |
| De acuerdo | 16 | 53.3 |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 36.7 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

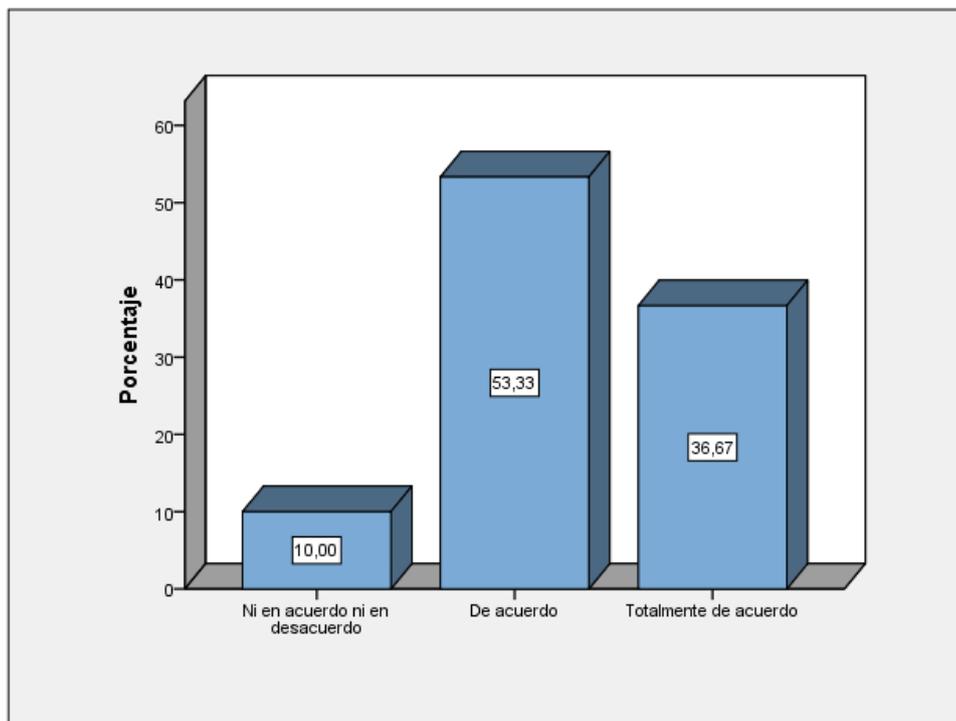


Figura 11 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. utilizan herramientas digitales para retener conocimientos durante el proceso de coaching. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

El 53.33% de los colaboradores están de acuerdo que las herramientas digitales facilitan la retención de conocimientos durante el proceso de coaching, ya que estas herramientas ayudarán a los colaboradores a gestionar sus actividades diarias en la empresa, considerando que una plataforma digital de aprendizaje contribuye con la retención de conocimientos y mejora sus programas de capacitación y entrenamiento. Asimismo, el 36.67% que equivale a 11 colaboradores indican estar totalmente de acuerdo.

Tabla 26

El entrenamiento contribuye con el desempeño de los equipos de trabajo.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 7 | 23.3 |
| Totalmente de acuerdo | 21 | 70.0 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

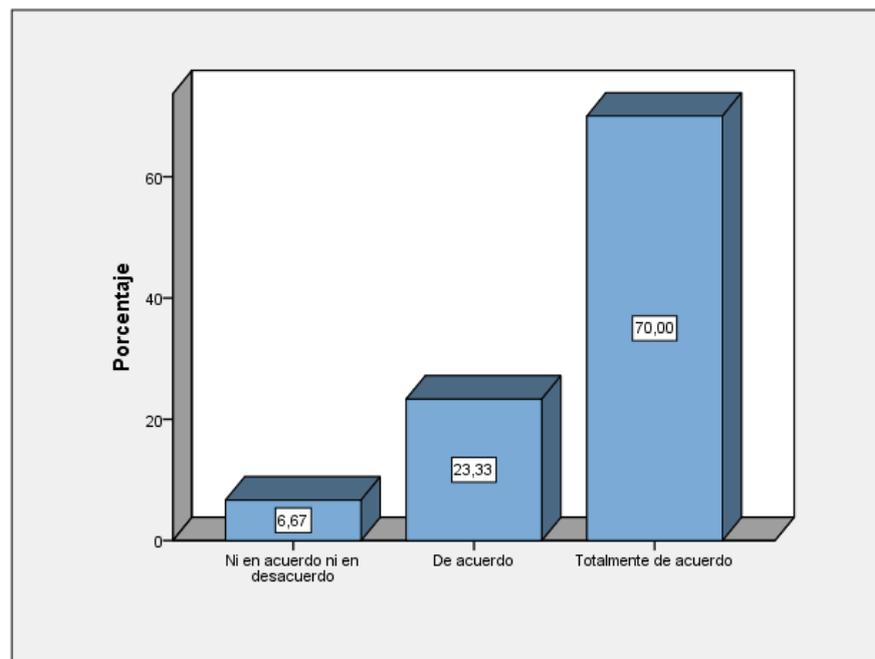


Figura 12 El entrenamiento contribuye con el desempeño de los equipos de trabajo del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

De los colaboradores encuestados el 70% está totalmente de acuerdo con que el entrenamiento contribuye con el desempeño de los equipos de trabajo, ya que, un entrenamiento colectivo es más efectivo puesto que transforma un grupo de trabajo en un equipo de alto rendimiento, aprovechando las potencialidades y competencias de cada colaborador para conseguir mejores resultados y alcanzar los objetivos. Mientras que el 6.67% de colaboradores no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, debido a que no consideran necesario el trabajo en equipo en un proceso de coaching, solo se centran en el desarrollo de competencias individuales.

