

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**LA IMPORTANCIA DEL COACHING EN EL DESARROLLO DE LAS  
HABILIDADES BLANDAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
MARCIMEX EN LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

Br. Barreto Carrión Jhon Pedro  
Br. Izquierdo Henríquez César Alejandro

**ASESOR:**

Dr. Castañeda Nassi José

**TRUJILLO – PERÚ**

**2017**

## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de los requisitos estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego y en el Reglamento Interno de la Escuela Profesional de Administración, ponemos a vuestra consideración la presente Tesis titulada: “LA IMPORTANCIA DEL COACHING EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MARCIMEX EN LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2016”, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, mediante la modalidad de Tesis.

La realización del presente trabajo de investigación se ha ejecutado teniendo como base la formación brindada en nuestras aulas universitarias, de consultas bibliográficas, así como de la experiencia en el campo laboral.

Esperamos satisfacer las expectativas académico profesionales en la realización de este trabajo de investigación y de parte vuestra el rigor científico para su evaluación.

---

Br. César Izquierdo Henríquez

---

Br. Jhon Pedro Barreto Carrión

## DEDICATORIA

A mi padre, Julio Izquierdo Céliz por enseñarme el verdadero valor de la vida, valores y educarme con el ejemplo siempre.

Todas mis metas son a tu nombre, a mi madre Isabel que con su amor disipa toda amargura y hace pasajeros los malos momentos.

Y a mis hermanos Carlos y Julio por empujarme hacia adelante.

Al cuerpo docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.

A nuestro asesor, por el apoyo y la paciencia brindada en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran partícipe de este resultado.

**César .**

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Marelin, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Benjamín, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

**Jhon.**

## **AGRADECIMIENTO**

En la vida existen momentos y cosas gratificantes, esta es una de ellas, agradecemos a Dios por darnos la vida y la capacidad de superar todos los obstáculos y a nuestros padres que siempre nos apoyaron en todo sentido y en todo momento, gracias por enseñarnos a no darnos por vencidos e inculcarnos como prioridad la educación y honestidad.

A nuestro Señor Jesús, quien nos dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A nuestros familiares por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A todos aquellos que nos demostraban que nos quieren atrás, muchas gracias eso nos hace avanzar.

Asimismo, a nuestro asesor Dr. Castañeda Nassi José por su ayuda al momento de plantear el proyecto de tesis y al momento de la ejecución de la misma, a nuestros profesores ya que aportaron con sus conocimientos y experiencias para formar un profesional de competencia y calidad y por ello no se les podrá olvidar ya que al final llegaron a ser un compañero y amigo más de nuestras vidas.

Los autores

## RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de determinar si es importante el coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo. El problema formulado para la investigación fue: ¿Es importante el coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo? Y se tuvo como hipótesis: Si es importante el coaching en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo. Como objetivos específicos tenemos: Identificar los indicadores que afectan al coaching de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo, determinar las habilidades blandas que presentan actualmente el personal de la empresa Marcimex, establecer la motivación en el personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo. La población sujeta a estudio estuvo conformada por 100 personas que laboran en la empresa Marcimex y por el gerente de la tienda en Trujillo. Al ser una población pequeña se considera la población como muestra. El diseño de investigación utilizado fue descriptivo simple, en cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta y la entrevista. La conclusión a la que se llegó fue: que hay evidencia suficiente para demostrar que si es importante el coaching en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo.

*Palabras claves: Coaching, habilidades blandas.*

## **ABSTRACT**

The present study was carried out with the purpose of determining if coaching is important in the development of the soft skills of the staff of the company Marcimex in the city of Trujillo. The problem formulated for the research was: Is development coaching important Of the soft skills of the staff of the company Marcimex in the city of Trujillo? And it was hypothesized: If coaching is important in the development of soft skills of the staff of the company Marcimex in the city of Trujillo. As specific objectives we have: Identify the indicators that affect the coaching of the company Marcimex in the city of Trujillo, determine the soft skills that currently present the staff of the company Marcimex, establish the motivation in the staff of the company Marcimex in the city of Trujillo. The population subject to study was made up of 100 people who work in the company Marcimex and the manager of the store in Trujillo. Being a small population is considered the population as a sample. The research design used was descriptive simple, as far as the techniques and instruments of data collection were used the survey and the interview. The conclusion reached was: that there is sufficient evidence to show that if coaching is important in the development of soft skills of the staff of the Marcimex company in the city of Trujillo

