

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**Coaching ejecutivo en el desarrollo de competencias gerenciales en
la Empresa Ecosem Smelter S.A. - Pasco - 2023**

**Para optar el título profesional de:
Licenciado en Administración**

Autor:

Bach. Sandro CORDOVA QUISPE

Asesor:

Mg. Juan Antonio RICALDI BALDEON

Cerro de Pasco – Perú - 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**Coaching ejecutivo en el desarrollo de competencias gerenciales en
la Empresa Ecosem Smelter S.A. - Pasco – 2023**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dra. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA
PRESIDENTE

Dra Jannet Karim FUSTER GOMEZ
MIEMBRO

Mg. Yasari Saime RIVAS CORNELIO
MIEMBRO



INFORME DE ORIGINALIDAD N° 034-2025-UI/FACE-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:

Sandro CORDOVA QUISPE -

Escuela de Formación Profesional

ADMINISTRACIÓN

Tipo de trabajo:

Tesis

Título del trabajo

Coaching Ejecutivo en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecosm Smelter S.A. –
Pasco - 2023

Asesor:

Mg. Juan Antonio RICALDI BALDEON

Índice de Similitud: **28%**

Calificativo

APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 2 de Octubre de 2025.



Firmado digitalmente por CARDENAS SINCHE, José Antonio FAU
20154605046 soft.
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 02.10.2025 16:23:45 -06:00

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

DEDICATORIA

A Dios por darme fuerzas y bendecir cada día mi vida

AGRADECIMIENTO

Con profundo sentimiento de gratitud, deseo expresar mi más sincero reconocimiento a la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, y en especial a la Escuela de Posgrado, por brindarme una formación académica integral, guiada por el compromiso con la excelencia, el pensamiento crítico y la responsabilidad profesional. Gracias por ser el espacio donde se forjó no solo mi conocimiento, sino también mi vocación de servicio.

Extiendo un agradecimiento especial al Mg. Juan Antonio Ricaldi Baldeón, por su valiosa orientación, compromiso académico y acompañamiento constante en el desarrollo de esta investigación. Su guía, paciencia y rigurosidad fueron claves para culminar este proyecto con solvencia y profundidad.

A mis compañeros de estudios, gracias por compartir este camino con dedicación, respeto y espíritu colaborativo. Las experiencias vividas junto a ustedes enriquecieron esta etapa de crecimiento académico y personal.

Con especial cariño y gratitud, reconozco el amor y el apoyo incondicional de mi familia. En los momentos más desafiantes, su fe en mí fue la luz que me sostuvo y me impulsó a continuar. A ellos, les debo esta meta alcanzada.

Finalmente, extiendo mi agradecimiento a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la realización de esta tesis titulada: “Coaching Ejecutivo en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecosem Smelter S.A. - Pasco - 2023”.

A todos, ¡gracias infinitas!

El autor

RESUMEN

La presente investigación titulada “Coaching Ejecutivo en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecosem Smelter S.A. - Pasco - 2023”, tuvo como propósito analizar cómo el coaching ejecutivo puede convertirse en una herramienta estratégica para fortalecer las competencias gerenciales en una empresa del entorno minero pasqueño. En un contexto caracterizado por constantes cambios organizacionales, exigencias del mercado y la necesidad de líderes más preparados, se identificó la urgencia de desarrollar habilidades gerenciales clave que permitan a la organización responder de manera eficiente a los retos actuales.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con una investigación de tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 20 directivos, seleccionados mediante muestreo censal. Para la recolección de información se utilizaron cuestionarios con escala tipo Likert, los cuales fueron validados por juicio de expertos. La variable independiente fue el coaching ejecutivo y la variable dependiente, el desarrollo de competencias gerenciales, analizadas a través de dimensiones como desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación. El análisis de los datos se realizó con el software SPSS versión 26, aplicando estadística descriptiva e inferencial.

Los resultados confirmaron que el coaching ejecutivo influye significativamente en la mejora de las competencias gerenciales de los líderes de Ecosem Smelter S.A., aportando al desarrollo personal y profesional de los directivos y generando un impacto positivo en el rendimiento organizacional. Esta investigación evidencia la importancia de implementar procesos de acompañamiento personalizados en las empresas como parte de su estrategia de gestión del talento y liderazgo.

Palabras clave: Coaching ejecutivo, desarrollo de competencias, liderazgo gerencial, gestión del talento humano, desempeño organizacional.

ABSTRACT

The present research, entitled "Executive Coaching in the Development of Managerial Competencies at Ecosm Smelter S.A. - Pasco - 2023", aimed to analyze how executive coaching can serve as a strategic tool to strengthen managerial competencies in a mining company located in the Pasco region. In a context marked by constant organizational change, market demands, and the growing need for well-prepared leaders, this study identified the urgency of enhancing key managerial skills that enable the organization to respond effectively to current challenges.

The study followed a quantitative approach, using a basic research type, correlational level, and a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 20 company executives selected through a census sampling method. Data collection was conducted using Likert-scale questionnaires, validated by expert judgment. The independent variable was executive coaching, and the dependent variable was the development of managerial competencies, analyzed through dimensions such as people development, direction of people, teamwork, and cooperation. Data were processed using SPSS software version 26, applying both descriptive and inferential statistics, specifically the Chi-square test.

The results confirmed that executive coaching has a significant influence on the improvement of managerial competencies among Ecosm Smelter S.A.'s leaders. It contributes to their personal and professional development and has a positive impact on overall organizational performance. This research highlights the importance of implementing personalized coaching processes as part of a strategic approach to talent management and leadership development.

Keywords: Executive coaching, managerial competencies, leadership, human talent management, organizational performance.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, caracterizado por el cambio constante y la alta competitividad, el desarrollo de competencias gerenciales se ha vuelto fundamental para asegurar la eficacia organizacional. Las empresas requieren líderes capaces de tomar decisiones estratégicas, liderar equipos y adaptarse a nuevos desafíos. En este contexto, el coaching ejecutivo se presenta como una herramienta efectiva para fortalecer dichas competencias, mediante un acompañamiento personalizado y orientado al crecimiento profesional.

Ecosem Smelter S.A., ubicada en la región de Pasco, enfrenta retos relacionados con el liderazgo, la gestión de personas y la cooperación dentro de sus equipos directivos. Se han identificado brechas que limitan el desempeño organizacional, por lo que resulta necesario evaluar estrategias innovadoras como el coaching ejecutivo para impulsar mejoras significativas en la gestión.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la influencia del coaching ejecutivo en el desarrollo de competencias gerenciales en Ecosem Smelter S.A. durante el año 2023. Bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional, se aplicarán instrumentos validados a una muestra censal de directivos. Los resultados permitirán conocer el impacto de esta herramienta en dimensiones clave como el desarrollo de personas, la dirección de equipos y el trabajo colaborativo.

El estudio busca aportar no solo a la mejora interna de la empresa, sino también al conocimiento práctico en el campo de la gestión del talento y el liderazgo organizacional, especialmente en contextos regionales como el de Pasco...

El autor

ÍNDICE

	Página.	
DEDICATORIA		
AGRADECIMIENTO		
RESUMEN		
ABSTRACT		
INTRODUCCIÓN		
ÍNDICE		
ÍNDICE DE TABLAS		
ÍNDICE DE FIGURAS		
CAPITULO I		
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN		
1.1.	Identificación y determinación del problema.....	1
1.2.	Delimitación de la investigación	6
1.3.	Formulación del problema.....	7
1.3.1.	Problema general	7
1.3.2.	Problemas específicos	8
1.4.	Formulación de objetivos	8
1.4.1.	Objetivo general	8
1.4.2.	Objetivos específicos	8
1.5.	Justificación de la investigación	8
1.6.	Limitaciones de la investigación.....	10
CAPITULO II		
MARCO TEORICO		
2.1.	Antecedentes del estudio.....	13
2.2.	Bases teóricas – científicas.....	18
2.3.	Definición de términos básicos	34
2.4.	Formulación de hipótesis	37
2.4.1.	Hipótesis general.....	37
2.4.2.	Hipótesis específicas.....	37
2.5.	Identificación de variables.....	38
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores	38
CAPITULO III		
METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN		
3.1.	Tipo de investigación.....	39

3.2.	Nivel de investigación.....	39
3.3.	Método de la investigación.....	39
3.4.	Diseño de investigación	39
3.5.	Población y muestra.....	40
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
3.7.	Selección y validación de los instrumentos de investigación.....	40
3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	42
3.9.	Tratamiento estadístico	42
3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica.....	42

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Descripción del trabajo de campo.....	43
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados	44
4.3.	Prueba de hipótesis.....	65
4.4.	Discusión de resultados	68

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

	Página.
Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad Variable 1 Coaching ejecutivo	41
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales	41
Tabla 3. Estadístico de fiabilidad del instrumento 1.....	44
Tabla 4. Estadístico de fiabilidad del instrumento 2	46
Tabla 5. Variable 1 Coaching ejecutivo	47
Tabla 6. Dimensión 1 Entorno.....	49
Tabla 7. Dimensión 2 Comportamiento.....	50
Tabla 8. Dimensión 3 Capacidades.....	52
Tabla 9. Dimensión 4 Valores y creencias.	53
Tabla 10. Dimensión 5 Identidad espiritual.....	55
Tabla 11. Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales.	56
Tabla 12. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas.....	58
Tabla 13. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas.....	60
Tabla 14. Variable 2 Dimensión 2 Dirección de personas.	61
Tabla 15. Variable 2 Dimensión 3 Trabajo en equipo y cooperación.	63
Tabla 16. Correlación entre la Variable 1 y la Variable 2.....	65
Tabla 17. Correlación entre la Variable 1 y la Dimensión 1 de la Variable 2.....	66
Tabla 18. Correlación entre la Variable 1 y la Dimensión 2 de la Variable 2.....	66
Tabla 19. Correlación entre la Variable 1 y la Dimensión 3 de la Variable 2.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página.
Figura 1. Variable 1 Coaching ejecutivo	47
Figura 2. Dimensión 1 Entorno	49
Figura 3. Dimensión 2 Comportamiento	51
Figura 4. Dimensión 3 Capacidades	52
Figura 5. Dimensión 4 Valores y creencias	54
Figura 6. Dimensión 5 Identidad espiritual	55
Figura 7. Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales.....	57
Figura 8. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas.....	58
Figura 9. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas.....	60
Figura 10. Variable 2 Dimensión 2 Dirección de personas	62
Figura 11. Variable 2 Dimensión 3 Trabajo en equipo y cooperación.....	63

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

A nivel internacional

Las empresas se enfrentan a un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado, donde las competencias gerenciales juegan un papel crucial en el éxito organizacional. En un mundo donde la adaptación rápida a los cambios, la gestión efectiva de equipos multiculturales, y la toma de decisiones estratégicas son imperativos, los líderes empresariales necesitan desarrollar y perfeccionar constantemente sus habilidades gerenciales.

Sin embargo, en muchas empresas globales, como Ecosem Smelter S.A, se ha identificado que los gerentes carecen de ciertas competencias clave, lo que limita su capacidad para liderar eficazmente en un entorno internacional. Estas deficiencias pueden manifestarse en problemas como la baja motivación del equipo, decisiones estratégicas ineficientes, y una falta de alineación con los objetivos globales de la empresa. Estas brechas en las competencias gerenciales no solo afectan el desempeño individual de los gerentes, sino que también tienen un impacto negativo en la competitividad y sostenibilidad de la empresa a nivel global.

El coaching ejecutivo ha sido adoptado por muchas organizaciones internacionales como una estrategia eficaz para el desarrollo de competencias gerenciales. Este enfoque ofrece a los gerentes el apoyo necesario para mejorar sus habilidades de liderazgo, comunicación intercultural, y toma de decisiones en un contexto global.

A pesar de su creciente popularidad, la implementación de programas de coaching ejecutivo no ha sido uniforme, y muchas empresas, incluida Ecosem Smelter S.A., no han aprovechado plenamente su potencial.

En este contexto, surge el problema de investigación: ¿De qué manera la implementación de un programa de coaching ejecutivo puede influir en el desarrollo de competencias gerenciales a nivel internacional en la empresa Ecosem Smelter S.A. durante el año 2023?

Este problema busca explorar la efectividad del coaching ejecutivo en el fortalecimiento de competencias gerenciales dentro de un marco internacional, evaluando su impacto en la capacidad de los gerentes para enfrentar desafíos globales, liderar equipos multiculturales, y tomar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos globales de la empresa. La investigación también analizará las mejores prácticas internacionales en coaching ejecutivo y cómo estas pueden ser adaptadas e implementadas en Ecosem Smelter S.A para mejorar su competitividad a nivel mundial.

A nivel nacional

En el Perú, el entorno empresarial está en constante cambio debido a factores como la globalización, el avance tecnológico y la transformación económica. Las empresas locales enfrentan la necesidad de adaptarse rápidamente a estas dinámicas para mantener su competitividad y sostenibilidad. Ecosem Smelter S.A., una empresa ubicada en la región de Pasco, no es ajena a estos desafíos. En particular, la empresa enfrenta

dificultades en el desarrollo de competencias gerenciales clave que son esenciales para la eficacia operativa y estratégica.

Las competencias gerenciales en cuestión incluyen la capacidad de tomar decisiones informadas, gestionar equipos diversos y responder de manera efectiva a cambios en el mercado. En Ecosm Smelter S.A, se ha observado que las deficiencias en estas áreas están afectando el rendimiento y la capacidad de la empresa para enfrentar retos y aprovechar oportunidades en el mercado peruano. Las deficiencias en las competencias gerenciales pueden llevar a una toma de decisiones ineficaz, una gestión inadecuada del cambio, y una comunicación deficiente, lo que impacta negativamente en la eficiencia y competitividad de la empresa.

El coaching ejecutivo ha emergido como una herramienta eficaz para el desarrollo de competencias gerenciales, proporcionando a los líderes el apoyo necesario para mejorar habilidades críticas como liderazgo, comunicación, y toma de decisiones. A nivel internacional, el coaching ha demostrado ser valioso en la mejora del desempeño gerencial, y se ha adaptado a contextos específicos para maximizar su efectividad.

Sin embargo, en el contexto de Ecosm Smelter S.A, no se ha implementado un programa formal de coaching ejecutivo. Esto deja a la empresa sin una herramienta estructurada para abordar las brechas en las competencias gerenciales que afectan su desempeño. Dada la necesidad urgente de fortalecer estas competencias en el contexto peruano, es crucial investigar cómo el coaching ejecutivo podría impactar positivamente el desarrollo de habilidades gerenciales en esta empresa. El trabajo de investigación responde a la siguiente interrogante ¿Cómo influye la implementación de un programa de coaching ejecutivo en el desarrollo de competencias gerenciales en la empresa Ecosm Smelter S.A. en Pasco durante el año 2023?

Aspectos a Detallar:

Brechas en Competencias Gerenciales:

Identificar y analizar las competencias gerenciales específicas que presentan deficiencias en Ecossem Smelter S.A., como la toma de decisiones, gestión del cambio, y habilidades de comunicación.

Impacto del Coaching Ejecutivo:

Evaluando cómo el coaching ejecutivo puede ayudar a mejorar estas competencias, proporcionando un enfoque personalizado que aborda las necesidades individuales de los líderes.

Adaptación al Contexto Peruano:

Investigando cómo las prácticas de coaching ejecutivo pueden ser adaptadas al contexto cultural y económico específico del Perú, considerando las particularidades del mercado y la estructura organizacional de Ecossem Smelter S.A.

Implementación del Programa:

Proporcionando un marco para la implementación del coaching ejecutivo Ecossem Smelter S.A., incluyendo estrategias para integrar el coaching en la cultura organizacional y medir su efectividad.

La investigación buscará proporcionar una visión detallada sobre cómo el coaching ejecutivo puede ser una herramienta transformadora para el desarrollo de competencias gerenciales en Ecossem Smelter S.A., con el objetivo de mejorar su capacidad para competir y prosperar en el contexto peruano.

A nivel local

En el contexto local de Pasco, Perú, Ecosm Smelter S.A enfrenta desafíos significativos en el desarrollo de competencias gerenciales que afectan su desempeño y competitividad. Las competencias críticas, como la toma de decisiones, la gestión de equipos y la adaptación a cambios en el mercado local, son esenciales para la efectividad operativa y estratégica de la empresa. Sin embargo, se ha identificado que los líderes de la empresa presentan deficiencias en estas áreas, lo que impacta negativamente en el rendimiento general y la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos locales.

El coaching ejecutivo, reconocido por su efectividad en el desarrollo de competencias gerenciales, podría ser una solución viable para abordar estas deficiencias. Este enfoque proporciona un apoyo personalizado para mejorar habilidades clave, tales como liderazgo, comunicación y gestión del cambio. A pesar de su potencial, Ecosm Smelter S.A. no ha implementado un programa formal de coaching ejecutivo, lo que podría estar contribuyendo a la persistencia de las brechas en las competencias gerenciales de sus líderes.