Tabla 27

El coaching incrementa la productividad de los equipos de trabajo.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 3.3 |
| De acuerdo | 10 | 33.3 |
| Totalmente de acuerdo | 19 | 63.3 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

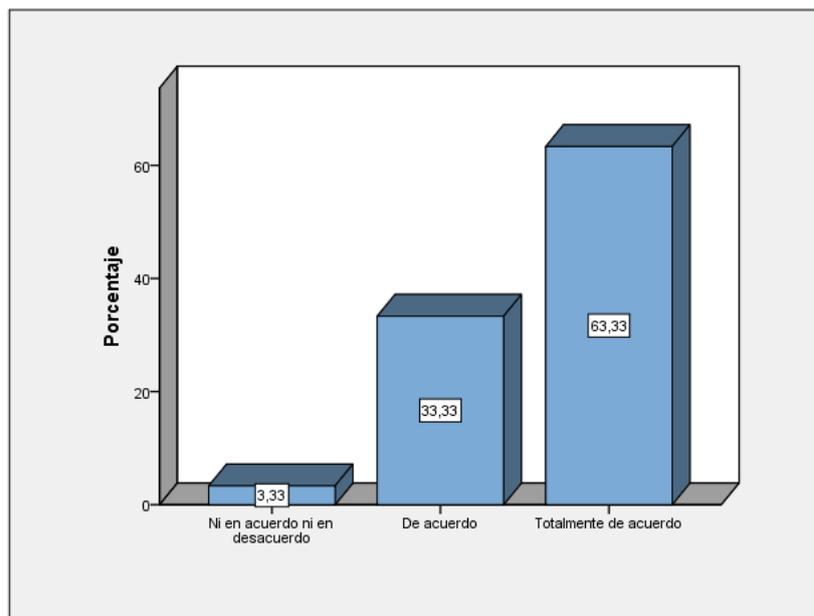


Figura 13 El coaching incrementa la productividad de los equipos de trabajo del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

El 63.33% de los colaboradores manifiestan estar totalmente de acuerdo que el coaching incrementa la productividad de los equipos de trabajo, ya que el coaching es una herramienta que tiene por objetivo desarrollar nuevas y mejores competencias para conseguir que los equipos optimicen al máximo su potencial. No obstante, el 3.33% de los colaboradores encuestados, que hace un total de 1 colaborador que manifiestan no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo que la productividad de los equipos de trabajo aumenta debido a la implementación de un programa de coaching, es posible que ellos consideren otras variables en la productividad de los equipos.

Tabla 28

Responsabilidad compartida en los equipos de trabajo.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|-------------|
| De acuerdo | 9 | 30.0 |
| Totalmente de acuerdo | 21 | 70.0 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

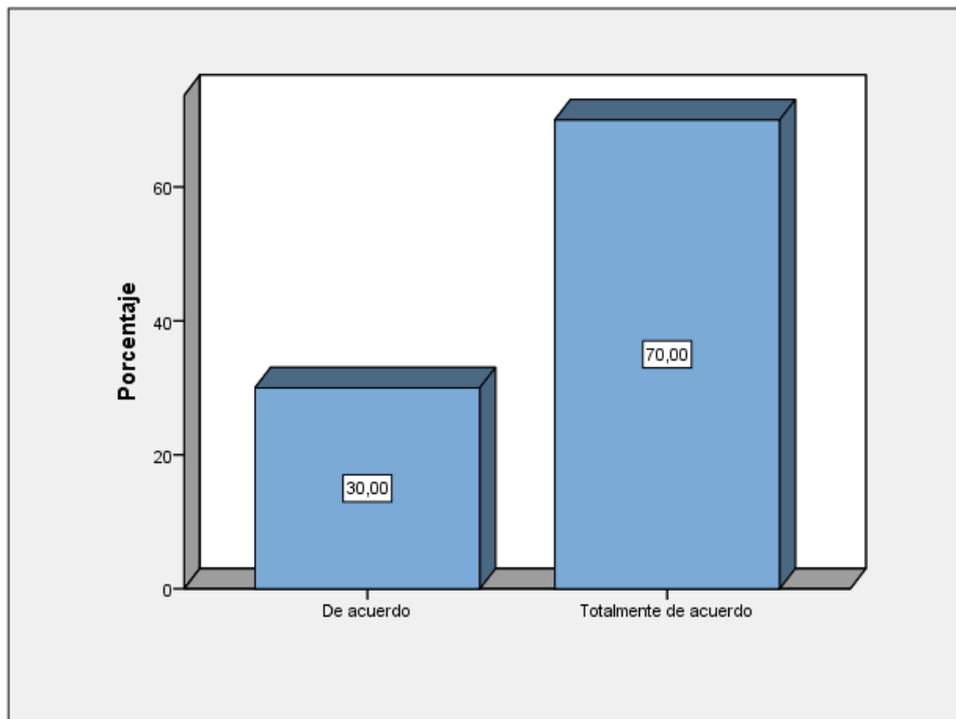


Figura 14 Responsabilidad compartida en los equipos de trabajo del Banco de Crédito del Perú S.A. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

Del total de encuestados el 70% que hace un total de 21 colaboradores indican estar totalmente de acuerdo con la responsabilidad compartida en los equipos de trabajo, considerando que para un proceso de coaching efectivo en un equipo de trabajo es necesario la responsabilidad y el compromiso de cada miembro, estableciendo un estilo de trabajo donde todos se sientan responsables de la eficiencia y rendimiento del equipo. Asimismo, el 30% de los colaboradores se muestran acuerdo.