*Keywords: Coaching, soft skills.*

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS .....	xiii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	i
1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.1. Realidad problemática .....	2
1.1.2. Enunciado del problema .....	3
1.1.3. Antecedentes .....	3
1.1.3.1. Internacional.....	3
1.1.3.2. Nacional .....	5
1.1.3.3. Local.....	5
1.1.4. Justificación .....	7
1.1.4.1. Justificación teórica .....	7
1.1.4.2. Justificación metodológica.....	7
1.1.4.3. Justificación práctica .....	7
1.2. Hipótesis .....	7
1.3. Objetivos .....	8
1.3.1. Objetivo General .....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	9
2.1. Marco Teórico .....	10
2.1.1. Coaching.....	10
2.1.1.1. Historia del coaching .....	10
2.1.1.2. Teorías del coaching .....	11
2.1.1.3. Puntos clave en la concepción del Coaching .....	11
2.1.1.4. Coaching en las organizaciones.....	11
2.1.1.5. Características del coaching .....	12
2.1.1.6. Elementos del Coaching.....	13
2.1.1.7. Aplicación del Coaching .....	14
2.1.2. Habilidades “blandas” .....	14
2.1.2.1. Teorías sobre las habilidades blandas .....	14

2.1.2.2. Habilidades “duras” vs habilidades “blandas” .....	15
2.1.2.3. ¿Cómo se potencian? .....	15
2.1.2.4. ¿Cómo se evalúan las habilidades blandas? .....	16
2.1.2.5. Cinco habilidades indispensables para un profesional.....	16
2.2. Marco Conceptual.....	19
<b>CAPÍTULO III MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>21</b>
3.1. Material.....	22
3.1.1. Población .....	22
3.1.2. Marco de muestreo .....	22
3.1.3. Unidad de análisis.....	22
3.1.4. Muestra .....	22
3.1.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos .....	22
3.2. Procedimientos.....	23
3.2.1. Diseño de Contrastación.....	23
3.2.2. Operacionalización de Variables.....	24
3.2.3. Procesamiento y Análisis de Datos.....	26
<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1. Presentación de Resultados. ....	28
4.1.1. Resultados Cuantitativos .....	28
4.1.1.1. Cuestionario de potencial empresarial .....	28
4.1.1.2. Cuestionario de competencias “blandas” .....	48
4.1.2. Resultados Cualitativos.....	81
4.2. Discusión de resultados .....	83
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>92</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Persona adaptable a los cambios .....	28
Cuadro N° 2 Confianza en tus posibilidades y capacidades .....	29
Cuadro N° 3 Autonomía en el trabajo .....	30
Cuadro N° 4 Facilidad de comunicación.....	31
Cuadro N° 5 Creatividad del personal .....	32
Cuadro N° 6 Afrontar problemas con optimismo .....	33
Cuadro N° 7 Iniciativa ante situaciones complejas y nuevas.....	34
Cuadro N° 8 Predisposición para asumir riesgos .....	35
Cuadro N° 9 Notas escritas sobre tus proyectos .....	36
Cuadro N° 10 Arriesgar recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial .....	37
Cuadro N° 11 Asignar tareas a los demás .....	38
Cuadro N° 12 Trabajo en equipo .....	39
Cuadro N° 13 Administrar los recursos económicos .....	40
Cuadro N° 14 Facilidad para negociar con éxito .....	41
Cuadro N° 15 Planificación de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto.....	42
Cuadro N° 16 Temas con visión de futuro .....	43
Cuadro N° 17 Cumplen los plazos que se fijan para realizar un trabajo.....	44
Cuadro N° 18 Motivación por conseguir los objetivos .....	45
Cuadro N° 19 Profesionalismo en lo que hacen .....	46
Cuadro N° 20 Sacrificar el tiempo libre si el trabajo lo demanda.....	47
Cuadro N° 21 Diagnósticos periódicos que ayuden a identificar problemas .....	48
Cuadro N° 22 Recopilan periódicamente información relevante que explique las causas de los problemas .....	49