La investigación propuesta busca analizar cómo la implementación de un programa de coaching ejecutivo puede influir en el desarrollo de competencias gerenciales en Ecosm Smelter S.A. El estudio se enfocará en identificar las competencias específicas en las que los líderes presentan deficiencias y en evaluar cómo el coaching puede mejorar estas habilidades a través de un enfoque adaptado a las necesidades individuales de los líderes.

Para abordar estos desafíos, se diseñará un marco para la implementación del programa de coaching ejecutivo, considerando las características y necesidades locales de Ecosm Smelter S.A. Este marco incluirá fases de planificación, ejecución y evaluación, y tomará en cuenta factores culturales, económicos y sociales específicos del entorno empresarial en Pasco.

Finalmente, la investigación evaluará los impactos del programa de coaching en términos de mejora en el desempeño gerencial, eficiencia operativa y satisfacción de los empleados. Basado en estos resultados, se proporcionarán recomendaciones para optimizar el programa y maximizar sus beneficios para Ecossem Smelter S.A, contribuyendo así a su competitividad y éxito en el mercado local.

1.2. Delimitación de la investigación

De acuerdo a la identificación y planteamiento, establecemos la delimitación que describimos seguidamente:

1. Área Geográfica:

La investigación se centrará en Pasco, Perú, específicamente en la empresa Ecossem Smelter S.A. La región de Pasco ofrece un contexto local específico que puede influir en las competencias gerenciales necesarias y en la efectividad del coaching ejecutivo. La delimitación geográfica asegura que el estudio se adapte a las condiciones económicas, culturales y sociales particulares de esta región.

2. Contexto Organizacional:

El objeto de estudio será Ecossem Smelter S.A, una empresa que opera en el sector [especificar sector si se conoce, por ejemplo, minería, agricultura, etc.] en Pasco. La investigación se enfocará en los líderes y gerentes de esta empresa, identificando sus competencias gerenciales actuales y las deficiencias específicas que puedan estar afectando el rendimiento organizacional.

3. Periodo Temporal:

El periodo de estudio abarcará el año 2023. Durante este tiempo, se analizará la implementación y el impacto del programa de coaching ejecutivo en Ecossem Smelter S.A., evaluando sus efectos en el desarrollo de competencias gerenciales y en el desempeño de la empresa.

4. Competencias Gerenciales:

La investigación se centrará en competencias gerenciales clave, como la toma de decisiones, la gestión de equipos, y la adaptación al cambio. Estas competencias se seleccionan debido a su relevancia crítica para la efectividad operativa y estratégica en el contexto local de Ecosem Smelter S.A.

5. Metodología de Investigación:

El estudio utilizará un enfoque cualitativo y cuantitativo para evaluar el impacto del coaching ejecutivo. Se realizarán entrevistas y encuestas a líderes y gerentes de Ecosem Smelter S.A. para identificar deficiencias en sus competencias y medir los efectos del programa de coaching. Además, se analizarán los resultados a través de métricas de desempeño organizacional y la retroalimentación de los empleados.

La delimitación de esta investigación permite enfocar el análisis en el contexto específico de Ecosem Smelter S.A. en Pasco, Perú, y proporciona un marco claro para evaluar la efectividad del coaching ejecutivo en el desarrollo de competencias gerenciales en este entorno local.

Administrativas

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿De qué manera el coaching ejecutivo influye en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecosem Smelter S.A. – Pasco - 2023?

1.3.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera el coaching ejecutivo influye significativamente en el desarrollo de personas en la Empresa Ecosem Smelter S.A. – Pasco - 2023?
- b. ¿De qué manera el coaching ejecutivo influye significativamente en la dirección de personas en la Empresa Ecosem Smelter S.A. – Pasco - 2023?
- c. ¿De qué manera el coaching ejecutivo influye significativamente en el trabajo en equipo y cooperación en la Empresa Ecosem Smelter S.A. – Pasco - 2023?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar de qué manera el coaching ejecutivo influye en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecosem Smelter S.A. – Pasco - 2023.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Determinar de qué manera el coaching ejecutivo influye significativamente en el desarrollo de personas en la Empresa Ecosem Smelter S.A. – Pasco - 2023
- b. Determinar de qué manera el coaching ejecutivo influye significativamente en la dirección de personas en la Empresa Ecosem Smelter S.A. – Pasco - 2023
- c. Determinar de qué manera el coaching ejecutivo influye significativamente en el trabajo en equipo y cooperación en la Empresa Ecosem Smelter S.A. –Pasco - 2023.

1.5. Justificación de la investigación

La investigación sobre el coaching ejecutivo en el desarrollo de competencias gerenciales en la empresa Ecosem Smelter S.A. – 2023es de

suma importancia debido a las deficiencias identificadas en las competencias gerenciales de los líderes de la empresa. Ecosem Smelter operando en la región de Pasco, Perú, enfrenta desafíos específicos en la toma de decisiones, la gestión de equipos y la adaptación a cambios en el entorno local. Estos retos afectan negativamente el rendimiento general y la competitividad de la empresa en un mercado que demanda una alta capacidad de adaptación y eficacia operativa.

El coaching ejecutivo se ha establecido como una estrategia eficaz para abordar deficiencias en habilidades gerenciales. Ofrece un enfoque personalizado que puede ayudar a los líderes a mejorar áreas críticas como el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones estratégicas. La implementación de un programa de coaching en Ecosem Smelter tiene el potencial de proporcionar a sus líderes el apoyo necesario para superar desafíos específicos y mejorar su desempeño, lo cual es crucial para el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

Adaptar el coaching ejecutivo al contexto local de Pasco es esencial. Las condiciones económicas, culturales y sociales específicas de la región pueden influir en cómo se perciben y abordan los desafíos gerenciales. Por lo tanto, un programa de coaching que tenga en cuenta estos factores locales puede ser más efectivo al abordar las necesidades particulares de Ecosem Smelter y alinear el desarrollo de competencias con las realidades del entorno empresarial regional.

Además, el desarrollo de competencias gerenciales a través del coaching no solo beneficia a los líderes actuales, sino que también contribuye al desarrollo del talento local. Invertir en el desarrollo de habilidades gerenciales puede mejorar la capacidad de Ecosem Smelter para retener y atraer talento en la región, lo cual es fundamental para el crecimiento y la competitividad a largo plazo de la empresa.

La investigación también se enfocará en evaluar el impacto del coaching ejecutivo en el desempeño organizacional. Medir cómo el coaching influye en la mejora de las competencias gerenciales y en la eficiencia operativa proporcionará datos valiosos sobre la efectividad de esta herramienta. Esto permitirá una evaluación objetiva del retorno de la inversión en coaching y su contribución al éxito de la empresa.

Las recomendaciones derivadas de esta investigación serán prácticas y específicas para Ecosem Smelter, ofreciendo estrategias para la implementación efectiva de programas de coaching. Estas recomendaciones podrán guiar a la empresa en la adaptación del coaching a su contexto local y en la maximización de los beneficios esperados.

En resumen, la investigación busca abordar una necesidad crítica en Ecosem Smelter mediante el desarrollo de competencias gerenciales a través del coaching ejecutivo. Proporcionará una comprensión detallada de cómo el coaching puede mejorar el desempeño de los líderes, optimizar la eficiencia organizacional y fortalecer la competitividad de la empresa en el entorno local de Pasco. Estos resultados serán valiosos tanto para Ecosem Smelter como para otras empresas en la región que enfrenten desafíos similares.

1.6. Limitaciones de la investigación

A continuación, nos orientamos hacia los límites de la investigación, según se detalla seguidamente:

Contexto Específico de la Empresa:

La investigación se centra exclusivamente en Ecosem Smelter, una empresa con características y desafíos únicos en la región de Pasco. Las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio pueden no ser generalizables a otras empresas fuera de esta región o de diferentes sectores. La aplicabilidad de los resultados puede estar limitada a las particularidades de Ecosem Smelter.

Enfoque en un Periodo Temporal Específico:

El estudio abarca el año 2023, lo que significa que los resultados reflejarán las condiciones y dinámicas específicas de ese año. Cambios en el entorno económico, social o empresarial que ocurran después de este período podrían influir en la relevancia de los hallazgos y en la efectividad del coaching ejecutivo.

Recopilación de Datos:

La investigación dependerá de la disponibilidad y calidad de los datos recopilados a través de entrevistas y encuestas con líderes y gerentes de Ecossem Smelter. La precisión y utilidad de los resultados pueden verse afectadas por la honestidad, precisión y exhaustividad de las respuestas proporcionadas por los participantes.

Adaptación Cultural y Contextual:

Aunque se adaptará el programa de coaching a las características locales de Pasco, los enfoques y metodologías del coaching pueden necesitar ajustes adicionales para alinearse completamente con las particularidades culturales y económicas específicas de la región. La efectividad del coaching podría variar dependiendo de la adaptación a estos factores locales.

Limitaciones en la Medición del Impacto:

La evaluación del impacto del coaching ejecutivo en el desempeño organizacional puede estar sujeta a desafíos en la medición de variables complejas como la mejora en competencias gerenciales y la eficiencia operativa. Los métodos de evaluación podrían no capturar todas las dimensiones del impacto del coaching, limitando la interpretación de los resultados.

Recursos y Tiempo:

La implementación del programa de coaching y la evaluación de su efectividad requieren recursos significativos, tanto en términos de tiempo como de costos. Las limitaciones en recursos financieros y humanos pueden restringir

la profundidad del análisis y la amplitud de la implementación del programa de coaching.

Posibles Sesgos:

La investigación puede estar sujeta a sesgos en la recolección y análisis de datos, ya sea por parte de los investigadores o de los participantes. Estos sesgos podrían influir en la interpretación de los resultados y en las recomendaciones formuladas.

Cambios en el Entorno Empresarial:

Factores externos, como cambios en la política económica, regulaciones locales o condiciones del mercado, pueden afectar el entorno en el que se realiza el estudio. Estos cambios pueden influir en la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos y recomendaciones del estudio en el futuro.

En conclusión, la investigación enfrentará varias limitaciones relacionadas con el contexto específico de la empresa, el periodo temporal del estudio, la calidad de los datos recopilados, y la adaptación cultural. Reconocer estas limitaciones es crucial para interpretar los resultados de manera adecuada y para aplicar las recomendaciones con un entendimiento de su alcance y aplicabilidad.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio

Antecedentes Internacionales

Según, Reyes (2018) quien analizó el coaching ejecutivo y su incidencia en las competencias estratégicas en directivos de una compañía logística peruana; cuyo estudio fue cuasi-experimental, con mediciones pre y post test; acompañado de una muestra de cinco directivos, a quienes se encuestó; para concluir que el coaching ejecutivo logró aumentar las competencias gerenciales de las compañías logísticas.

Piedrahita (2019) investigó de cómo el coaching ejecutivo incide en el proceso de fortalecimiento de liderazgo; dicho estudio fue básica, cuantitativa, descriptiva y de corte transversal; con una muestra de 30 directivos, a quienes se les encuestó; para concluir que después de la participación del coaching ejecutivo, los directivos presentan un mejor proceso de apertura y conocimiento de un liderazgo eficaz.

Giraldo & Hoyos (2017) investigaron sobre el coaching ejecutivo; cuya investigación fue descriptiva y explicativa; se consultaron a 20 artículos especializados en el tema; para concluir que se requiere de compromiso y

muchas voluntades para que el programa de coaching sea muy exitoso y logre aumentar los beneficios para la empresa colombiana.

Rodríguez et al., (2020) examinó las condiciones en coaching ejecutivo; cuya investigación fue cuantitativa, no experimental y explicativa; se encuestó a 5 coaches y coachees; para concluir que existe restricciones adaptables para que se obtenga un cambio en un procedimiento del coaching ejecutivo.

Cardona et al., (2021) analizó al coaching ejecutivo; teniendo en cuenta el problema y la cultura organizacional; fue una investigación descriptiva, donde se entrevistó a 50 personas; para concluir que, de la revisión literaria, se identificó dos polos discursivos:

- 1) Aspectos personales,
- 2) Necesidades y demandas organizacionales; evidenciando que los planteamientos dominantes sobre el coaching exceden los procesos de psicologización y apuntan a una tensión entre la dimensión individual y organizacional del coaching.

Monroy Navarro, 2015 en la tesis titulada “Coaching y Desempeño Laboral”, el cual se concluyó efectivamente que el coaching es una herramienta administrativa que se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual fue establecido por los sujetos de investigación, quienes respondieron a gran escala utilizando el Likert (método de evaluaciones sumarias) como instrumento del mismo para determinar algunos procesos de coaching lo cual no estaban siendo utilizados de manera eficaz al 100% por lo que se propuso establecer un Programa de Coaching. Al proponer dicho programa hace referencia al desarrollo de metas de desempeño laboral al rubro de empresas farmacéuticas ya que exige que se cumplan en el puesto de visitador médico el incremento de ventas, aumento de clientes y el número de visitas que realizan estos, ya que permite el logro de metas organizacionales y que los trabajadores sean

productivos en su actividad laboral, de forma periódica. Dicha estrategia establece una estructura de planificación que conlleva el desarrollo de técnicas que favorecen al colaborador como a la organización, pues ya que representan mayores utilidades y participación en el mercado para la empresa

Antecedentes nacionales

Chapoñan & Sirlopu (2023) en Según Sahurie B., 2011 en su tesina, “El coaching tiene como objetivo aprovechar el máximo potencial de las personas, a través de una conversación, en el cual se realizan preguntas efectivas y se indaga mediante las mismas en dar a conocer el coaching como una nueva disciplina, dentro del ámbito de recursos humanos, mediante la perspectiva y habilidades como coach, considerando sus etapas y su formación académica”. Su investigación realizada fue de carácter cualitativo y pretendió dar a conocer esta nueva disciplina, dentro del ámbito de recursos humanos. Obteniendo como resultado ciertas divergencias y coincidencias entre las perspectivas y habilidades como coachs y su formación académica y al mismo tiempo las discrepancias en relación a las etapas del proceso.

Gil Sanguineti & Merino Pérez, 2017, pág. 7 El coaching ejecutivo es un método de acompañamiento que efectúa un profesional debidamente entrenado y certificado para ello –el coach ejecutivo- a un gerente, un ejecutivo o el funcionario de una empresa o institución, con la finalidad de que desarrolle las competencias necesarias para su cargo y alcance los resultados profesionales o de negocio que le han sido asignados. Tal publicación va dirigida a toda persona que tenga posición de liderazgo, como personas que tengan a cargo un equipo de trabajo. Dicha herramienta mencionada permitirá desarrollar a terceros aprovechando el máximo potencial de todo trabajador, consiguiendo los objetivos de la organización y acompañar a los miembros de su equipo en alcanzar metas personales y / o profesionales.

Díaz Panduro, 2016 con el tema “Coaching en la gestión del talento humano de una universidad privada de Lima” es que en dicha institución carece de motivación y liderazgo que tienen las autoridades a cargo de las gerencias de la universidad y concluye que existen muchos docentes calificados renuncien al no encontrar el liderazgo que se necesita para llevar a cabo su labor, ya que el personal docente se siente con incertidumbres, desmotivación, repercutiendo en su productividad laboral. Y esto se debe a la falta de desvalorización y el no reconocer el potencial de sus trabajadores. Es por eso, que el coaching como procedo de aprendizaje, tiene como finalidad aportar mejorando las condiciones afectivas y de conocimientos proporcionando al trabajador la capacidad de poder tomar decisiones, obteniendo un compromiso consigo mismo y con la institución, como también el cumplimiento de metas esperadas. Para ello, se necesitó que los jefes cuenten con una preparación adecuada para la adaptación de cambios y necesidades del mercado laboral. Dicha investigación buscó determinar la importancia de la asociación del coaching como técnica o método para mejorar la gestión del talento humano y con ello permitir identificar y descubrir el potencial obteniendo como resultado, generar entre el personal el compromiso, entusiasmo y confianza eliminando trabas y conceptos erróneos acerca de los jefes dictatoriales, ya que el coach consigue mejorar el rendimiento de los mismos, consiguiendo los niveles de motivación y liderazgo, alcanzando un mayor éxito entre los colaboradores.

Chinchay Rojas, Damián Paredes, & Quiñonez Atiro, 2017 se basó en una propuesta mediante la herramienta del coaching para mejorar en la organización de estudio en la planificación e innovación a través de la evaluación de desempeño laboral entre sus trabajadores, con la finalidad de descubrir las habilidades destrezas y metas de los mismos por medio del asesoramiento de un coach. Ya que el coach como se sabe aporta de manera positiva mediante ciertas herramientas para mejorar el rendimiento laboral

mediante charlas de integración y la participación de cada miembro de la empresa. Como hemos podido apreciar la importancia del coaching dentro de esta investigación es desarrollar el potencial y liderazgo de cada trabajador con fines de entablar confianza, motivar e inspirar a cada participante ampliar las posibilidades de acción de forma efectiva y eficiente.