Tabla 29

Los colaboradores se desempeñan con eficacia ante situaciones cambiantes.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 12 | 40.0 |
| Totalmente de acuerdo | 16 | 53.3 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

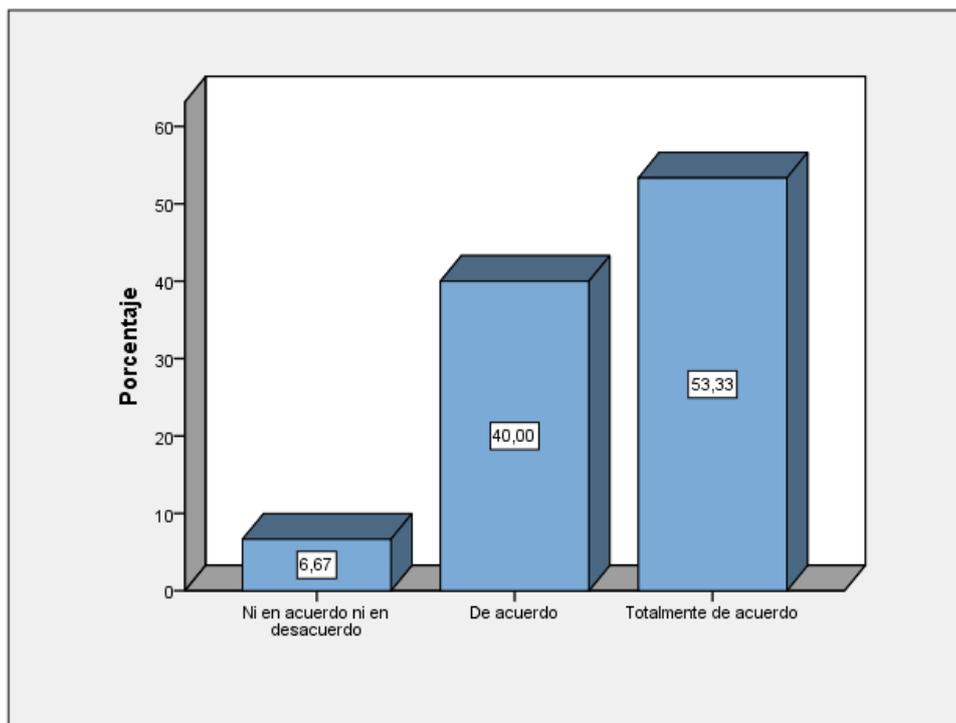


Figura 15 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. se desempeñan con eficacia ante situaciones cambiantes. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

De los 30 colaboradores encuestados el 53.33% se muestra totalmente de acuerdo con que su desempeño es eficiente ante situaciones cambiantes, esto quiere decir que cuentan con la competencia de adaptabilidad a los cambios del entorno, transformando las debilidades en fortalezas para asegurar el logro de metas y objetivos deseados, esta competencia es importante porque permite identificar y comprender rápidamente los cambios del entorno interno y externo de la empresa.

Tabla 30

Los colaboradores se identifican con los objetivos organizacionales.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 3.3 |
| De acuerdo | 12 | 40.0 |
| Totalmente de acuerdo | 17 | 56.7 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

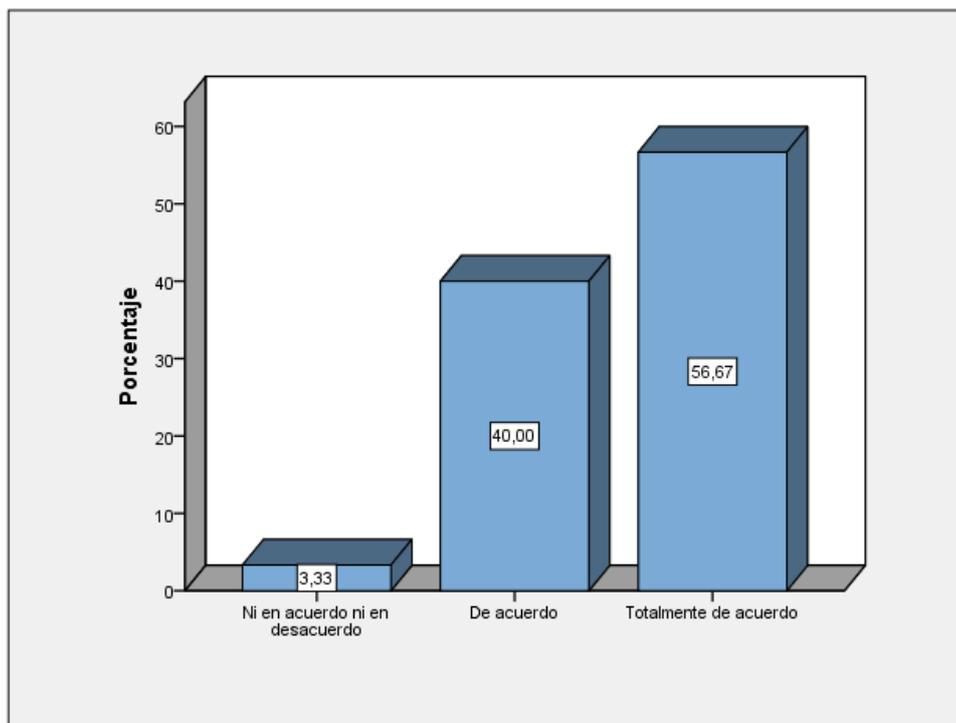


Figura16 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. se identifican con los objetivos organizacionales. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

El 56.67% de los colaboradores muestran estar totalmente de acuerdo y se identifican con los objetivos organizacionales, ya que, el compromiso de los trabajadores es la base para disponer de un capital humano de alto rendimiento que conduzca a la empresa hacia una mejora continua.