Cuadro N° 23 Generan frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas .....	50
Cuadro N° 24 Enfoque sistémico para anticiparse a los problemas .....	51
Cuadro N° 25 Dirección con visión al futuro .....	52
Cuadro N° 26 Sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos .....	53
Cuadro N° 27 Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento .....	54
Cuadro N°28 Capta las emociones del grupo y las conduce hacia un resultado positivo .....	55
Cuadro N°29 Anima a los trabajadores a buscar soluciones creativas a los problemas que se presentan .....	56
Cuadro N°30 Mantiene relaciones basadas en la honestidad, respeto y equidad en el trato con las personas .....	57
Cuadro N°31 Procura que los integrantes de su equipo de trabajo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr los objetivos.....	58
Cuadro N°32 Busca periódicamente actualización en las tendencias internacionales de las diferentes áreas de la ingeniería industrial. ....	59
Cuadro N°33 Prioriza estar al día en los avances tecnológicos.....	60
Cuadro N°34 Busca continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos .....	61
Cuadro N°35 Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.....	62
Cuadro N°36 Ve las quejas de un cliente como una oportunidad para mejorar y no como un problema .....	63
Cuadro N°37 Muestra una actitud proactiva para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. ....	64

Cuadro N°38 Ayuda al personal a enfrentarse al cambio para desarrollarse junto con la organización .....	65
Cuadro N°39 Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo .....	66
Cuadro N°40 Responsable en la formación de equipos de trabajo.....	67
Cuadro N°41 Muestra respeto y amabilidad para entender tanto a compañeros como a subordinados .....	68
Cuadro N°42 Comunica, por escrito, ideas organizadas y claras para quien las lee .....	69
Cuadro N°43 Comunica, de manera oral, instrucciones o ideas claras y entendibles .....	70
Cuadro N°44 Hace presentaciones orales de ideas o proyectos frente a un grupo de personas .....	71
Cuadro N°45 Escucha, interpreta y transmite ideas de manera efectiva. ....	72
Cuadro N°46 Utiliza el idioma inglés para comunicarse con otras personas .....	73
Cuadro N°47 Utiliza otra lengua extranjera a parte del inglés para establecer comunicación con otras personas .....	74
Cuadro N°48 Detecta anomalías y generar ideas buscando activamente nuevas oportunidades.....	75
Cuadro N°49 Busca permanentemente la excelencia en todas las tareas o actividades a desarrollar en el trabajo .....	76
Cuadro N°50 Reconocer y valorar la diversidad cultural, gestionándola estratégicamente para el logro de una meta.....	77
Cuadro N°51 Acepta lo nuevo y se adapta a las nuevas posibilidades.....	78
Cuadro N°52 Muestra flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo e incorporarse de manera ágil a nuevos ámbitos de acción ....	79
Cuadro N°53 Fija metas claras y se dirige con perseverancia y empeño al cumplimiento de las mismas .....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico N° 1 Persona adaptable a los cambios .....	28
Grafico N° 2 Confianza en tus posibilidades y capacidades .....	29
Gráfico N° 3 Autonomía en el trabajo.....	30
Gráfico N° 4 Facilidad de comunicación.....	31
Gráfico N° 5 Creatividad del personal .....	32
Gráfico N° 6 Afrontar problemas con optimismo .....	33
Gráfico N° 7 Iniciativa ante situaciones complejas y nuevas.....	34
Gráfico N° 8 Predisposición para asumir riesgos .....	35
Gráfico N°9 Notas escritas sobre tus proyectos.....	36
Gráfico N° 10 Arriesgar recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial .....	37
Gráfico N° 11 Asignar tareas a los demás .....	38
Gráfico N° 12 Trabajo en equipo .....	39
Gráfico N° 13 Administrar los recursos económicos .....	40
Grafico N° 14 Facilidad para negociar con éxito .....	41
Gráfico N° 15 Planificación de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto.....	42
Gráfico N° 16 Temas con visión de futuro.....	43
Gráfico N° 17 Cumplen los plazos que se fijan para realizar un trabajo.....	44
Gráfico N° 18 Motivación por conseguir los objetivos .....	45
Gráfico N° 19 Profesionalismo en lo que hacen .....	46
Gráfico N° 20 Sacrificar el tiempo libre si el trabajo lo demanda.....	47
Gráfico N° 21 Diagnósticos periódicos que ayuden a identificar problemas .....	48
Gráfico N° 22 Recopilan periódicamente información relevante que explique las causas de los problemas .....	49
Gráfico N° 23 Generan frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas .....	50
Gráfico N° 24 Enfoque sistémico para anticiparse a los problemas .....	51
Gráfico N° 25 Dirección con visión al futuro .....	52
Gráfico N° 26 Sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos .....	53