Troncos U., 2018 En su tesis “El Coaching como herramienta para mejorar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa APG Global SAC” explica de manera efectiva cómo influye la aplicación de la herramienta del coaching alcanzando los niveles de productividad óptimo demostrando que existe diferencia significativa mediante la hipótesis planteada la cual termina siendo aprobada, teniendo como variables la productividad laboral: eficiencia, eficacia y efectividad, demostrando que mediante la aplicación del coaching demostró los logros de los objetivos tanto del capital humano, como del beneficio empresarial. Y puesto que el coaching lo que busca como herramienta es desarrollar el potencial de las personas en general fomentando la motivación, el aprendizaje transformacional y el desarrollo de competencias tanto en lo personal, como en lo profesional en cualquier jerarquía dentro de la organización con el objetivo de cumplir un solo objetivo en común.

Antecedentes locales

Según D. Valentín (2020) en su tesis El Coaching y los roles gerenciales de los Directivos de la UNDAC – Año 2019; llega a las siguientes conclusiones:

1. La estrategia del Coaching Empresarial favorece el desarrollo de habilidades gerenciales en los Directivos de la UNDAC. Según el resultado de $6,677 > 5,9915$ que concuerda con X_2 calculado $> X_2$ teórico. En cuanto a la descripción de la variable de habilidades gerenciales: los directivos reconocen con un alto índice del 51.5%, de los buenos resultados en la práctica de Coaching Empresarial frente al 37.5% antes de la ejecución de este Coaching Empresarial. Asimismo, los resultados en las respuestas al

comparar el primer y segundo cuestionario muestran que existen diferencias antes y después de la aplicación de la estrategia del coaching empresarial, a los directivos en relación a cada una de las dimensiones:

2. El Coaching favorecerá el desarrollo de liderazgo en los Directivos de la UNDAC. Según los resultados obtenidos donde la investigación deja ver que las habilidades gerenciales de los Directivos, en lo que se refiere al liderazgo es muy favorable al final del coaching en un 54,3% frente al valor anterior de 38,7%. Y según el resultado de $7,346 > 5,9915$; que concuerda con lo propuesto para aceptar la hipótesis alterna
3. La estrategia del Coaching Empresarial favorecerá el desarrollo de comunicación en los Directivos de la UNDAC. Dato el resultado obtenido en cuanto a la comunicación se encontraron respuestas muy favorables al final con un 48,4% frente a 32,9%. Y según el resultado de $6,873 > 5,9915$; que concuerda con lo propuesto para aceptar la hipótesis alterna.
4. La estrategia del Coaching Empresarial favorecerá el desarrollo de toma de decisiones de los Directivos de la UNDAC De acuerdo al resultado obtenido a la toma de decisiones se obtuvo una respuesta favorable de 46,4% frente a 37,1%. Y según el resultado de $8,263 > 5,9915$; que concuerda con lo propuesto para aceptar la hipótesis alterna.
5. El Coaching favorecerá el desarrollo de trabajo en equipo en los directivos de la UNDAC. Conforme al resultado logrado de un 54,7% de mejora frente a 39,4% al inicio.

2.2. Bases teóricas – científicas

El coaching ejecutivo

Existe muchas definiciones de la variable coaching ejecutivo; entre ellas el autor Según Whitmore (2018) define que es un instrumento y/o herramienta basado a la superación del desarrollo profesional y personal de un individuo y/o profesional, logrando un aumento de nivel emocional, liderazgo, adaptabilidad, trabajo en equipo, habilidades, conocimientos, entre otros; asimismo Gil et al.,

(2018) precisa que gracias al coaching ejecutivo las personas recuperan su motivación profesional, mostrando eficientemente sus capacidades y habilidades potenciales en una determinada empresa; por ello Yuste (2015) refiere que es una serie de métodos y procedimientos que ayudan a realizar mejor todo aquello que ya sabes y conoces como hacer; además Ballesteros, (2020) especifica que es una mediación entre el coaching profesional y un ejecutivo, con el objetivo automatizar la autoconciencia, aprendizaje de un individuo y de esta forma aumentar los niveles de liderazgo de su propia compañía; así como también Recuenco (2018) define que es un instrumento de transformación del individuo, que busca que el ser humano logre sus objetivos y realce sus potencialidades, aspiraciones, basándose en el amor propio que se debe de tener; finalmente Esan Business (2016) define que es una guía para individuos o equipos, con el propósito de atenuar el progreso de sus potencialidades y de sus capacidades, en el ámbito de sus objetivos competitivos

Teorías del coaching ejecutivo,

Según Barrachina, (2016) hace referencia a la teoría de las cuatro estaciones del coaching ejecutivo; la misma que precisa las etapas que se debe poner en práctica cuando el trabajador o persona se encuentra dentro de una compañía, con la finalidad de obtener los mejores resultados profesionales:

- 1) **Primera estación:** el individuo está en el proceso de conocer, descubrir episodios o actividades que desconoce, pero que, con transcurso del tiempo llega a familiarizarse por el tipo de eventos repetitivos de una determinada función, comenzando a adaptarse y tomar lógica todo lo que hace, dice y analiza, dando a relucir de esta manera sus capacidades y destrezas para dicha actividad;
- 2) **Segunda estación:** en esta estación, el individuo ya está preparado para las cosas que creía no conocer, y que en este nivel las conoce y maneja de

forma objetiva y muy ordenada, llevando su trabajo de forma eficiente, creciendo de manera personal y sobre todo profesional, sumándose al logro de objetivos de la organización;

- 3) **Tercera estación:** se refiere a la participación y colaboración del individuo en la organización, demostrando a la vez que no es una complicación realizar el trabajo en equipo. Esta estación nos ayuda a comprender mejor a nuestros compañeros de trabajo, percibir lo que hacer y porque lo hacen y quizás en algún momento apoyar en la mejora de las actividades o funciones empresariales, haciendo notar el apoyo a nuestro compañero;
- 4) **Cuarta fase:** en esta última etapa el colaborador o individuo ya se involucra en la solución de algún problema que suceda con la empresa, aunque no sea de su competencia, pero con el tiempo se aprendió, entendió y analizó diferentes aspectos organizativos y se torna práctico o menos difícil poder brindar el debido apoyo. Por otro lado Whitmore (2018) menciona la teoría de la Escancia del coaching: desarrollada por Gallwey, que reside en liberar el potencial de los individuos para que logren elevar su rendimiento al máximo nivel; Gallwey preciso además que las personas nos parecíamos más a las bellotas, teniendo cada uno de nosotros en nuestro interior el potencial recomendable para convertirse en un roble mágico; haciendo hincapié que para lograr elevar nuestro potencial profesional se necesitaba del apoyo del alimento, aliento y luz para crecer, pero la capacidad de convertirnos en roble se halla en nuestro interior desde el comienzo. Por lo consiguiente, señalamos también los enfoques del coaching ejecutivo, según Whitmore (2018) toma en cuenta el enfoque de Kayros: que significa “en el momento preciso”, el mismo que consiste en tomar en cuenta los tipos de observatorios a utilizar, según el lugar y el momento preciso, siendo: a) observador único: son personas que tratan en todo momento de imponer su forma de ver el mundo hacia los demás; generando una perspectiva de

seguridad, con la finalidad que el resto de personas vean y crean que ellos son dueños de la verdad y la razón; utilizando en todo momento mecanismos y herramientas directivas que suelen utilizar casi siempre cuando tienen poder, y que se ven evidenciadas al momento de tomar decisiones rápidas por el tiempo y circunstancias; b) observador múltiple: son observadores que tienen como actividad fundamental examinar las diferencias que se presentan entre las observaciones de las otras personas; tratando en todo momento de respetar sus ideas y principios, valorando también su opinión, generando que dichos aportes tengan validez al momento de tomar una decisión; en tal sentido Whitmore (2018) utiliza los dos tipos de 9 observatorios que son usados en el momento y espacio preciso, manteniendo de este modo el equilibrio en las personas y teniendo siempre a salvo sus propias ideas, interpretaciones y la valoración en la organización. Asimismo, hace mención del modelo de coaching sistémico de Alberto Calderón, que se inicia de un momento actual y se tiene un fin o meta, que se le denomina estado futuro, dicha transición es el proceso de coaching; para lo cual se requiere de la participación y compromiso del individuo, teniendo estructuras de soporte que apoyen a cumplir con los objetivos propuestos.

En este mismo contexto Whitmore (2018) arguye sobre la importancia y los beneficios del coaching ejecutivo, manifestando que el coaching ejecutivo incrementa de forma positiva los niveles de productividad en una organización; optimizando el desempeño del personal; mejorando de esta manera el manejo en el tiempo de una compañía y por su puesto la efectividad en el trabajo de equipo; por otro lado se hace visible el desarrollo e incremento de personas proactivas y sobretodo positivas que miran de mejor manera su autoestima; apoyándolos al desenvolvimiento en las relaciones interpersonales, una

comunicación activa y efectiva en el entorno empresarial, demostrándose en todo momento el buen equilibrio de vida en el trabajo

Dimensiones del coaching

Según Robert Dilts (2010) sus dimensiones serían:

1. **Entorno:** Este es el primer nivel de los factores o dimensiones que Dilts presenta teniendo desde el entorno y asegurándose de crear las condiciones para lograrlo; para el autor los factores ambientales determinan el contexto, el gerente y el equipo describen su FODA Y MACA. Elaboran su mapa mental en dónde y cuándo ocurre el éxito. Los coach usan el cartografiado o la psicogeografía para escuchar al equipo. Cabe aquí la influencia y el impacto que los gerentes ejercen sobre el contexto y las limitaciones que pueda tener en el diseño de sus oficinas y sus fábricas para ver qué productos y creaciones aportan a ese entorno.
2. **Comportamiento:** Se enmarca en las acciones específicos para alcanzar un siguiente nivel. Responde a ¿Cómo hacemos o cumplimos nuestros resultados? ¿Cómo nos comunicarnos en nuestro trabajo? ¿Cómo definimos nuestro procedimiento para actuar? Aquí se podría enfocar el rumbo de los planes estratégicos u operativos para sacar a flote la institución. Los gerentes ejecutivos observan los comportamientos en el equipo y reactivan la visión y misión para atender los recursos o habilidades de los individuos. Se refuerza y se retroalimenta positivamente. Se trabaja lo mejor que tiene cada uno en algo para que dé lo mejor de sí. Si la persona conoce lo mejor que hace bien, puede fácilmente mejorarlo ¿Qué hay que hacer y cómo hacerlo?
3. **Capacidades:** Es un nivel que permite centrarse en las habilidades y capacidades cognitivas logrando que incrementen sus competencias. Implica cómo seleccionamos los Objetivos, metas, recursos, retroalimentación". Se relaciona con la Teoría de los objetivos (Drucker,

1954), para el autor, la dirección del rendimiento y responsabilidad en la productividad colaborativa es importante, ya que es un modelo por el cual todos los gerentes al analizar sus objetivos de desempeño, elaboran mapeo de actores, evalúan y reconocen avances.

4. **Sus valores y creencias** de los gerentes apoyarán o inhibirán determinadas capacidades y acciones. Responde al ¿Por qué de su decisión? Se apoya en Garl Rogers, experto en estrategias de la Psicología Humanista, incide en el potencial interno y el poder decidir por una calidad de vida, donde John Whitmore, guiado por esta corriente llevó el método de Gallwey al mundo de los Negocios, pasando a desarrollar el Goaching Ejecutivo, y Goaching Personal, con gran auge en Europa (Ghamorro,2013, párr.7).
5. **Identidad:** Este factor se relaciona con el autoconcepto. Responde a la pregunta ¿Cómo se percibe? Citando a Cossio (2003) el coach responde ¿Conoces las características del líder? ¿Con cuál te identificar? ¿Cuál es tu estilo? Esta estrategia busca que el gerente sea un líder efectivo, catalizador, que trascienda, que tenga una característica situacional y se interrelacione con el resultado del grupo. Peláez (2020), por ello los empleados identifican sus oportunidades con ayuda del gerente; quien con base en coaching promueve una naturaleza organizacional y los líderes con éxito se entrena y entrena a empleados a ganar conciencia y reflexión, generando sus propias respuestas (Cox et al., 2010; Miler et al., 2018).
6. **Espirituales:** Relacionadas con la visión de la persona, siempre listo para el cambio en el sistema del cual forma parte. Implica la Teoría del cambio, Dilts. (visión) Implica el para qué (propósito) y para quién de haber tomado el paso en la acción.

Desarrollo de competencias gerenciales

Según Grant, R. Hablar de competencias en la organización es comprender uno de los cambios que a partir de mediados de los años ochenta se forjó en función del reconocimiento de las personas dentro de la organización, quienes pasaron a ser reconocidas como el principal recurso en lugar de ser vistas como un costo a reducir, lo que llevó a que la empresa integre a su cultura una nueva visión de la gestión del recurso humano (Gil Flores 2007, 84). Con ello, en las organizaciones se comenzó a tomar en cuenta y a reconocer, a más de los rasgos psicológicos y los conocimientos, los comportamientos observables de las personas, sus motivaciones, valores, actitudes, aptitudes y habilidades (Mitrani y otros citado en Gil Flores 2007, 84); integrando así el concepto de competencia como parte del proceso de selección del personal y de gestión de desempeño.

Definición

El concepto de competencias empezó a utilizarse por los años setenta a partir de los estudios de McClelland (1975), quien trabajó sobre procesos cognitivos, rasgos de personalidad que tienen que ver con el pronóstico de éxito profesional. Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) coinciden en definir a la competencia como una “característica subyacente” así mismo ambos autores concuerdan en que está relacionada a un desempeño excelente o una performance superior, así mismo ambos autores la relacionan a una situación de trabajo Woodruffe (1993) la define como “comportamientos observables y habituales” y coincide con los autores anteriores en que estas competencias conducen al éxito en determinado trabajo, lo interesante de su definición es que, al ser observables, también pueden ser medibles, así como entrenables y desarrollables. Más tarde Pereda (1999) recoge en su definición la combinación de los anteriores 3 autores, (Pereda, 1999, p. 46): “Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización

concreta". Otra definición importante es la propuesta por Cardona y García-Lombardía (2005, p. 43): "comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea". Cardona (2005) afirma que para hablar de competencias es necesario que se trate de "comportamientos habituales y orientados a la acción", esto implica que no son rasgos innatos, sino de cualidades o habilidades que pueden ser aprendidos y desarrollados por las personas. Existen muchas definiciones como autores sobre el tema de competencias; sin embargo, todas ellas se refieren a un desempeño excelente, exitoso, efectivo probado, real y que son verificables a través de la observación directa o el resultado de la acción. Y lo importante para esta tesis es que pueden ser medibles, así como desarrollables. Para poder ejecutar ese desempeño se necesita saber hacerlo (conocimiento), poder hacerlo (capacidades, habilidades) y querer hacerlo (actitud), así mismo se requiere que el ambiente de trabajo o la organización permita realizarlo.

Clasificación de competencias

Existen tres enfoques de acuerdo con tres corrientes diferentes:

La corriente americana de competencias donde se encuentran Mc Clelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), Alles (2006) y Goleman (2003). Quienes plantean un listado de competencias de tipo genérico. Estas competencias, son comunes en cualquier ámbito en el que los individuos se desempeñen. Habla de competencias genéricas o transversales. Asimismo, es la corriente más utilizada en América Latina y en Perú (Alles, 2004). Spencer y Spencer clasifican las competencias de la siguiente manera (Alles, 2005 p. 31):

Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.
- Iniciativa.

- Búsqueda de Información.

Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente

Competencias de Influencia:

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia Organizacional.

Competencias Gerenciales:

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

Competencias cognoscitivas:

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

La corriente francesa donde destacan Le Boterf (1991) Levy Leboyer (1997) y Pérez (1997), Estos autores, piensan que adicionalmente a las competencias genéricas o transversales, existen otras competencias que provienen de centros formativos, experiencia laboral o práctica que también son valoradas por la organización, estas competencias son más técnicas o

específicas y están más relacionadas directamente con el aspecto productivo o de servicio.

Para Levy-Leboyer (1997):

Afirma que algunas personas disponen de sus competencias mejor que otras y de acuerdo a la situación.

Son comportamientos observables de acuerdo a las situaciones del trabajo diario y ante situaciones de evaluación. Aplican conjuntamente aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.

Existe una estrecha relación entre las características individuales y las cualidades requeridas para un desempeño profesional en una organización.

Levy-Leboyer 1997 presenta diferentes listados de competencias, uno de ellos es la que denomina “Supracompetencias” (Alles, 2005, p. 33):

Intelectuales

- Perspectiva estratégica.
- Análisis y sentido común.
- Planificación y organización.