Tabla 31

Los colaboradores se anticipan a las situaciones complejas de la organización.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 10.0 |
| De acuerdo | 15 | 50.0 |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 40.0 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

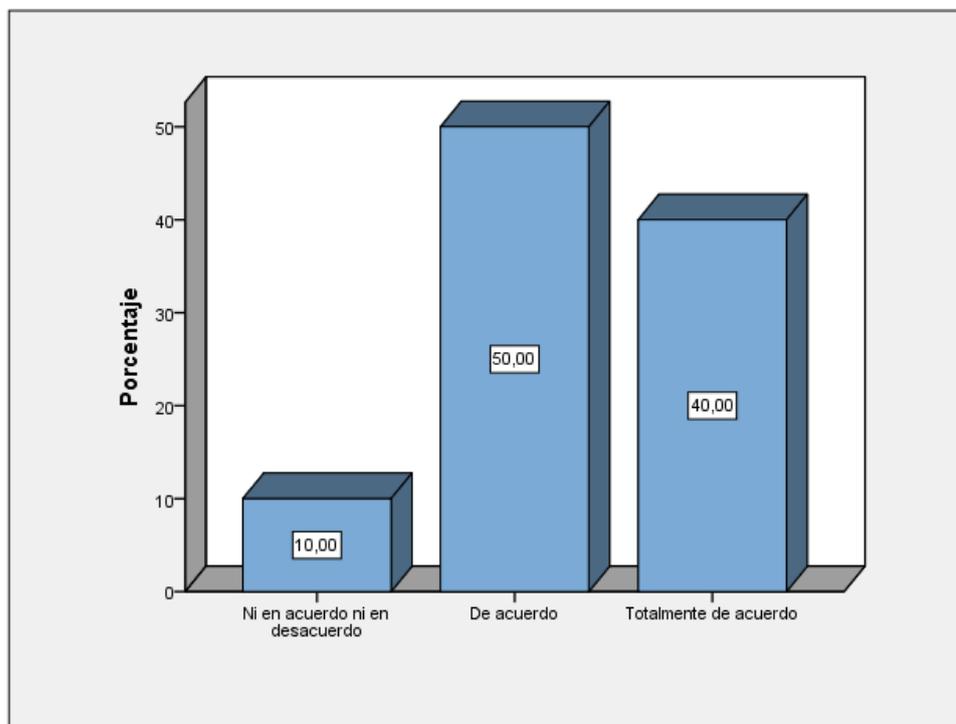


Figura 17 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. se anticipan a las situaciones complejas de la organización. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

Los colaboradores que cuentan con la capacidad de anticiparse a las situaciones complejas de la organización representan el 50% de los encuestados que están de acuerdo, esto quiere decir que 15 colaboradores consideran que la competencia de iniciativa es importante para la empresa porque les permite actuar proactivamente anticipándose a problemas futuros que enfrente la empresa creando nuevas oportunidades. Asimismo, un 40% indican estar totalmente de acuerdo.

Tabla 32

Los colaboradores aportan soluciones para resolver situaciones en la organización.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 11 | 36.7 |
| Totalmente de acuerdo | 17 | 56.7 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

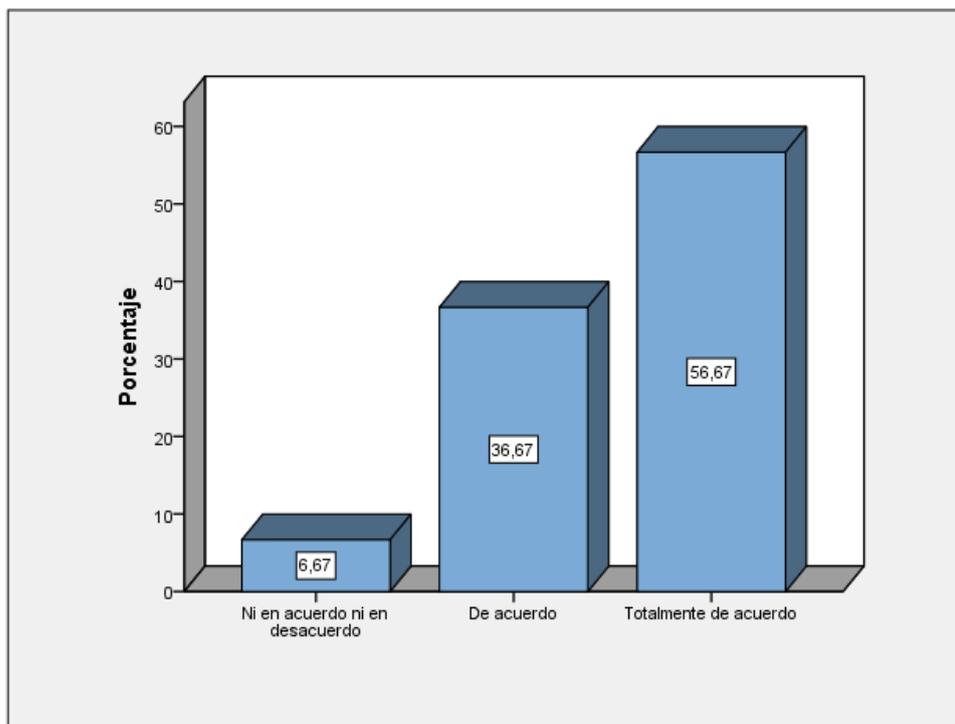


Figura 18 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. aportan soluciones para resolver situaciones en la organización. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

Los colaboradores que aportan soluciones para resolver situaciones en la organización representan el 56.67%, quienes están de acuerdo y cuentan con la competencia de innovación y creatividad, los cuales tienen la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes de acuerdo con los requerimientos de las situaciones con el propósito de agregar valor a la empresa.