Interpersonales

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

Adaptabilidad

- Adaptación al medio
- Orientación a resultados
- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito

– Sensatez para los negocios

Finalmente, la corriente británica donde tenemos como representantes a Horton (2000), Tolley (1987), Hoffmann (1999), Virtanen (2000), Kamoché (1997), Holmes (1995) y Woodruffe (1993). Para ellos deben existir criterios que estandaricen la actuación de las competencias y donde exista un organismo que certifique las mismas, normalmente ese organismo, es el gobierno. Las competencias pueden finalmente clasificarse en dos grandes grupos (Guerrero, 2011):

- a) Las competencias genéricas o generales, que son las que todos los empleados de la organización deberían tener y que derivan de la misión, visión, valores y estrategia de la empresa; y están más relacionadas a habilidades y actitudes (poder hacer y querer hacer).
- b) Las competencias específicas, que están más ligadas a la familia de puestos, área o cargo del trabajador y que tienen más que ver con conocimientos y capacidades (saber hacer). Por ejemplo, un contador necesita el conocimiento específico para elaborar un balance o conocer las cuentas contables o cómo hacer una declaración de impuestos.

Estas competencias específicas más técnicas, son las que por muchos años fueron más importantes en las currículas universitarias, tanto en los institutos superiores como universidades; sin embargo, hoy en día las competencias de tipo relacional o social o llamadas competencias de liderazgo están empezando a ser apreciadas dentro de las organizaciones, lo que ha generado que en las escuelas de educación superior empiece a haber una gran oferta, hoy en día.

Para Cardona (2005) dentro de estas competencias específicas deberían estar las competencias Directivas como un subgrupo porque hacen referencia a un tipo específico de función que implica dirigir personas.

Competencias Directivas

Los directivos o gerentes son dentro de una empresa los llamados a guiar a las personas hacia la dirección que la organización señala y hacia el logro de los objetivos. Los gerentes cumplen dentro de sus diversas funciones, toma de decisiones, manejo de personas y las operaciones propias de su área. Estas intervenciones están relacionadas al éxito o fracaso de las organizaciones. Por todo lo antes mencionado el Gerente necesita desarrollar habilidades para poder enfrentar estas diversas responsabilidades a su cargo. Cardona (2005) hace una distinción entre las competencias directivas: las estratégicas que están orientadas al logro de resultados u objetivos cuantitativos. Y por otro lado las competencias que denomina intratégicas, son las llamadas a desarrollar a los colaboradores, generar su compromiso y confianza en la organización. A estos dos tipos de competencias “organizacionales” Cardona le suma las competencias de eficacia personal, que son aquellos comportamientos que facilitan la relación de la persona con los demás.

Cardona y García (2005) identificaron tres grupos de competencias de liderazgo: De Negocio, orientado al logro de resultados; Interpersonales, que está más ligado al desarrollo de otras personas y personales que busca más la generación de confianza y la alineación de los objetivos personales con las metas de la organización. En total estas 25 competencias, se complementan y brindan al Gerente de las cualidades y habilidades que necesita para poder cumplir con las funciones encomendadas.

Dimensión de Negocio. - Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa:

Visión de negocio. - Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Visión de la organización. - Es la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

Orientación al cliente. - Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

Gestión de recursos. - Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Negociación. - Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.

Networking. - Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Dimensión Interpersonal. Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo:

Comunicación. - Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Gestión de conflictos. - Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

Carisma. - Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

Delegación. - Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

Coaching. - Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

Trabajo en equipo. - Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

Dimensión Personal. Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa

A) Externa

a. Productividad

Iniciativa. Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

Optimismo. Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.

Ambición. Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.

b. Gestión personal

Gestión del tiempo. Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

Gestión de la información. Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.

Gestión del estrés. Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

B) Interna

a. Mejora personal

Autocrítica. Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

Autoconocimiento. Es la capacidad de entender como es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

Aprendizaje. Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

b. Autogobierno

Toma de decisiones. Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

Autocontrol. Es la capacidad de acometer acciones costosas.

Equilibrio emocional. Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.

Integridad. Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Lo interesante de esta propuesta de competencias directivas, es que pueden ser aprendidas y desarrolladas a la vez que muestran un camino un rumbo y dirección para llegar a tenerlas en un nivel alto, necesitando incorporarlas y hacerlas un hábito.

Niveles y evaluación de Competencias

Para poder medir las competencias se utilizan grados o niveles, en el diccionario por competencias de Alles 2005, encontramos cuatro niveles:

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario para el puesto

D: Nivel insatisfactorio, no necesariamente es la ausencia de la competencia.

Dentro de las organizaciones una de las formas de evaluar el desempeño es a través de la evaluación de objetivos, los cuales son fácilmente cuantificables, medibles y objetivas; sin embargo, en este método de evaluación solamente se mide el qué, los resultados y no el cómo es decir de qué manera se logran los objetivos, que también es de gran importancia porque está relacionado a la cultura y a los valores de la organización (Cardona, 1999).

Una forma en que las empresas vienen evaluando competencias es mediante la evaluación 360° que consiste en que una persona sea evaluada por sí mismo y por otras personas, su jefe, sus pares y colaboradores, en algunos casos se invita a realizar esta evaluación a clientes internos o externos, proveedores, etc.

Para lograr una mayor objetividad de este tipo de evaluación es necesario que se guarde la confidencialidad y el anonimato de los evaluadores. Así como capacitar a los mismos para evitar tendencias y sesgos.

Dimensiones de las competencias gerenciales

Los estudios de McClelland determinan las denominadas competencias de dirección mismas que incluyen el desarrollo de las personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y cooperación y el liderazgo (McClelland 1981).

Dimensión 1 Desarrollo de personas:

Entendido como la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Dimensión 2 Dirección de personas:

Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr, considerando los objetivos de la organización a largo plazo.

Dimensión 3 Trabajo en equipo y cooperación:

Capacidad de trabajar y hacer que otros trabajen en colaboración.

2.3. Definición de términos básicos

- 1. Coaching Ejecutivo:** Es un proceso de acompañamiento personalizado en el que un coach ayuda a un directivo o ejecutivo a mejorar su rendimiento, desarrollo personal y profesional, con el objetivo de potenciar sus habilidades, identificar áreas de mejora y alcanzar metas específicas. El coaching ejecutivo está orientado a líderes organizacionales y se enfoca en la toma de decisiones, liderazgo, gestión del equipo y habilidades interpersonales.
- 2. Competencias Gerenciales:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que un gerente o líder empresarial debe poseer para dirigir de manera eficaz a su equipo y gestionar recursos en una organización. Las competencias gerenciales incluyen liderazgo, comunicación, toma de decisiones, negociación, resolución de conflictos, pensamiento estratégico y manejo del cambio, entre otras.
- 3. Desarrollo de Competencias:** Es el proceso continuo de mejorar y adquirir habilidades y capacidades que permiten a una persona desempeñarse de manera más efectiva en su rol. En el contexto empresarial, implica la mejora de competencias clave para la gestión y liderazgo, con el fin de adaptarse a las demandas del entorno organizacional.
- 4. Empresa:** Se refiere a una organización o entidad que lleva a cabo actividades económicas, comerciales o de producción con el fin de generar valor, productos o servicios. En el contexto de la tesis, se trata de una unidad organizacional donde se busca desarrollar las competencias gerenciales a través del coaching ejecutivo.
- 5. Coach:** Es el profesional capacitado para acompañar al coachee (ejecutivo o gerente) en el proceso de coaching. El coach facilita el aprendizaje y desarrollo mediante el uso de herramientas y técnicas que permiten al coachee alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño.

6. **Coachee:** Es el individuo que recibe el acompañamiento del coach en el proceso de coaching. En el caso del coaching ejecutivo, el coachee suele ser un gerente, directivo o líder empresarial que busca mejorar sus competencias y habilidades para optimizar su rendimiento en la organización.
7. **Competitividad Organizacional:** Hace referencia a la capacidad de una empresa para competir eficazmente en su mercado, basándose en la eficiencia, innovación y el desarrollo de habilidades y competencias de sus miembros, particularmente de sus líderes y gerentes.
8. **Liderazgo:** Es la habilidad de influir y motivar a un grupo de personas hacia la consecución de metas comunes. En el contexto del coaching ejecutivo, el desarrollo del liderazgo es una de las competencias clave que se busca potenciar.
9. **Desempeño Gerencial:** Se refiere a la efectividad y eficiencia con la que un gerente o líder realiza sus funciones y responsabilidades dentro de una organización. Incluye la gestión de personas, recursos, toma de decisiones y la capacidad de implementar estrategias.
10. **Gestión del Cambio:** Es la capacidad de una organización y sus líderes para adaptarse y responder efectivamente a cambios en el entorno interno o externo. A través del coaching ejecutivo, se busca que los líderes adquieran las habilidades necesarias para gestionar el cambio de manera proactiva y eficiente.
11. **Inteligencia Emocional:** Es la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como las emociones de los demás. En el contexto del coaching ejecutivo, el desarrollo de la inteligencia emocional es clave para mejorar las relaciones interpersonales y la efectividad en la toma de decisiones.

- 12. Retroalimentación (Feedback):** Es el proceso mediante el cual un coach proporciona información constructiva al coachee sobre su desempeño y áreas de mejora. La retroalimentación es un elemento esencial en el coaching ejecutivo, ya que facilita el autoconocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades.
- 13. Autoeficacia:** Se refiere a la creencia de una persona en su capacidad para lograr un objetivo o desempeñar una tarea con éxito. En el coaching ejecutivo, se trabaja en fortalecer la autoeficacia del coachee para que este tenga mayor confianza en su toma de decisiones y liderazgo.
- 14. Metas SMART:** Acrónimo que describe un enfoque para la definición de metas que sean *Específicas (Specific)*, *Medibles (Measurable)*, *Alcanzables (Achievable)*, *Relevantes (Relevant)* y con un *Plazo determinado (Time-bound)*. El coaching ejecutivo utiliza este tipo de metas para garantizar que los objetivos del proceso sean claros y alcanzables.
- 15. Resiliencia Organizacional:** Es la capacidad de una organización y sus líderes para enfrentar y superar situaciones adversas, adaptarse a los cambios y seguir operando eficazmente. El coaching ejecutivo ayuda a los gerentes a desarrollar resiliencia, lo cual es esencial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.
- 16. Plan de Acción:** Es un conjunto de pasos específicos que un coachee sigue para alcanzar los objetivos definidos durante el proceso de coaching. El plan de acción se diseña en colaboración con el coach y se ajusta a medida que el coachee progresá.
- 17. Aprendizaje Transformacional:** Es un tipo de aprendizaje que implica un cambio profundo en la forma en que una persona percibe su entorno y a sí misma. En el coaching ejecutivo, el objetivo es que el coachee experimente un crecimiento personal y profesional que transforme su manera de liderar y gestionar.

18. Mentoring: Es una relación de desarrollo profesional en la que una persona con más experiencia (mentor) guía a otra menos experimentada (mentee). Aunque el mentoring y el coaching ejecutivo tienen similitudes, el mentoring suele ser más directivo y se basa en la experiencia del mentor.

19. Gestión de Talento: Es el proceso estratégico mediante el cual una organización identifica, desarrolla y retiene a sus empleados con alto potencial y desempeño. El coaching ejecutivo puede ser parte de la gestión del talento al proporcionar un apoyo personalizado a los líderes y gerentes clave para maximizar su impacto en la organización.

20. Transformación Organizacional: Se refiere al proceso de cambio profundo y estructural en una organización, con el objetivo de mejorar su eficiencia y adaptarse a nuevas realidades. A través del coaching ejecutivo, los líderes juegan un papel fundamental en la implementación y gestión de estos cambios dentro de la empresa.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El coaching ejecutivo influye significativamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecosem Smelter S.A. – Pasco - 2023.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. El coaching ejecutivo influye significativamente en el desarrollo de personas en la Empresa Ecosem Smelter S.A.– Pasco - 2023
- b. La El coaching ejecutivo influye significativamente en la dirección de personas en la Empresa Ecosem Smelter S.A.– Pasco - 2023
- c. El coaching ejecutivo influye significativamente en el trabajo en equipo y cooperación en la Empresa Ecosem Smelter S.A.– Pasco – 2023

2.5. Identificación de variables

Variable 1

X = Coaching ejecutivo

Variable 2

Y = Desarrollo de competencias gerenciales

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Independiente <i>Coaching ejecutivo</i>	Según Whitmore (2018) define que es un instrumento y/o herramienta basada a la superación del desarrollo profesional y personal de un individuo y/o profesional, logrando un aumento de nivel emocional, liderazgo, adaptabilidad, trabajo en equipo, habilidades, conocimientos, entre otros	El coaching ejecutivo es definido como una relación de ayuda formada entre un cliente, que tiene autoridad gerencial, y responsabilidad en una organización, y un consultor, quien usa una amplia variedad de técnicas y métodos conductuales	<ul style="list-style-type: none">• Entorno• Comportamiento• Capacidades• Valores y creencias• Identidad• Espirituales
Dependiente <i>Desarrollo de competencias gerenciales</i>	Cardona y García-Lombardía (2005, p. 43): “comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea”.	Se trata de medidas enfocadas a desarrollar habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que cada gerente debe poseer.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de personas.• Dirección de personas.• Trabajo en equipo y cooperación.

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación será de tipo básica, la misma que, tal como manifiesta Sampieri R. (2021) lo define como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno” Por ello, el objetivo de este estudio se orienta a determinar si el coaching ejecutivo influye en el desarrollo de competencias gerenciales.

3.2. Nivel de investigación

Es de nivel descriptivo – correlacional

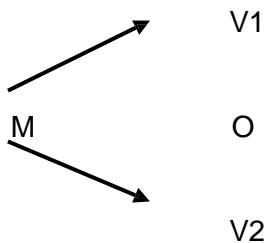
3.3. Método de la investigación

Se utilizará el método analítico-sintético, ya que este método se aplica en diversas áreas, como la investigación científica, la enseñanza y el análisis de procesos naturales Cesar A. Bernal (2010) es uno de los autores que ha abordado este enfoque.

3.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación será el no experimental. Al respecto Hernández Sampieri et al., (2016) indica que este diseño no manipula de ninguna forma alguna variable investigativa, sino mas bien recolecta información

de la realidad tal como se manifiesta. Así mismo será de corte transversal-correlacional; ya que la recopilación de datos se ejecutará en un solo momento de la investigación. En ese sentido el diseño esquemático será:



Donde:

- M : Muestra
O : Observaciones
V1 : Coaching ejecutivo
V2 : Desarrollo de competencias gerenciales

3.5. Población y muestra

Población del Estudio

La población está compuesta por 20 directivos.

Muestra de la Investigación

Por ser una muestra pequeña lo realizaremos tipo censal.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta y el instrumento del cuestionario con una escala de Likert, el cual está conformado por 15 preguntas para la variable Coaching ejecutivo y 9 preguntas para la variable Desarrollo de competencias gerenciales, ambas agrupadas en dimensiones.

3.7. Selección y validación de los instrumentos de investigación

Confiabilidad y validez de los Datos

Para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en esta investigación, se aplicó procedimientos estadísticos apropiados como el

SPSS. A continuación, se detallan los resultados obtenidos del análisis de fiabilidad para las variables consideradas.

Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad Variable 1 Coaching ejecutivo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	15

Fuente: *Análisis de fiabilidad. Elaboración propia.*

Interpretación

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para los 15 ítems que componen la variable Coaching ejecutivo es de 0.955. Este valor indica un nivel de confiabilidad excelente, lo que sugiere que los ítems presentan una alta consistencia interna y miden adecuadamente la variable en estudio.

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	09

Fuente: *Análisis de fiabilidad. Elaboración propia.*

Interpretación

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para los 09 ítems de la variable Competencias gerenciales es de 0.861, lo que también refleja una confiabilidad excelente. Esto asegura que las preguntas diseñadas para evaluar esta variable son consistentes y fiables para medir lo que se propone.

Los resultados del análisis de confiabilidad demuestran que ambos instrumentos son sólidos y adecuados para ser utilizados en la investigación. La alta consistencia interna en ambas variables respalda la validez del proceso de recolección de datos. Esto asegura que los cuestionarios aplicados brindarán resultados precisos y representativos

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Las respuestas obtenidas mediante la ejecución del cuestionario se incorporaron en el software SPSS 25, siguiendo los pasos.

- 1) Las respuestas fueron clasificadas y ordenadas.
- 2) Se ingresaron las respuestas en el software
- 3) Los datos se presentan en tablas y gráficos
- 4) Se interpreta mediante la estadística descriptiva
- 5) Se establece el grado de correlación.

3.9. Tratamiento estadístico

Para el análisis estadístico, se emplea la estadística descriptiva y probabilística.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

El contenido de nuestro trabajo está enmarcado en los principios de investigación que resalta (Espinoza Freire & Calva Nagua, 2020) como el respeto hacia los encuestados en su participación para la obtención de datos de esta investigación, honestidad en la información emitida sin manipulación alguna, responsabilidad y transparencia. Así mismo, con la veracidad en cada procedimiento y la confidencialidad en la información personal de cada participante (Hernandez Sampieri, 2014).

En cuanto a la estructura se considera los contenidos establecidos en el Reglamento General de Grados y Títulos establecido por la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Durante el periodo de investigación, se consideró el aporte de cada autor, citándolos de forma individual de acuerdo a las normas APA.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo para recopilar información necesaria sobre cómo el coaching ejecutivo en el desarrollo de competencias gerenciales en la Empresa Ecosem Smelter S.A. - Pasco - 2023. Todo el proceso fue planificado para asegurar que los datos obtenidos fueran confiables y útiles para la investigación.