Tabla 33

Los colaboradores tienen comportamientos constantes con el logro de objetivos.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 3.3 |
| De acuerdo | 13 | 43.3 |
| Totalmente de acuerdo | 16 | 53.3 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

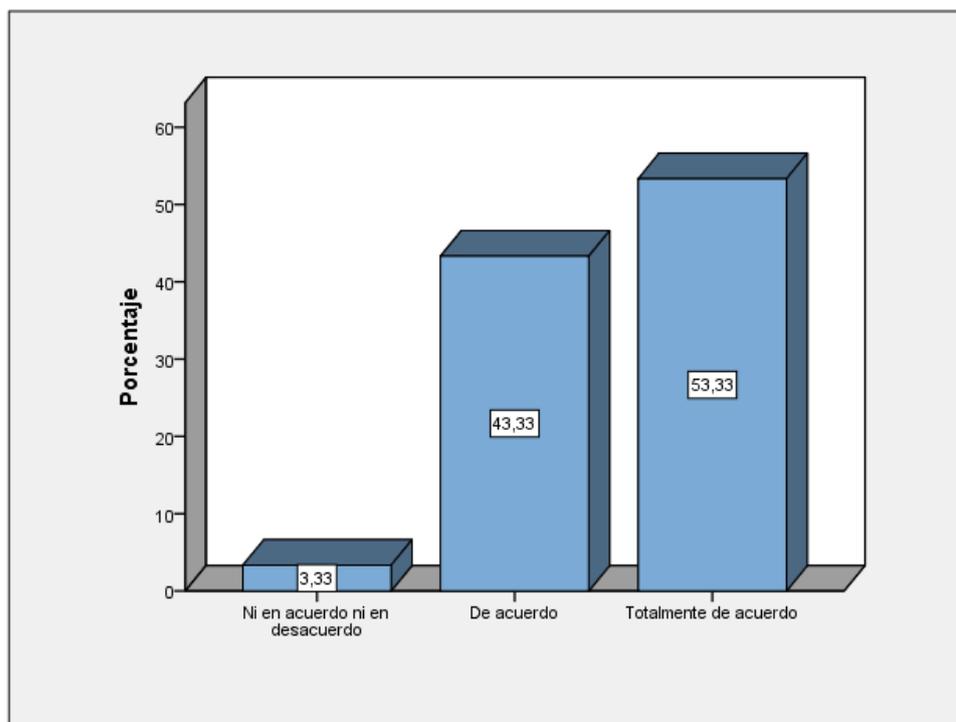


Figura 19 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. tienen comportamientos constantes con el logro de objetivos. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

Los colaboradores encuestados el 3.33% indican estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con respecto al comportamiento constante en el logro de objetivos, es decir presentan una deficiencia con respecto a la competencia de la perseverancia y se rinden fácilmente ante cualquier situación adversa que se presenta en el entorno laboral. Por el contrario, el 53.33% de los colaboradores se muestran de acuerdo y presentan comportamiento constante con el cumplimiento de objetivos, es decir son colaboradores que han desarrollado la competencia de perseverancia que les permite actuar con firmeza ante cualquier situación en la empresa.

Tabla 34

Los colaboradores participan en actividades que requieren la suma de esfuerzos.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 3.3 |
| De acuerdo | 9 | 30.0 |
| Totalmente de acuerdo | 20 | 66.7 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

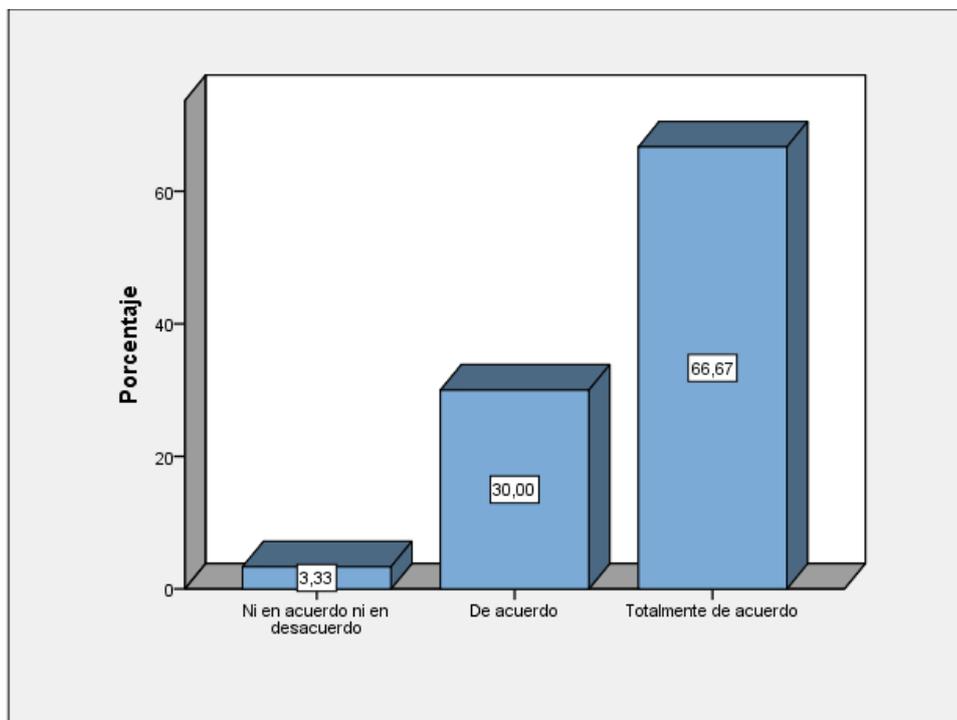


Figura 20 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. participan en actividades que requieren la suma de esfuerzos. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

El trabajo en equipo es considerado una competencia importante en toda organización, ya que permite la colaboración entre los miembros de la empresa, trabajar de forma conjunta permite alcanzar los objetivos organizacionales y que los colaboradores logren un alto rendimiento lo que se ve reflejado en un 66.67% de los colaboradores que están totalmente de acuerdo y consideran que cuentan con la competencia de trabajo en equipo.

Tabla 35

Los colaboradores influyen en sus compañeros de trabajo para conducirlos al éxito.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 14 | 46.7 |
| Totalmente de acuerdo | 14 | 46.7 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

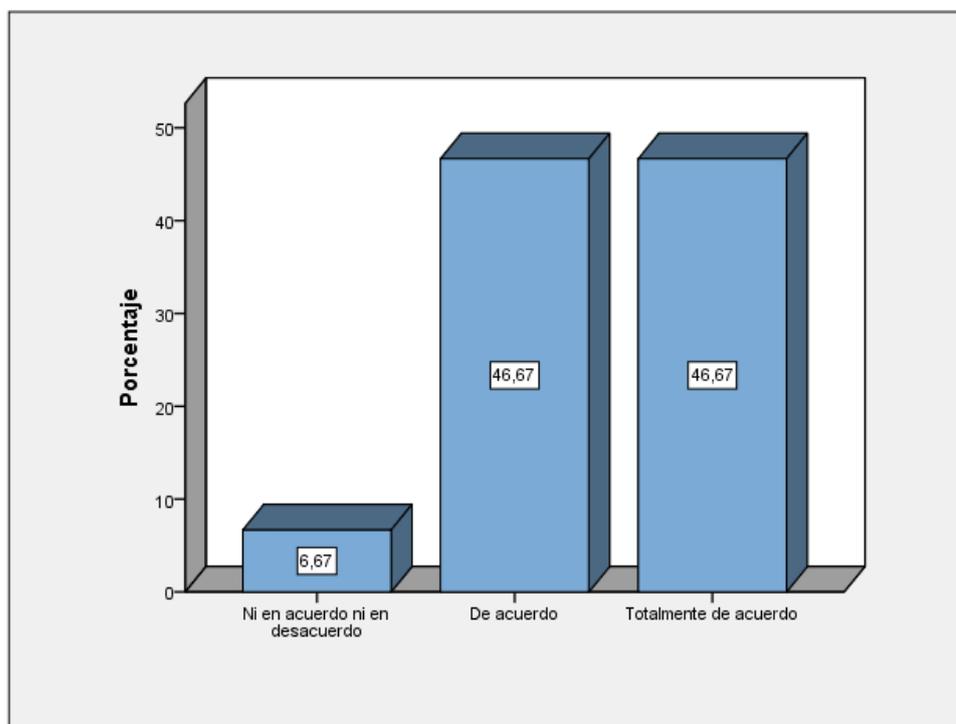


Figura 21 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. influyen en sus compañeros de trabajo para conducirlos al éxito. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

El 46.67% de los colaboradores encuestados que representan 14 personas se muestran de acuerdo con la competencia de liderazgo, es decir influyen en sus compañeros de trabajo y los conducen con éxito frente a los desafíos de la organización, es decir, esta competencia permite obtener el mayor potencial de cada una de las personas, mejorando sus competencias y desarrollando el talento. Sin embargo, existe un 6.67% de los colaboradores que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, ya que no cuentan con la capacidad para la conducción de personas.

Tabla 36

Los colaboradores cuentan con la capacidad de comprender los cambios del entorno.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 15 | 50.0 |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 43.3 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

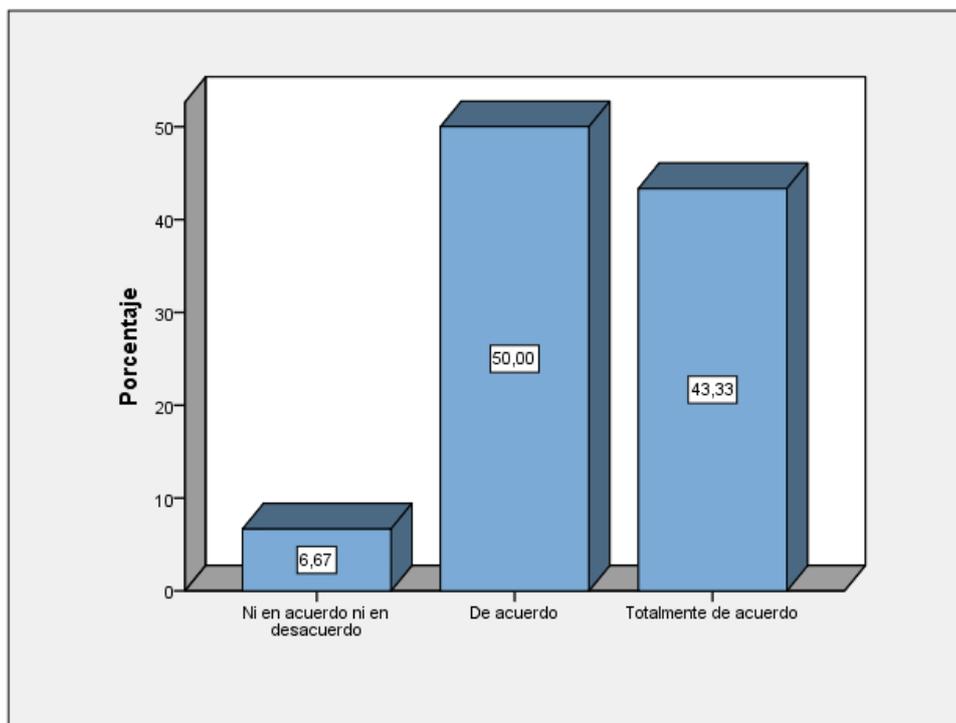


Figura 22 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. cuentan con la capacidad de comprender los cambios del entorno. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

Los colaboradores que consideran que cuentan con la capacidad de comprender y analizar los cambios del entorno y su impacto en la organización representan el 50%, que están de acuerdo que han desarrollado la competencia de pensamiento estratégico, esto es importante porque permite visualizar y analizar detalladamente cada situación de modo que se identifiquen las debilidades, para conducir a la organización teniendo un enfoque integral. Por otro lado, el 6.67% están ni en acuerdo ni en desacuerdo ya que, no han logrado desarrollar esta competencia, lo cual les impide detectar nuevas oportunidades.