Para empezar, la población de este estudio estuvo formada por 20 servidores, quienes también conformaron la muestra, ya que trabajar con todos ellos resultó práctico debido al tamaño reducido del grupo. Esto permitió obtener una visión completa del fenómeno estudiado.

Se utilizaron dos cuestionarios como instrumentos principales. Uno estaba enfocado en medir las dimensiones del coaching ejecutivo, y el otro, en el desarrollo de competencias gerenciales. Ambos cuestionarios emplearon una escala Likert del 1 al 5, para que los participantes calificaran de manera sencilla y clara cada aspecto relacionado con su entorno laboral.

El proceso comenzó con la planificación, para lo cual se solicitó permiso a las autoridades de la empresa y se estableció un cronograma en coordinación

con los funcionarios, garantizando que respondieran en un momento cómodo. Luego, se aplicaron los cuestionarios en formato físico, siempre explicando previamente a los participantes el propósito del estudio y asegurándoles que sus respuestas serían completamente confidenciales.

En el transcurso de una semana, se recolectaron todos los cuestionarios y se revisaron para asegurarse de que las respuestas estuvieran completas. Posteriormente, la información se digitalizó y organizó en una base de datos para facilitar su análisis. Este paso fue importante para garantizar que los datos estuvieran listos para ser procesados de manera estadística.

Durante todo el proceso se tuvo en cuenta la confidencialidad y el respeto hacia los participantes, dejando claro que su participación era voluntaria y que podían retirarse en cualquier momento sin problema.

El trabajo de campo fue fundamental para lograr un acercamiento real a la relación entre el Coaching Ejecutivo y el Desarrollo de Competencias Gerenciales. A pesar de trabajar con un grupo pequeño, se pudo recoger información valiosa para responder a las preguntas de la investigación.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

Tabla 3. Estadístico de fiabilidad del instrumento 1.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	15

Estadísticas de total de elemento

1	¿En su entorno laboral se promueve un ambiente que facilite el aprendizaje y el crecimiento profesional?	0.802
2	¿Su organización crea espacios seguros para que los colaboradores expresen sus ideas y emociones?	0.793

	¿Se fomenta un entorno de confianza que facilite el uso del coaching	0.814
3	como herramienta de desarrollo?	
4	¿El comportamiento de los líderes en su institución refleja actitudes de apoyo y escucha activa?	0.876
5	¿En su lugar de trabajo se valoran las acciones orientadas a mejorar el desempeño del equipo?	0.887
6	¿Observa una disposición genuina por parte de los líderes para guiar a otros mediante el ejemplo?	0.871
7	¿Los líderes demuestran habilidades para facilitar procesos de reflexión y mejora continua?	0.841
8	¿Se promueven capacidades interpersonales como la empatía, la comunicación y la adaptabilidad?	0.854
9	¿Las sesiones de coaching fortalecen las competencias profesionales del personal?	0.843
10	¿Las prácticas de coaching en su institución se basan en valores como el respeto y la integridad?	0.915
11	¿Se respetan las creencias y opiniones personales de cada miembro del equipo?	0.909
12	¿El coaching impulsa la alineación entre los valores personales y los de la organización?	0.894
13	¿El coaching le ayuda a conectar su trabajo con un propósito personal o trascendente?	0.837
14	¿Se valora el crecimiento interior como parte del desarrollo profesional de las personas?	0.825
15	¿Su institución reconoce la importancia del bienestar emocional y espiritual?	0.834

Fuente: **Estadístico de fiabilidad. Elaboración propia.**

Tabla 4. Estadístico de fiabilidad del instrumento 2.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	9

Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento

1	¿El gerente de su área promueve activamente la formación y el crecimiento de su equipo?	0.891
2	¿Recibe orientación oportuna para mejorar sus capacidades profesionales?	0.902
3	¿En su organización se valora el coaching o mentoría como parte del desarrollo del talento humano?	0.888
4	¿El gerente guía al equipo con claridad y establece objetivos alcanzables?	0.876
5	¿Se toman decisiones que consideran tanto los resultados como el bienestar del equipo?	0.884
6	¿El liderazgo en su área favorece el orden, la responsabilidad y el cumplimiento de metas?	0.867
7	¿Se fomenta la colaboración activa entre los miembros del equipo para lograr objetivos comunes?	0.812
8	¿En su equipo se promueve la comunicación abierta y el respeto mutuo?	0.823
9	¿Los desacuerdos se resuelven con actitud constructiva y orientada al diálogo?	0.803

Fuente: **Estadístico de fiabilidad. Elaboración propia.**

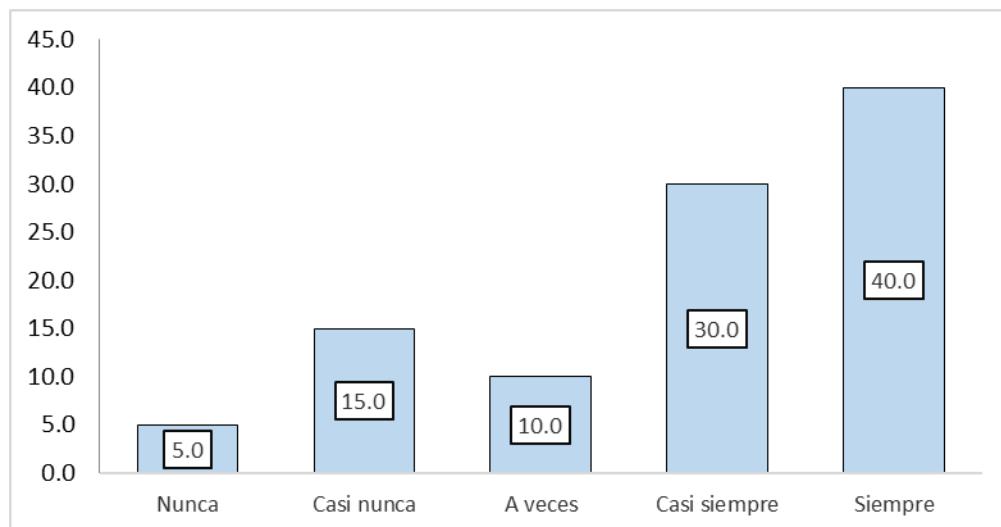
Tabla 5. Variable 1 Coaching ejecutivo

Variable 1 Coaching ejecutivo

Válido	Nunca	Frecuencia	Porcentaje
		1	5.0
	Casi nunca	3	15.0
	A veces	2	10.0
	Casi siempre	6	30.0
	Siempre	8	40.0
	Total	20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la Variable 1 Coaching ejecutivo. Elaboración propia.

Figura 1. Variable 1 Coaching ejecutivo.



Fuente: Tabla 5. Variable 1 Coaching ejecutivo. Elaboración propia.

Interpretación

Los resultados obtenidos permiten observar que el 70 % del personal percibe que el coaching ejecutivo está presente en su entorno laboral, ya que respondieron que esta práctica se aplica siempre (40 %) o casi siempre (30 %). Esta percepción positiva nos permite entender que el entorno en el que nos

desenvolvemos facilita el aprendizaje, promueve la confianza y abre espacios para el desarrollo profesional. Además, se puede notar que los líderes asumen un rol activo en el acompañamiento de sus equipos, mostrando comportamientos coherentes, orientados al diálogo, la escucha y la guía oportuna.

Otro aspecto importante es que se reconoce el fortalecimiento de capacidades personales y profesionales como la empatía, la adaptabilidad y la comunicación, que resultan esenciales en la gestión de personas. Asimismo, se aprecia que las acciones dentro de la organización responden a valores compartidos, respetando las creencias de cada uno y generando un ambiente de trabajo más ético y humano. También es significativo que muchos colaboradores sienten que su trabajo está alineado con un propósito más profundo, lo cual se vincula directamente con la dimensión de identidad espiritual, aportando sentido y motivación personal.

Sin embargo, un 25 % de los encuestados manifestó que el coaching ejecutivo se aplica a veces (10 %), casi nunca (15 %) o nunca (5 %). Esta cifra, aunque minoritaria, señala que todavía existen espacios en la organización donde estas prácticas no están totalmente consolidadas. En ese sentido, considero que esto representa una buena oportunidad para que se refuerzen los enfoques de coaching de manera más equitativa, de modo que todos los equipos puedan beneficiarse por igual de sus aportes al crecimiento profesional y humano.

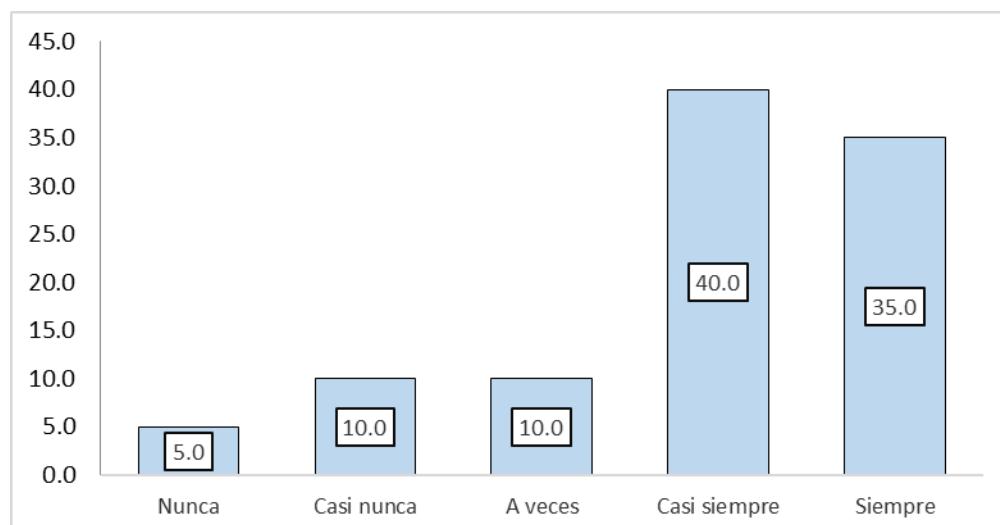
Tabla 6. Dimensión 1 Entorno

Dimensión 1 Entorno

Válido	Nunca	Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	1	5.0
	Casi nunca	2	10.0
	A veces	2	10.0
	Casi siempre	8	40.0
	Siempre	7	35.0
	Total	20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la Dimensión 1 Entorno. Elaboración propia.

Figura 2. Dimensión 1 Entorno.



Fuente: **Tabla 6. Dimensión 1 Entorno. Elaboración propia.**

Interpretación

Los resultados muestran que el 75 % del personal percibe un entorno favorable para la aplicación del coaching ejecutivo, ya que manifestaron que esta práctica se presenta siempre (35 %) o casi siempre (40 %). Esto nos permite entender que, en la mayoría de áreas, se ha logrado construir un ambiente que estimula el aprendizaje, el respeto mutuo y el crecimiento profesional. Sentir que el espacio de trabajo nos brinda seguridad para

expresarnos, proponer y equivocarnos sin temor, es clave para que el coaching tenga un verdadero impacto en las personas.

No obstante, un 25 % de los encuestados indicó que el entorno solo a veces (10 %), casi nunca (10 %) o nunca (5 %) permite que estas prácticas se desarrollen plenamente. Esta realidad pone en evidencia que aún existen zonas o equipos dentro de la organización donde no se perciben condiciones adecuadas para aprovechar los beneficios del coaching ejecutivo.

En ese sentido, considero que fortalecer esta dimensión es fundamental. Un entorno laboral positivo no solo favorece el bienestar emocional, sino que también crea las bases necesarias para que el liderazgo basado en coaching se despliegue con mayor efectividad. Apostar por espacios más abiertos, colaborativos y seguros puede marcar una gran diferencia en los resultados y en la motivación del personal.

Tabla 7. Dimensión 2 Comportamiento.

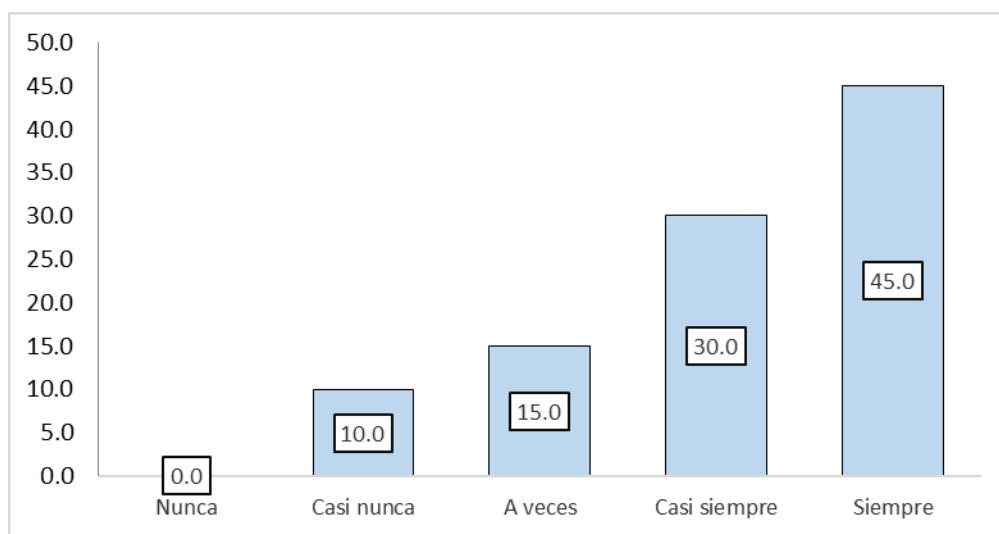
Dimensión 2 Comportamiento

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	0	0.0
	Casi nunca	2	10.0
	A veces	3	15.0
	Casi siempre	6	30.0
	Siempre	9	45.0
	Total	20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la *Dimensión 2 Comportamiento*.

Elaboración propia.

Figura 3. Dimensión 2 Comportamiento.



Fuente: **Tabla 7. Dimensión 2 Madurez digital. Elaboración propia.**

Interpretación

Los resultados de esta dimensión reflejan que el 75 % de los encuestados considera que los comportamientos asociados al coaching ejecutivo están presentes de forma constante en su entorno laboral, al indicar que se aplican siempre (45 %) o casi siempre (30 %). Esta percepción sugiere que, en la mayoría de los casos, los líderes adoptan una actitud coherente con los principios del coaching: muestran apertura, acompañan a sus equipos con respeto y fomentan el desarrollo a través del ejemplo y la escucha activa.

Por otro lado, un 15 % del personal manifestó que estas conductas solo se presentan a veces, lo que podría indicar que, si bien existen buenas intenciones, aún no hay una práctica del todo consolidada en algunos espacios. Asimismo, un 10 % señaló que estas conductas casi nunca están presentes, lo que revela que hay áreas donde el estilo de liderazgo todavía responde a modelos más tradicionales, posiblemente centrados en la autoridad o el control.

Desde mi experiencia y percepción, estos resultados nos invitan a reconocer lo que se ha venido logrando hasta ahora, pero también nos muestran que aún hay camino por recorrer. Si se logra reforzar este tipo de

comportamientos en todos los niveles, se podrá generar un liderazgo más cercano, empático y comprometido con el crecimiento real de las personas.

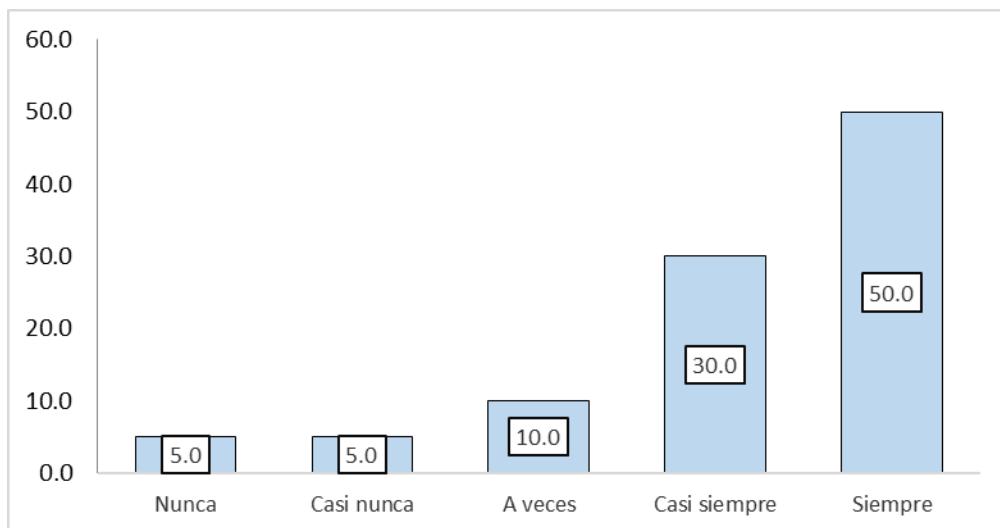
Tabla 8. Dimensión 3 Capacidades.