Tabla 37

Los colaboradores transmiten información de forma clara y oportuna.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 14 | 46.7 |
| Totalmente de acuerdo | 14 | 46.7 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

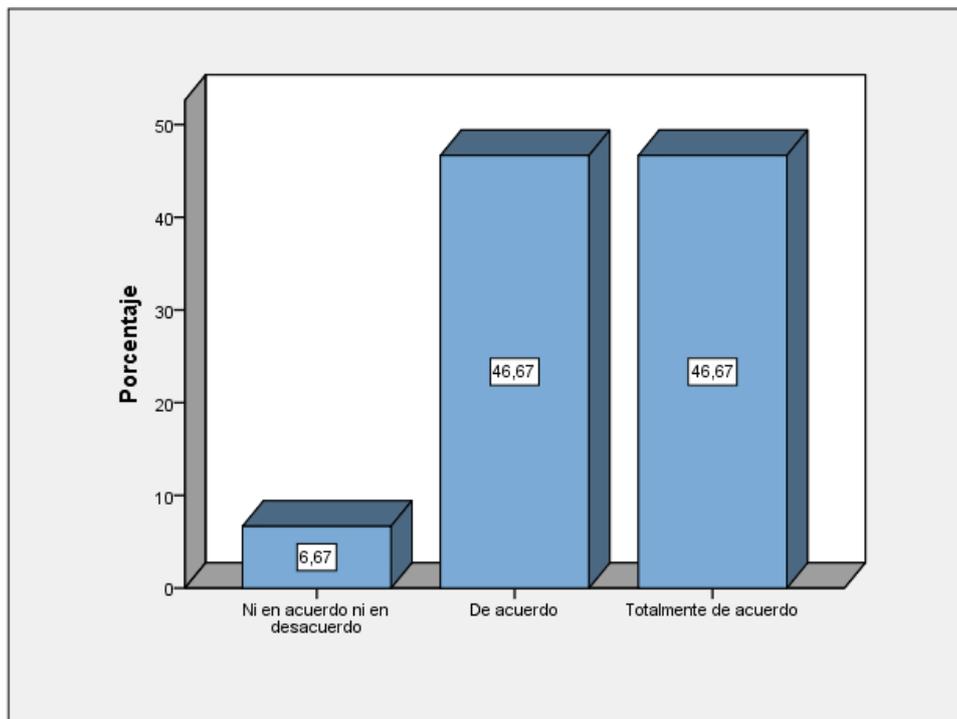


Figura 23 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. transmiten información de forma clara y oportuna. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

De los 30 colaboradores encuestados, 14 manifiestan que están totalmente de acuerdo con la transmisión de información de forma clara y oportuna, lo que representa el 46.67%, es decir, han logrado desarrollar la competencia de comunicación eficaz, la cual es importante para la empresa, ya que permite un intercambio de información oportuno con el objetivo de realizar actividades de forma efectiva y eficaz para la consecución de objetivos organizacionales. Por otro lado, el 6.67% se indican estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la transmisión de información de forma clara y oportuna, lo que demuestra que la competencia está desarrollada a un nivel mínimo.

Tabla 38

Los colaboradores encaminan sus acciones al logro de objetivos.

| Escala Valorativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6.7 |
| De acuerdo | 16 | 53.3 |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 40.0 |
| Total | 30 | 100.0 |

Nota. Resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.

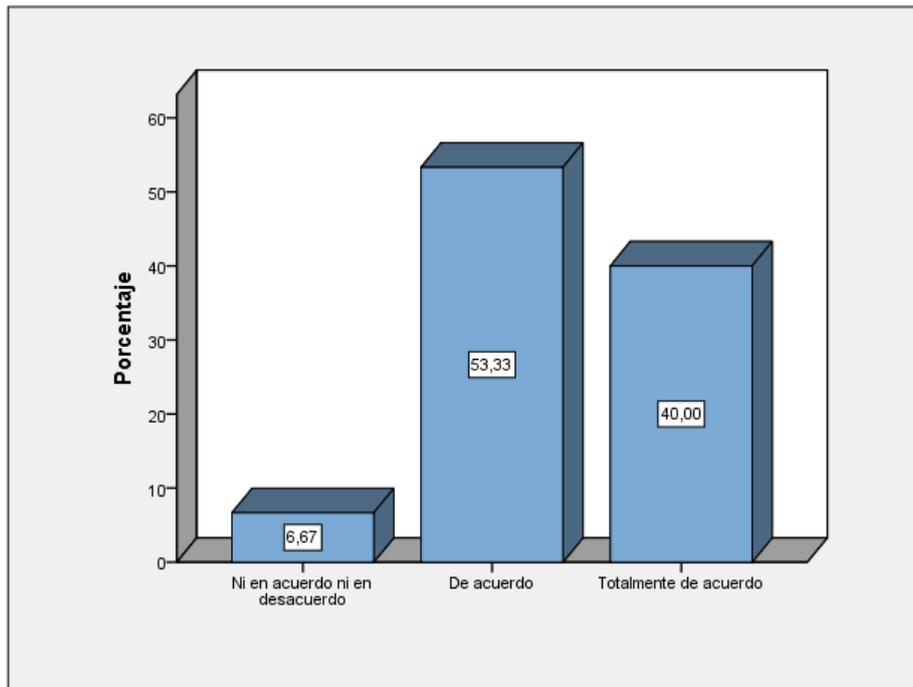


Figura 24 Los colaboradores del Banco de Crédito del Perú S.A. encaminan sus acciones al logro de objetivos. Resultado del Software estadístico IBM SPSS20.