Dimensión 3 Capacidades

Válido	Nunca	Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	1	5.0
	Casi nunca	1	5.0
	A veces	2	10.0
	Casi siempre	6	30.0
	Siempre	10	50.0
	Total	20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la Variable 1 Dimensión 3 Capacidades.
Elaboración propia.

Figura 4. Dimensión 3 Capacidades.



Fuente: Tabla 8. Dimensión 3 Capacidades. *Elaboración propia.*

Interpretación

Los resultados de esta dimensión muestran que el 80 % del personal considera que las capacidades promovidas a través del coaching ejecutivo están presentes con frecuencia, ya que respondieron que estas se aplican siempre

(50 %) o casi siempre (30 %). Esto refleja que, en la mayoría de los espacios de trabajo, se está impulsando el desarrollo de habilidades esenciales como la comunicación efectiva, la empatía, la toma de decisiones y la adaptabilidad, competencias fundamentales para enfrentar los retos de una gestión moderna y humana.

Sin embargo, un 10 % de los encuestados señaló que estas capacidades solo se observan a veces, y un 10 % adicional indicó que casi nunca (5 %) o nunca (5 %) están presentes. Estos datos revelan que, aunque el panorama general es positivo, aún existen ciertas áreas donde estas habilidades no se fortalecen de manera consistente, lo que podría limitar el potencial de liderazgo y la resolución colaborativa de problemas.

Desde mi perspectiva, este resultado representa tanto un avance como una oportunidad. Es alentador ver que una parte significativa de los líderes está desarrollando y aplicando estas capacidades con regularidad. No obstante, sería ideal que estos enfoques se extiendan a toda la organización, de modo que todos los equipos puedan beneficiarse por igual de una cultura orientada al crecimiento profesional y a la mejora continua.

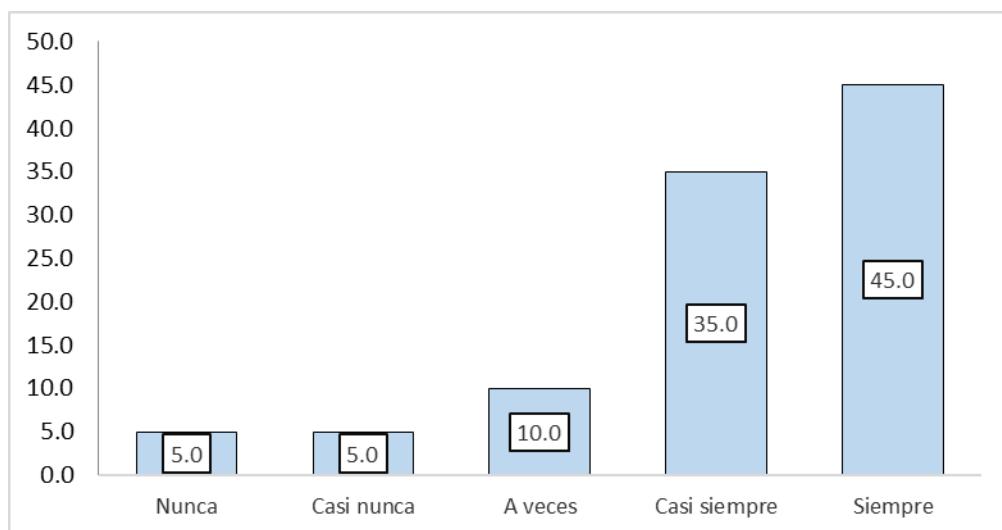
Tabla 9. Dimensión 4 Valores y creencias.

Dimensión 4 Valores y creencias

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	5.0
	Casi nunca	1	5.0
	A veces	2	10.0
	Casi siempre	7	35.0
	Siempre	9	45.0
	Total	20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la *Variable 1 Dimensión 4 Valores y creencias. Elaboración propia.*

Figura 5. Dimensión 4 Valores y creencias.



Fuente: **Tabla 9. Dimensión 4 Valores y creencias. Elaboración propia**

Interpretación

La Tabla 7 Los resultados de esta dimensión reflejan que el 80 % del personal percibe que los valores y creencias están presentes con fuerza dentro de las prácticas de coaching ejecutivo, ya que señalaron que estas se manifiestan siempre (45 %) o casi siempre (35 %). Esta valoración es muy significativa, pues indica que en la organización se está promoviendo una cultura donde se actúa con coherencia ética, se respeta la diversidad de pensamiento y se valora la integridad como base para el desarrollo profesional.

Por otro lado, un 10 % del personal afirmó que esta dimensión se presenta a veces, y un 10 % adicional señaló que ocurre casi nunca (5 %) o nunca (5 %). Esta percepción nos recuerda que aún hay espacios donde estas prácticas no están completamente interiorizadas, y que en ciertos equipos puede faltar una reflexión más profunda sobre los principios que orientan nuestras acciones diarias.

En lo personal, considero que este resultado nos invita a seguir construyendo una cultura organizacional donde los valores no solo se mencionen en los discursos, sino que realmente se vivan en las relaciones laborales. Cuando los líderes actúan con integridad, respeto y compromiso, el

coaching ejecutivo se convierte en una herramienta mucho más poderosa y transformadora.

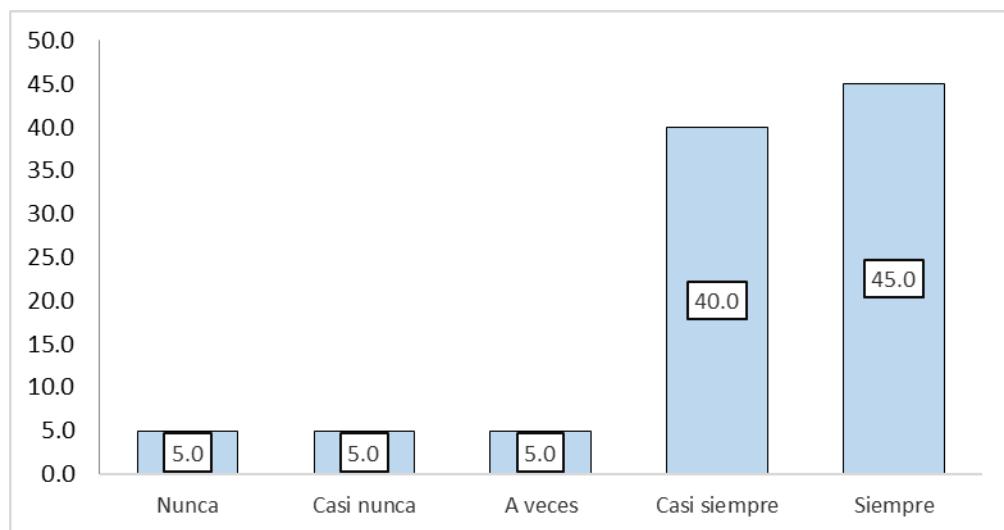
Tabla 10. Dimensión 5 Identidad espiritual.

Dimensión 5 Identidad espiritual

Válido	Nunca	Frecuencia	Porcentaje
		1	5.0
	Casi nunca	1	5.0
	A veces	1	5.0
	Casi siempre	8	40.0
	Siempre	9	45.0
	Total	20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la *Dimensión 5 Identidad espiritual*. *Elaboración propia*.

Figura 6. Dimensión 5 Identidad espiritual.



Fuente: *Tabla 10. Dimensión 5 Identidad espiritual. Elaboración propia*

Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que el 85 % del personal percibe una presencia alta de la dimensión identidad espiritual dentro de las prácticas de coaching ejecutivo, al señalar que esta se manifiesta siempre (45 %) o casi siempre (40 %). Esta percepción evidencia que, en gran parte de la

organización, los colaboradores logran conectar lo que hacen con un propósito personal más profundo, lo cual fortalece su sentido de pertenencia, compromiso y bienestar emocional.

Por otro lado, un 15 % de los encuestados indicó que esta dimensión está presente a veces (5 %), casi nunca (5 %) o nunca (5 %). Aunque es un porcentaje reducido, refleja que todavía hay personas que no encuentran en su espacio laboral una fuente de motivación trascendente, lo que podría estar relacionado con estilos de gestión más rutinarios o centrados únicamente en los resultados.

Desde mi mirada, este aspecto del coaching tiene un valor especial. Cuando las personas encuentran sentido en lo que hacen y se sienten parte de algo más grande que solo sus tareas, trabajan con más entusiasmo, empatía y responsabilidad. Por eso, considero que seguir fortaleciendo esta dimensión contribuirá no solo al rendimiento profesional, sino también al equilibrio personal de cada integrante del equipo.

garantizar un desempeño armónico y alineado a los objetivos institucionales.

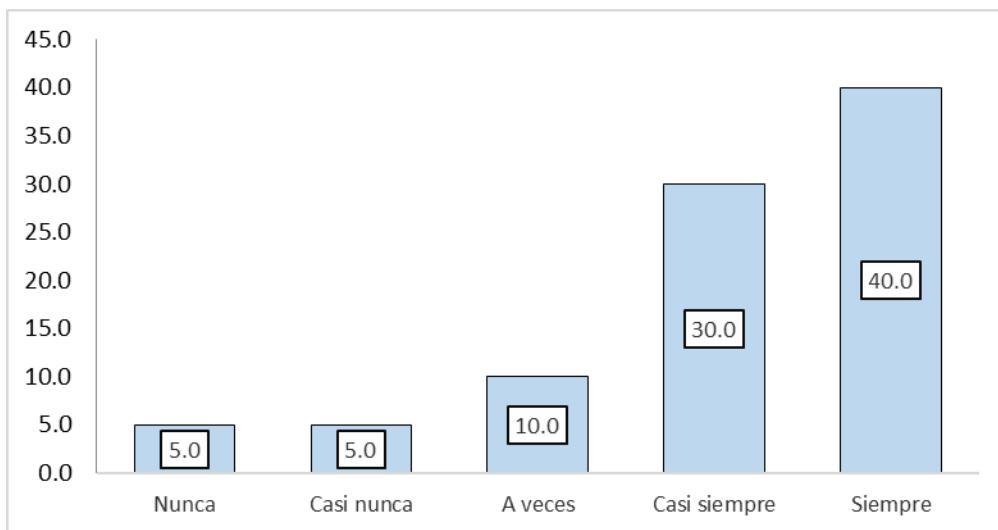
Tabla 11. Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales.

Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales

Válido	Nunca	Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	1	5.0
	Casi nunca	1	5.0
	A veces	2	10.0
	Casi siempre	6	30.0
	Siempre	8	40.0
	Total	18	90.0

Fuente: Tabla de datos de la *Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales. Elaboración propia.*

Figura 7. Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales.



Fuente: **Tabla 9. Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales.**
Elaboración propia

Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que el 70 % del personal encuestado percibe que el desarrollo de competencias gerenciales está presente de forma constante en su entorno laboral, al indicar que estas prácticas se evidencian siempre (40 %) o casi siempre (30 %). Este resultado refleja un liderazgo que no solo gestiona, sino que también acompaña, orienta y promueve el crecimiento de las personas que conforman los equipos de trabajo.

Desde mi perspectiva, este desarrollo gerencial se expresa a través de distintas dimensiones. En cuanto al desarrollo de personas, se observa que los líderes valoran el potencial del talento humano, fomentando el aprendizaje, la formación y el reconocimiento de logros. En la dimensión de dirección de personas, se percibe una conducción clara, con metas definidas y una comunicación que da sentido a las tareas diarias, fortaleciendo el compromiso y la responsabilidad.

Asimismo, la dimensión de trabajo en equipo y cooperación evidencia que en muchas áreas se impulsa un ambiente donde predomina la colaboración, la confianza mutua y la disposición para alcanzar objetivos comunes. Todo esto

contribuye a una dinámica organizacional más saludable, con equipos alineados y motivados.

No obstante, un 20 % del personal manifestó que estas competencias solo se aplican a veces (10 %), casi nunca (5 %) o nunca (5 %). Aunque este grupo es minoritario, pone en evidencia que todavía existen espacios donde el liderazgo necesita fortalecerse, especialmente en lo relacionado al trato humano, la escucha activa y la construcción de relaciones más cercanas con los colaboradores.

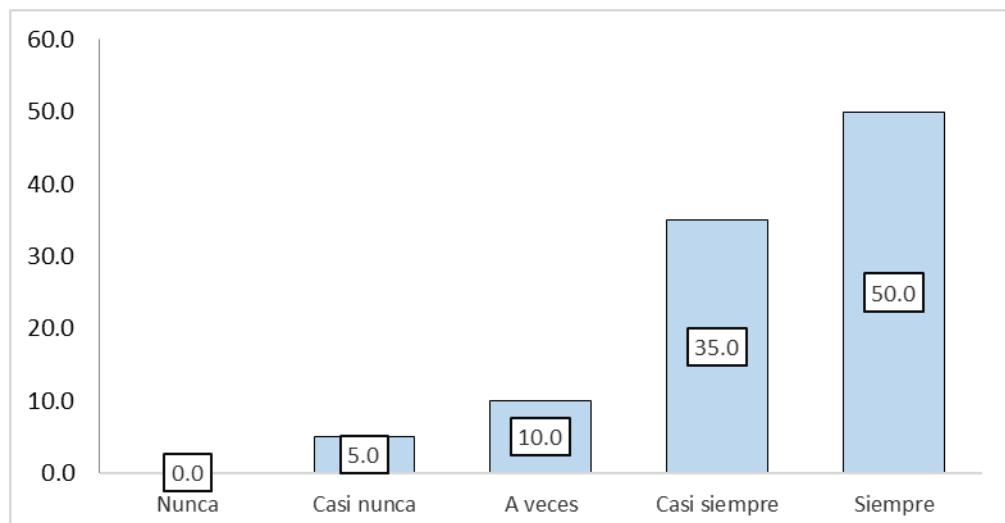
Tabla 12. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas.

Dimensión 1 V2 Desarrollo de personas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0.0
	Casi nunca	1	5.0
	A veces	2	10.0
	Casi siempre	7	35.0
	Siempre	10	50.0
	Total	20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la *Dimensión 1 V2 Desarrollo de personas*.
Elaboración propia.

Figura 8. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas.



Fuente: *Tabla 12. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas*.
Elaboración propia

Interpretación

La Tabla 10 presenta los resultados correspondientes a la Dimensión 1: Desarrollo de personas de la Variable 2, los resultados de esta dimensión reflejan que el 85 % del personal encuestado percibe que en su entorno laboral se fomenta con frecuencia el desarrollo de las personas, ya que señalaron que esta práctica se da siempre (50 %) o casi siempre (35 %). Esta percepción positiva nos indica que los líderes están cumpliendo un rol formativo, mostrando interés genuino por el crecimiento profesional de sus equipos y generando condiciones que motivan a cada colaborador a superarse y aportar con mayor compromiso.

Un 10 % del personal considera que esta dimensión se manifiesta a veces, lo que podría estar relacionado con prácticas que, si bien existen, aún no se consolidan de forma regular. Además, un **5 % señaló que esto ocurre casi nunca, lo que deja ver que aún hay espacios donde no se promueve activamente el desarrollo humano, y que podrían requerir mayor acompañamiento, formación y liderazgo cercano.

Desde mi mirada, estos resultados son alentadores porque evidencian que hay un esfuerzo real por impulsar el talento de las personas dentro de la organización. Sin embargo, también son un llamado a seguir fortaleciendo esta dimensión en todos los niveles, asegurando que cada colaborador sienta que su desarrollo importa, que su trabajo tiene proyección y que cuenta con el respaldo necesario para crecer, no solo como profesional, sino también como ser humano.

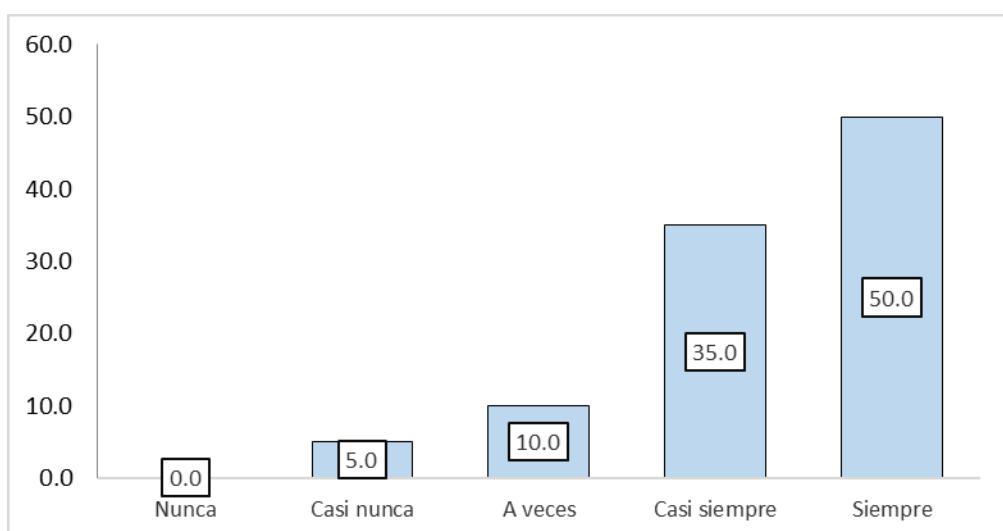
Tabla 13. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas.

Dimensión 1 V2 Desarrollo de personas

Válido	Nunca	Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	0	0.0
	Casi nunca	1	5.0
	A veces	2	10.0
	Casi siempre	7	35.0
	Siempre	10	50.0
	Total	20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la *Dimensión 1 V2 Desarrollo de personas*.
Elaboración propia.

Figura 9. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas.



Fuente: *Tabla 13. Variable 2 Dimensión 1 Desarrollo de personas*.
Elaboración propia

Interpretación

La Tabla 11 presenta los resultados correspondientes a la Dimensión 1: Desarrollo de personas de la Variable 2, los resultados de esta dimensión reflejan que el 85 % del personal encuestado percibe que en su entorno laboral se fomenta con frecuencia el desarrollo de las personas, ya que señalaron que

esta práctica se da siempre (50 %) o casi siempre (35 %). Esta percepción positiva nos indica que los líderes están cumpliendo un rol formativo, mostrando interés genuino por el crecimiento profesional de sus equipos y generando condiciones que motivan a cada colaborador a superarse y aportar con mayor compromiso.

Un 10 % del personal considera que esta dimensión se manifiesta a veces, lo que podría estar relacionado con prácticas que, si bien existen, aún no se consolidan de forma regular. Además, un 5 % señaló que esto ocurre casi nunca, lo que deja ver que aún hay espacios donde no se promueve activamente el desarrollo humano, y que podrían requerir mayor acompañamiento, formación y liderazgo cercano.

Desde mi mirada, estos resultados son alentadores porque evidencian que hay un esfuerzo real por impulsar el talento de las personas dentro de la organización. Sin embargo, también son un llamado a seguir fortaleciendo esta dimensión en todos los niveles, asegurando que cada colaborador sienta que su desarrollo importa, que su trabajo tiene proyección y que cuenta con el respaldo necesario para crecer, no solo como profesional, sino también como ser humano

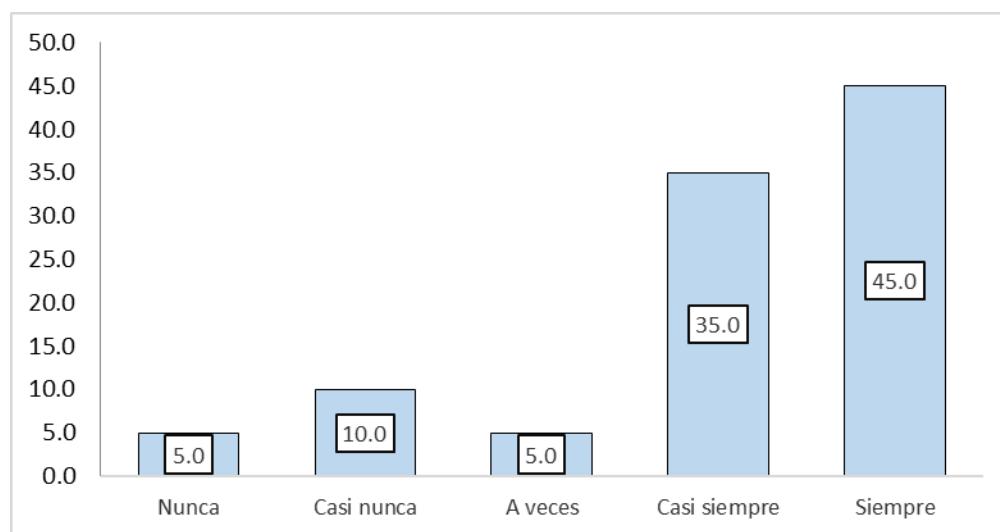
Tabla 14. Variable 2 Dimensión 2 Dirección de personas.

Dimensión 2 V2 Dirección de personas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	5.0
	Casi nunca	2	10.0
	A veces	1	5.0
	Casi siempre	7	35.0
	Siempre	9	45.0
	Total	20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la *Dimensión 2 V2 Dirección de personas*.
Elaboración propia.

Figura 10. Variable 2 Dimensión 2 Dirección de personas.



Fuente: *Tabla 14. Variable 2 Dimensión 2 Dirección de personas.*
Elaboración propia

Interpretación

La Tabla 12 presenta los resultados correspondientes a la Dimensión 2: Dirección de personas de la Variable 2, los resultados indican que el 80 % del personal percibe que la dirección de personas se ejerce con frecuencia en su entorno laboral, al manifestar que esta dimensión está presente siempre (45 %) o casi siempre (35 %). Esta percepción muestra que, en muchos equipos de trabajo, los líderes no solo orientan, sino que guían con claridad, comunican con firmeza los objetivos institucionales y generan condiciones para que cada integrante sepa hacia dónde va y qué se espera de él o ella.

Sin embargo, un 20 % de los encuestados considera que esta práctica solo ocurre a veces (5 %), casi nunca (10 %) o nunca (5 %). Esta cifra, aunque no mayoritaria, evidencia que todavía existen espacios donde los estilos de dirección pueden estar marcados por la desorganización, la falta de comunicación o la ausencia de una visión clara, lo que puede afectar directamente el desempeño y la motivación del equipo.

Desde mi punto de vista, estos resultados reflejan que se han logrado avances importantes en el ejercicio del liderazgo orientado a la dirección de

personas. Aun así, es fundamental seguir reforzando esta dimensión en toda la organización. Cuando se logra una conducción clara, con criterios justos y con orientación constante, se construyen equipos más comprometidos, eficientes y alineados con los fines institucionales.

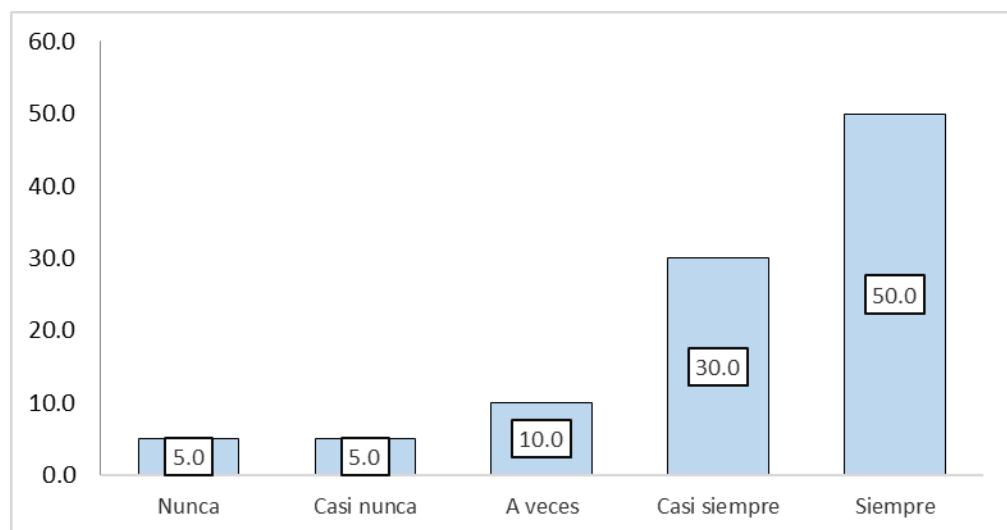
Tabla 15. Variable 2 Dimensión 3 Trabajo en equipo y cooperación.

Dimensión 3 V2 Trabajo en equipo y cooperación

Válido		Frecuencia	Porcentaje
Nunca		1	5.0
Casi nunca		1	5.0
A veces		2	10.0
Casi siempre		6	30.0
Siempre		10	50.0
Total		20	100.0

Fuente: Tabla de datos de la *Dimensión 2 V2 Dirección de personas. Elaboración propia.*

Figura 11. Variable 2 Dimensión 3 Trabajo en equipo y cooperación.



Fuente: *Tabla 15. Variable 2 Dimensión 2 Trabajo en equipo y cooperación. Elaboración propia*

Interpretación

La Tabla 13 presenta los resultados correspondientes a la Dimensión 3: Trabajo en equipo y cooperación de la Variable 2, los resultados revelan que el 80 % del personal encuestado percibe que el trabajo en equipo y la cooperación se practican con frecuencia en su entorno laboral, ya que indicaron que esta dimensión se presenta siempre (50 %) o casi siempre (30 %). Esta percepción evidencia que, en gran parte de la organización, se fomenta una cultura colaborativa, donde los esfuerzos se articulan, se valoran las ideas colectivas y se reconoce la importancia de construir juntos para alcanzar objetivos comunes.

Por otro lado, un 15 % del personal señaló que esta práctica ocurre a veces (10 %) o casi nunca (5 %), y un 5 % manifestó que nunca se promueve el trabajo colaborativo. Aunque estos porcentajes son bajos, nos recuerdan que todavía hay espacios donde la cooperación no fluye con la misma intensidad, lo que puede limitar el potencial de los equipos y generar ambientes más individualistas o desmotivadores.

Desde mi experiencia, considero que el trabajo en equipo no solo es un valor organizacional, sino también una herramienta poderosa para el crecimiento y la innovación. Estos resultados son alentadores, pero también representan un compromiso: seguir fortaleciendo las relaciones laborales basadas en la confianza, la escucha y la responsabilidad compartida, para que todos los miembros de la organización se sientan parte activa de los logros colectivos.

4.3. Prueba de hipótesis

Tabla 16. Correlación entre la Variable 1 y la Variable 2.

		Correlaciones	Variable 2
			Desarrollo de competencias gerenciales
		Coeficiente de correlación	,901**
Rho de Spearman	Variable 1 Coaching ejecutivo	Sig. (bilateral)	,000
		N	20

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

Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación

Los resultados del análisis de correlación, mediante el coeficiente Rho de Spearman, revelan una relación positiva muy fuerte entre la Variable 1 Coaching ejecutivo y la Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales, con un coeficiente de $p = 0.901$. Este valor indica que, a mayor implementación del coaching ejecutivo dentro de la organización, mayor es también el desarrollo de las competencias gerenciales en el personal evaluado.

El nivel de significancia alcanzado fue de 0.000, lo que indica que esta relación no es casual. Por el contrario, se trata de un hallazgo estadísticamente sólido y confiable, aun considerando que la muestra fue de 20 personas. Este resultado confirma que el acompañamiento a través del coaching no solo fortalece el aspecto emocional y profesional de los líderes, sino que también impulsa el desarrollo de capacidades directivas reales, como el manejo de equipos, la toma de decisiones y la conducción efectiva de personas.

Tabla 17. Correlación entre la Variable 1 y la Dimensión 1 de la Variable 2.

		Correlaciones	
		Dimensión 1	
		Desarrollo de personas	
Rho de Spearman	Variable 1 Coaching ejecutivo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,893** ,000 20

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

Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación

Los resultados del análisis de correlación mediante Rho de Spearman muestran un coeficiente de 0.893, lo que indica una relación positiva muy fuerte entre el coaching ejecutivo y el desarrollo de personas. Este valor revela que, a mayor presencia de coaching en la organización, mayor es también la percepción de que los líderes impulsan el crecimiento, la formación y el fortalecimiento del talento humano.

La significancia bilateral obtenida fue de 0.000, lo que demuestra que esta relación es estadísticamente sólida y confiable, cumpliendo con el criterio de significancia al nivel del 0.05. En términos prácticos, esto valida con firmeza que el coaching ejecutivo tiene un impacto directo en la manera como los líderes contribuyen al desarrollo de sus equipos, no como una suposición, sino como una conclusión respaldada con evidencia empírica.

Tabla 18. Correlación entre la Variable 1 y la Dimensión 2 de la Variable 2.

		Correlaciones	
		Dimensión 2	
		Dirección de personas	
Rho de Spearman	Variable 1 Coaching ejecutivo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,872** ,000 20

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

Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación

El análisis de correlación entre la Variable 1 coaching ejecutivo y la Dimensión 2 Dirección de personas, El análisis estadístico mediante el coeficiente Rho de Spearman muestra una correlación positiva muy fuerte entre el coaching ejecutivo y la dimensión dirección de personas, con un valor de 0.872. Este resultado indica que, a mayor presencia de estrategias de coaching en el entorno organizacional, mayor es también la capacidad de los líderes para guiar, orientar y coordinar adecuadamente a sus equipos.

El nivel de significancia fue de 0.000, lo que confirma que esta relación es estadísticamente confiable y significativa al nivel de confianza del 95 % (alfa = 0.05). En términos concretos, esto respalda que el coaching tiene un impacto real y consistente sobre la manera en que los líderes dirigen a sus equipos, fortaleciendo su capacidad para tomar decisiones, gestionar conflictos y motivar al personal.

Estos hallazgos reafirman que un liderazgo basado en el coaching no solo mejora resultados, sino que también promueve vínculos más cercanos, empáticos y efectivos dentro del equipo de trabajo.

Tabla 19. Correlación entre la Variable 1 y la Dimensión 3 de la Variable 2.

		Correlaciones	Dimensión 3
		Trabajo en equipo	
Rho de	Variable 2 Coaching	Coeficiente de correlación	,896**
Spearman	ejecutivo	Sig. (bilateral)	,000
		N	20

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

Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación

El análisis de correlación entre variable 1 y la Dimensión 3 trabajo en equipo El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman revela una relación positiva muy fuerte entre el coaching ejecutivo y la dimensión trabajo en equipo y cooperación, con un valor de 0.896. Este resultado indica que cuando se fortalecen las prácticas de coaching en una organización, se incrementa notablemente la capacidad del equipo para colaborar, comunicarse de manera efectiva y alcanzar objetivos comunes.

El valor de significancia bilateral fue de 0.000, lo que demuestra que esta correlación es estadísticamente significativa. Esto quiere decir que existe un respaldo estadístico robusto para afirmar que el coaching contribuye directamente a mejorar la dinámica de trabajo conjunto dentro de los equipos.

Desde una mirada práctica, este hallazgo cobra especial relevancia en contextos donde la cooperación es clave para lograr resultados sostenibles. El coaching permite que los líderes generen espacios de confianza, escuchen activamente y faciliten la participación de todos los integrantes, lo que fortalece no solo la cohesión del grupo, sino también el sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

4.4. Discusión de resultados

En el presente trabajo de investigación los resultados del análisis de correlación, mediante el coeficiente Rho de Spearman, revelan una relación positiva muy fuerte entre la Variable 1 Coaching ejecutivo y la Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales, con un coeficiente de $\rho = 0.901$. Este valor indica que, a mayor implementación del coaching ejecutivo dentro de la organización, mayor es también el desarrollo de las competencias gerenciales en el personal evaluado.

El nivel de significancia alcanzado fue de 0.00, lo que indica que esta relación no es casual. Por el contrario, se trata de un hallazgo estadísticamente

sólido y confiable, aun considerando que la muestra fue de 20 personas. Este resultado confirma que el acompañamiento a través del coaching no solo fortalece el aspecto emocional y profesional de los líderes, sino que también impulsa el desarrollo de capacidades directivas reales, como el manejo de equipos, la toma de decisiones y la conducción efectiva de personas

Así mismo se corrobora en los siguientes trabajos: Troncos U., 2018 En su tesis “El Coaching como herramienta para mejorar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa APG Global SAC” explica de manera efectiva cómo influye la aplicación de la herramienta del coaching alcanzando los niveles de productividad óptimo demostrando que existe diferencia significativa mediante la hipótesis planteada la cual termina siendo aprobada, teniendo como variables la productividad laboral: eficiencia, eficacia y efectividad, demostrando que mediante la aplicación del coaching demostró los logros de los objetivos tanto del capital humano, como del beneficio empresarial. Y puesto que el coaching lo que busca como herramienta es desarrollar el potencial de las personas en general fomentando la motivación, el aprendizaje transformacional y el desarrollo de competencias tanto en lo personal, como en lo profesional en cualquier jerarquía dentro de la organización con el objetivo de cumplir un solo objetivo en común.

Asi mismo Según D. Valentín (2020) en su tesis El Coaching y los roles gerenciales de los Directivos de la UNDAC – Año 2019; llega a las siguientes conclusiones:

1. La estrategia del Coaching Empresarial favorece el desarrollo de habilidades gerenciales en los Directivos de la UNDAC. Según el resultado de $6,677 > 5,9915$ que concuerda con X^2 calculado $> X^2$ teórico. En cuanto a la descripción de la variable de habilidades gerenciales: los directivos reconocen con un alto índice del 51.5%, de los buenos resultados en la práctica de Coaching Empresarial frente al 37,5% antes de la ejecución de

este Coaching Empresarial. Asimismo, los resultados en las respuestas al comparar el primer y segundo cuestionario muestran que existen diferencias antes y después de la aplicación de la estrategia del coaching empresarial, a los directivos en relación a cada una de las dimensiones.