Del total de personas encuestadas, el 53.33% consideran que están de acuerdo que sus acciones están encaminadas al logro de objetivos asumiendo metas desafiantes, es decir, son aquellos que cuentan con la capacidad de orientar sus acciones hacia el logro de los resultados, un colaborador que cuente con la competencia de orientación a resultados estará mejor preparado para afrontar situaciones de cambio. Mientras que, el 6.67% que representan 2 colaboradores indican estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, porque no mantienen una actitud constante orientada al cumplimiento de resultados.

Anexo 8: Carta de Autorización del Gerente de Agencia del Banco de Crédito del Perú S.A.

| | |
|---|--|
| CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA |  UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE |
|---|--|

Yo Luis Eduardo Sheen Gonzales Ojeda
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)

Identificado con DNI 17936987, en mi calidad de Gerente de Agencia
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)

del área de Canales de Atención
(Nombre del área de la empresa)

de la empresa/institución Banco de Crédito del Perú S.A.
(Nombre de la empresa)

con R.U.C N° 20100047218, ubicada en la ciudad de Cajamarca

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor Milagritos Dolores Cabanillas Moreno
(Nombre completo del Egresado/Bachiller)

identificado con DNI N° 48438732, egresado de la (x) Carrera profesional o () Programa de Postgrado de Administración
(Nombre de la carrera o programa) para

que utilice la siguiente información de la empresa:

Banco de Crédito del Perú S.A.
(Detallar la información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su () Trabajo de Investigación, (x) Tesis o () Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de () Bachiller, () Maestro, () Doctor o (x) Título Profesional.

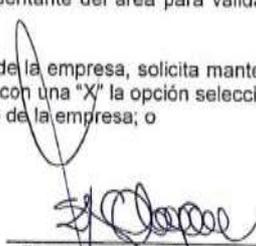
Recuerda que para el trámite deberás adjuntar también, el siguiente requisito según tipo de empresa:

- Vigencia de Poder. *(para el caso de empresas privadas).*
- ROF / MOF / Resolución de designación, u otro documento que evidencie que el firmante está facultado para autorizar el uso de la información de la organización. *(para el caso de empresas públicas)*
- Copia del DNI del Representante Legal o Representante del área para validar su firma en el formato.

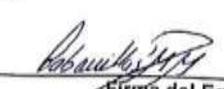
Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

() Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o

() Mencionar el nombre de la empresa.


 Firma y sello del Representante Legal o Representante del Área
 DNI: 17936987 / M.Á.T. U13497
GERENTE DE DIVISION COMERCIAL

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


 Firma del Egresado
 DNI: 48438732

| | | | | | |
|---------------------|---------------------|----------------|----|--------|---------------|
| CÓDIGO DE DOCUMENTO | COR-F-REC-VAC-05.04 | NÚMERO VERSIÓN | 07 | PÁGINA | Página 1 de 1 |
| FECHA DE VIGENCIA | 21/09/2020 | | | | |

Anexo 9: Carta de Autorización del Gerente de Agencia del Banco de Crédito del Perú S.A.

| | | |
|---|--|--|
| CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA | |  UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE |
|---|--|--|

Yo Luis Eduardo Sheen Gonzales Otoyá
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)

Identificado con DNI 17936987 en mi calidad de Gerente de Agencia
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)

del área de Canales de atención
(Nombre del área de la empresa)

de la empresa/institución Banco de Crédito del Perú S.A.
(Nombre de la empresa)

con R.U.C N° 20100047218, ubicada en la ciudad de Cajamarca

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor Ruth Mariela Hernández Quispe
(Nombre completo del Egresado/Bachiller)

identificado con DNI N° 47003128, egresado de la Carrera profesional o () Programa de Postgrado de Administración
(Nombre de la carrera o programa) para

que utilice la siguiente información de la empresa:

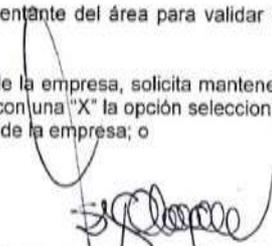
Banco de Crédito del Perú S.A.
(Detallar la información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su () Trabajo de Investigación, Tesis o () Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de () Bachiller, () Maestro, () Doctor o Título Profesional.

Recuerda que para el trámite deberás adjuntar también, el siguiente requisito según tipo de empresa:

- Vigencia de Poder. *(para el caso de empresas privadas).*
- ROF / MOF / Resolución de designación, u otro documento que evidencie que el firmante está facultado para autorizar el uso de la información de la organización. *(para el caso de empresas públicas)*
- Copia del DNI del Representante Legal o Representante del área para validar su firma en el formato.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.
() Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
() Mencionar el nombre de la empresa.


Firma y sello del Representante Legal o Representante del área
DNI: Luis E. Gonzales
GERENTE DE OFICINA
DNI: 17936987 / MAT. U13497
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ S.A. DIVISIÓN COMERCIAL

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del Egresado
DNI: 47003128

| | | | | | |
|---------------------|---------------------|----------------|----|--------|---------------|
| CÓDIGO DE DOCUMENTO | COR-F-REC-VAC-05_04 | NÚMERO VERSIÓN | 07 | PÁGINA | Página 1 de 1 |
| FECHA DE VIGENCIA | 21/09/2020 | | | | |