2. El Coaching favorecerá el desarrollo de liderazgo en los Directivos de la UNDAC. Según los resultados obtenidos donde la investigación deja ver que las habilidades gerenciales de los Directivos, en lo que se refiere al liderazgo es muy favorable al final del coaching en un 54,3% frente al valor anterior de 38,7%. Y según el resultado de $7,346 > 5,9915$; que concuerda con lo propuesto para aceptar la hipótesis alterna
3. La estrategia del Coaching Empresarial favorecerá el desarrollo de comunicación en los Directivos de la UNDAC. Dato el resultado obtenido en cuanto a la comunicación se encontraron respuestas muy favorables al final con un 48,4% frente a 32,9%. Y según el resultado de $6,873 > 5,9915$; que concuerda con lo propuesto para aceptar la hipótesis alterna.
4. La estrategia del Coaching Empresarial favorecerá el desarrollo de toma de decisiones de los Directivos de la UNDAC De acuerdo al resultado obtenido a la toma de decisiones se obtuvo una respuesta favorable de 46,4% frente a 37,1%. Y según el resultado de $8,263 > 5,9915$; que concuerda con lo propuesto para aceptar la hipótesis alterna.
5. El Coaching favorecerá el desarrollo de trabajo en equipo en los directivos de la UNDAC. Conforme al resultado logrado de un 54,7% de mejora frente a 39,4% al inicio.

CONCLUSIONES

1. El análisis de correlación de Spearman mostró un coeficiente de 0.901 con un nivel de significancia de 0.000, lo cual demuestra una relación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre el coaching ejecutivo y el desarrollo de competencias gerenciales. Esta evidencia respalda la hipótesis general y permite concluir que, en el contexto de la empresa analizada, a mayor implementación de estrategias de coaching, mayor es el nivel de desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes gerenciales en el personal. Esto valida que el coaching no solo impulsa el desempeño, sino que se convierte en una herramienta clave para el fortalecimiento del liderazgo directivo.
2. Los resultados de la correlación entre el coaching ejecutivo y la dimensión desarrollo de personas arrojaron un coeficiente de 0.893 con una significancia de 0.000, indicando una asociación muy fuerte y confiable. Esta conclusión confirma que el coaching tiene una influencia directa en la manera como los líderes impulsan el crecimiento profesional de sus colaboradores, promoviendo entornos de formación continua, retroalimentación efectiva y reconocimiento del talento.
3. La correlación de 0.872, también con significancia de 0.000, evidencia que existe una relación positiva muy fuerte entre el coaching y la capacidad directiva de las personas. Esta conclusión sustenta que el coaching no solo actúa como acompañamiento individual, sino que también potencia habilidades críticas como la toma de decisiones, la planificación, la comunicación y el liderazgo estratégico. Se concluye que el coaching contribuye de manera efectiva a mejorar la conducción de equipos y la gestión organizacional.
4. Finalmente, la correlación obtenida fue de 0.896, con una significancia de 0.000, lo que indica una relación estadísticamente significativa y muy fuerte entre el coaching ejecutivo y la promoción del trabajo en equipo y la cooperación. Este resultado permite concluir que, cuando se aplican procesos de coaching en el entorno laboral,

se fortalece la cohesión grupal, la colaboración, la confianza mutua y la cultura del trabajo compartido, factores clave para la productividad y el clima organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Dado que se evidenció una relación muy fuerte entre el coaching ejecutivo y el desarrollo de competencias gerenciales, se recomienda institucionalizar programas de coaching profesional, orientados no solo a los niveles altos, sino también a mandos medios. Estas intervenciones deben ser sistemáticas, con acompañamiento personalizado y orientadas a fortalecer habilidades de liderazgo, toma de decisiones y visión estratégica.
2. Considerando la alta correlación entre el coaching y el desarrollo de personas, se sugiere crear espacios donde los líderes asuman un rol de mentores, promoviendo procesos de retroalimentación constante, planes de mejora individual y oportunidades de capacitación. Es importante que la dirección promueva una cultura donde cada colaborador sienta que su crecimiento es parte del propósito organizacional.
3. A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que la empresa priorice la formación en dirección de personas a través del coaching. Esto implica desarrollar habilidades gerenciales orientadas a la planificación, gestión de equipos y solución de conflictos, enfocadas desde una perspectiva que combine resultados y relaciones humanas.
4. Dado que se encontró una fuerte asociación entre el coaching y el trabajo en equipo y cooperación, se sugiere aplicar metodologías de coaching grupal o coaching de equipos, que permitan construir entornos laborales más participativos, con objetivos comunes claros, comunicación fluida y un sentido de corresponsabilidad. Este enfoque favorecerá un mejor clima laboral y mayor cohesión interna.
5. Finalmente, se recomienda establecer un sistema de evaluación continua de las competencias gerenciales desarrolladas a partir del coaching. Esto permitirá medir el impacto real de las intervenciones, ajustar estrategias y mantener un enfoque de mejora continua en la gestión del talento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Española de Coaching Ejecutivo. (2019). El coaching ejecutivo necesita el rigor científico para su desempeño. Dirige: Plataforma Lider Del Entorno Directivo. <https://directivosygerentes.es/sin-categoria/el-coaching-ejecutivo-necesita-el-rigor-cientifico-para-su-desempeno>
- Baena, G. (2018). Metodología de la investigación (3a. ed.). Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_d_Abuso/Articulos/metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Ballesteros Sanchez, L. I. (2020). Coaching empresarial, Guia práctica desde una mitada científica (Primera Ed). Editorial Sintesis SA. <https://www.sintesis.com/data/indices/9788413571027.pdf>
- Barrachina, L. (2016, April). Coaching ejecutivo: la teoría de las cuatro estaciones. Gestión Del Talento Humano, Liderazgo, 1–2. <https://www.luciabarrachina.com/2016/04/30/coaching-ejecutivo-la-teoria-de-las-cuatro-estaciones/>
- Barrera Medina, D. V. (2016). El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano [Tesis de maestría, Universidad Andina Simon Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4995/1/T1955-MDTH-Barrera-El-impacto.pdf> Universidad de Ecuador en 2021. [Tesis de Maestría; Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68975>
- Crofford Morocho, J. M. (2022). Proceso de inducción y competencias profesionales de usuarios internos en un hospital público de Durán-Ecuador, 2021 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77896>
- Cruz Baylon, C. J. (2021). Competencias profesionales y perfil académico en estudiantes de la carrera de turismo y hotelería. Revisata San Gregorio, 1(47), 1–15. <http://201.159.222.49/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1647>
- De la Cruz Gil, R. (2019). El coaching ejecutivo y su importancia en las organizaciones. Universidad Pacífico. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/el-coaching-ejecutivo-y-su-importancia-en-las-organizaciones>
- Delgado Muñoz, A. L. (2017). El coaching ejecutivo, explicación y lectura crítica [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12639/AdolfoLeon_DelgadoMunoz_2018.pdf;jsessionid=3005FF5EF86CB91B829B10C0DAFF9EC0

sequence=2

- Dominguez Cedeño, A. F. (2021). Comportamiento Organizacional y Competencia Laboral en una empresa de servicio, Ecuador, 2021 [Tesis de maestria; Universidad Cesar Vallejo].
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Search/Results?lookfor=competencias+profesio](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Search/Results?lookfor=competencias+profesionales+en+ecuador+&type=AllFields)nales+en+ecuador+&type=AllFields
- Giraldo Tafurth, M., & Hoyos Muñoz, L. (2017). Coaching ejecutivo [Tesis de maestria, Universidad ICESI].
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83198/1/T01124.pdf
- Granja, E., Angel, K., Tapia, N., & Pacheco, A. (2020). Coaching como herramienta fundamental dentro de las empresas comerciales. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6–1), 473–485. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6> 1.442
- Heredia Llatas, F. D., & Angulo Corcuera, C. (2020). Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de emergencia de una Universidad privada de Lambayeque, 2019. Revista Cientifica de La Universidad Cienfuegos, 12(4), 73–83. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218> 3620-rus-12-04-73.pdf
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (primera ed). McGraw Hill Education.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Lopez-Roldan, P., & Fachelli, S. (2018). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. In Revista de Educación y Derecho (1º edición, Issue 17). UB Universidad Autónoma de Barcelona. <https://doi.org/10.1344/reyd2018.17.13>
- Martinez Avila, Mi., Hernandez Silva, M. del C., & Gomora Miranda, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, 6(12), 1–14.
<https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966017.pdf>
- Perez Jerez, Y. I. (2017). Las competencias profesionales de los graduados de turismo y hotelería para su inserción al mercado laboral en la provincia del Tungurahua, Ecuador - 2016 [Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6327>
- Piedrahita Torres, M. Fernanda. (2019). Análisis de la incidencia del coaching ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo [Tesis de maestria, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35069/PiedrahitaTorre>

- sMariaFernanda2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Reyes Rodriguez, L. (2018). El coaching ejecutivo como un proceso de alto impacto para el desarrollo de competencias estratégicas en gerentes de una empresa logística [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625446/ReyesR_L.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Rodriguez Barrero, M. S., Mogollon Valera, M. M., & Cortes Bonilla, A. (2020). El coaching como herramienta de gestión en empresas del sector financiero. Revista Sunergia, 7(1), 86–110. <http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/9478>
- Rossy, C. A. (2020). Sin Coaching emocional no existe efectividad productiva. Universidad Benito Juarez G. <https://www.ubjonline.mx/eventos/sin-coaching-emocional-no-existe-efectividad-productiva/>
- Sanchez, H., Reyes, C., & Mejia, K. (2018). Manual de terminos en investigacion científica, tecnologica y humanistica. In Universidad Ricardo Palma (Primera ed). Universidad Ricardo Palma. <https://1library.co/document/yng3lxz> manual-terminos-investigacion-cientifica-tecnologica-humanistica.html
- Vanegas Valle, M. L. (2021). Plan de coaching empresarial para mejorar la productividad laboral en la empresa bananera Corporación Palmar, El Guabo, Ecuador, 2021 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/71034>
- Veintimilla Nazareno, V. A. (2021). Competencias laborales y desempeño docente en la Escuela de Educación Básica “Carmen Wither Navarro” Guayaquil, Ecuador, 2020 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56644>
- Veloz Vasconez, H. F., & Toro Armendariz, E. (2017). Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador [Tesis de maestría, Universidad Andina Simon Bolívar]. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5432/1/T2144-MBA-Veloz_Aplicacion.pdf

ANEXOS

Anexo 1
MATRIZ CONSISTENCIA

Tesis: “El Coaching Ejecutivo en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecostem Smelter S.A – Pasco - 2023”.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿De qué manera el coaching ejecutivo influye en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Ecostem Smelter S.A – Pasco - 2023?	Determinar de qué manera el coaching ejecutivo influye en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecostem Smelter S.A – Pasco - 2023”	El coaching ejecutivo influye significativamente en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecostem Smelter S.A – Pasco - 2023	Variable Independiente: Coaching ejecutivo Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Entorno • Comportamiento • Capacidades • Valores y creencias • Identidad • Espirituales 	Diseño de Investigación No experimental, Transversal - correlacional. Población 20 colaboradores Muestra 20 colaboradores
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Variable Dependiente Desarrollo de competencias gerenciales Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas. • Dirección de personas. • Trabajo en equipo y cooperación. • Liderazgo. 	Técnicas para procesamiento y análisis de datos: Se utilizará el Paquete estadístico SPSS versión 24

Cuestionario:

Coaching ejecutivo

Estimado funcionario servidor de la Empresa Ecosem Smelter S.A solicitamos su colaboración para responder el cuestionario de la investigación “El Coaching Ejecutivo en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecosem Smelter S.A – Pasco - 2023”.

Instrucciones: Lee cada pregunta del cuestionario, la escala compe del 1 al 5, siendo el 1 la más baja y 5 la más alta. Seleccione una opción por cada pregunta y responda con sinceridad todas las interrogantes. Las respuestas son de carácter confidencial.

- | | | | | | | |
|----------|----|-------|------------|----|---------|------------|
| 1. Nunca | 2. | Casi | 3. A veces | 4. | Casi | 5. Siempre |
| | | nunca | | | siempre | |

Coaching ejecutivo						
Dimensión 1: Entorno		1	2	3	4	5
1	¿En su entorno laboral se promueve un ambiente que facilite el aprendizaje y el crecimiento profesional?					
2	¿Su organización crea espacios seguros para que los colaboradores expresen sus ideas y emociones?					
3	¿Se fomenta un entorno de confianza que facilite el uso del coaching como herramienta de desarrollo?					
Dimensión 2: Comportamiento		1	2	3	4	5
4	¿El comportamiento de los líderes en su institución refleja actitudes de apoyo y escucha activa?					
5	¿En su lugar de trabajo se valoran las acciones orientadas a mejorar el desempeño del equipo?					

6	¿Observa una disposición genuina por parte de los líderes para guiar a otros mediante el ejemplo?					
Dimensión 3: Capacidades		1	2	3	4	5
7	¿Los líderes demuestran habilidades para facilitar procesos de reflexión y mejora continua?					
8	¿Se promueven capacidades interpersonales como la empatía, la comunicación y la adaptabilidad?					
9	¿Las sesiones de coaching fortalecen las competencias profesionales del personal?					
Dimensión 4: Valores y creencias		1	2	3	4	5
10	¿Las prácticas de coaching en su institución se basan en valores como el respeto y la integridad?					
11	¿Se respetan las creencias y opiniones personales de cada miembro del equipo?					
12	¿El coaching impulsa la alineación entre los valores personales y los de la organización?					
Dimensión 5: Identidad espiritual		1	2	3	4	5
13	¿El coaching le ayuda a conectar su trabajo con un propósito personal o trascendente?					
14	¿Se valora el crecimiento interior como parte del desarrollo profesional de las personas?					
15	¿Su institución reconoce la importancia del bienestar emocional y espiritual?					

Cuestionario:
Desarrollo de Competencias Gerenciales

Estimado funcionario servidor de la Empresa Ecosm Smelter S.A solicitamos su colaboración para responder el cuestionario de la investigación “El Coaching Ejecutivo en el Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Empresa Ecosm Smelter S.A – Pasco - 2023”.

Instrucciones: Lee cada pregunta del cuestionario, la escala compe del 1 al 5, siendo el 1 la más baja y 5 la más alta. Seleccione una opción por cada pregunta y responda con sinceridad todas las interrogantes. Las respuestas son de carácter confidencial.

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

Desarrollo de Competencias Gerenciales								
Dimensión 1: Desarrollo de personas			1	2	3	4	5	
1	¿El gerente de su área promueve activamente la formación y el crecimiento de su equipo?							
2	¿Recibe orientación oportuna para mejorar sus capacidades profesionales?							
3	¿En su organización se valora el coaching o mentoría como parte del desarrollo del talento humano?							
Dimensión 2: Dirección de personas			1	2	3	4	5	
4	¿El gerente guía al equipo con claridad y establece objetivos alcanzables?							
5	¿Se toman decisiones que consideran tanto los resultados como el bienestar del equipo?							
6	¿El liderazgo en su área favorece el orden, la responsabilidad y el cumplimiento de metas?							
Dimensión 3: Trabajo en equipo y cooperación			1	2	3	4	5	
7	¿Se fomenta la colaboración activa entre los miembros del equipo para lograr objetivos comunes?							
8	¿En su equipo se promueve la comunicación abierta y el respeto mutuo?							
9	¿Los desacuerdos se resuelven con actitud constructiva y orientada al diálogo?							

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Validez:

Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como un hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir. Mendoza, Morales (2013).

Frente a lo anterior se realizó un juicio de expertos, los mismos que tuvieron la oportunidad de hacer las debidas correcciones “en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesarios realizar mejoras. Al cumplirse este procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitieron el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad”.

Confiabilidad del Instrumento:

La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupo de personas en diferentes periodos de tiempo, nos permite obtener los mismos resultados. Mendoza y Morales (2013).

En la investigación se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, para describir las estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba. Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan:

Que un coeficiente de confiabilidad será más significativo mientras más se acerque el coeficiente a uno (1), lo cual significará un menor error de medición. La medición va de 0 a 1, tal como se muestra a continuación: De 0, 00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte.

Estadísticas de fiabilidad Variable 1 Coaching ejecutivo

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	15

Fuente: *Análisis de fiabilidad. Elaboración propia.*

Interpretación

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para los 15 ítems que componen la variable Coaching ejecutivo es de 0.857. Este valor indica un nivel de confiabilidad excelente, lo que sugiere que los ítems presentan una alta consistencia interna y miden adecuadamente la variable en estudio.

Estadísticas de fiabilidad Variable 2 Desarrollo de competencias gerenciales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	9

Fuente: *Análisis de fiabilidad. Elaboración propia.*

Interpretación

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para los 9 ítems de la variable Competencias gerenciales es de 0.861, lo que también refleja una confiabilidad excelente. Esto asegura que las preguntas diseñadas para evaluar esta variable son consistentes y fiables para medir lo que se propone.

Los resultados del análisis de confiabilidad demuestran que ambos instrumentos son sólidos y adecuados para ser utilizados en la investigación. La alta consistencia interna en ambas variables respalda la validez del proceso de recolección de datos. Esto asegura que los cuestionarios aplicados brindarán resultados precisos y representativos