Gráfico N° 27	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento .....	54
Gráfico N° 28	Capta las emociones del grupo y las conduce hacia un resultado positivo .....	55
Gráfico N° 29	Anima a los trabajadores a buscar soluciones creativas a los problemas que se presentan .....	56
Gráfico N° 30	Mantiene relaciones basadas en la honestidad, respeto y equidad en el trato con las personas .....	57
Gráfico N° 31	Utilizar la banca online de alguna entidad financiera es una idea atractiva.....	58
Gráfico N°32	Busca periódicamente actualización en las tendencias internacionales de las diferentes áreas de la ingeniería industrial .....	59
Gráfico N° 33	Prioriza estar al día en los avances tecnológicos .....	60
Gráfico N° 34	Busca continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos .....	61
Gráfico N° 35	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.....	62
Gráfico N° 36	Ve las quejas de un cliente como una oportunidad para mejorar y no como un problema .....	63
Gráfico N° 37	Muestra una actitud proactiva para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. ....	64
Gráfico N° 38	Ayuda al personal a enfrentarse al cambio para desarrollarse junto con la organización.....	65
Gráfico N° 39	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo .....	66
Gráfico N° 40	Responsable en la formación de equipos de trabajo .....	67
Gráfico N° 41	Muestra respeto y amabilidad para entender tanto a compañeros como a subordinados .....	68
Gráfico N° 42	Comunica, por escrito, ideas organizadas y claras para quien las lee.....	69
Gráfico N° 43	Comunica, de manera oral, instrucciones o ideas claras y entendibles .....	70

Gráfico N° 44	Hace presentaciones orales de ideas o proyectos frente a un grupo de personas .....	71
Gráfico N° 45	Escucha, interpreta y transmite ideas de manera efectiva ....	72
Gráfico N° 46	Utiliza el idioma ingles para comunicarse con otras personas .....	73
Gráfico N° 47	Utiliza otra lengua extranjera a parte del inglés para establecer comunicación con otras personas .....	74
Gráfico N° 48	Detecta anomalías y generar ideas buscando activamente nuevas oportunidades.....	75
Gráfico N° 49	Busca permanentemente la excelencia en todas las tareas o actividades a desarrollar en el trabajo .....	76
Gráfico N° 50	Reconocer y valorar la diversidad cultural, gestionándola estratégicamente para el logro de una meta.....	77
Gráfico N° 51	Acepta lo nuevo y se adapta a las nuevas posibilidades. ....	78
Gráfico N° 52	Muestra flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo e incorporarse de manera ágil a nuevos ámbitos de acción ....	79
Gráfico N° 53	Fija metas claras y se dirigirse con perseverancia y empeño al cumplimiento de las mismas .....	80

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Formulación del problema**

### **1.1.1. Realidad problemática**

El mundo del trabajo ha cambiado enormemente en los últimos años. La globalización de la economía, la intensificación de la competencia, la aceleración de los cambios tecnológicos, el aumento de inversionistas extranjeros, las crecientes exigencias de los consumidores o la búsqueda de excelencia, están influyendo fuertemente en las empresas y en la forma en que estas deben organizarse para competir en un mercado global.

En este contexto, las características de los profesionales requeridos por las empresas también han cambiado notablemente. Los buenos profesionales poseen conocimiento de la amplia variedad de herramientas disponibles, tanto “duras” como “blandas”, y de la capacidad de integrarlas. Dominar no sólo los conocimientos teóricos y técnicos propios de la disciplina (competencias “duras”), sino poseer también las llamadas “competencias blandas”, como son: capacidades de liderazgo, de comunicación, de trabajo en equipo, de auto organización, de resolver conflictos humanos, de manejar satisfactoriamente limitaciones contradictorias, de iniciativa empresarial, etc.

Para los empleadores locales, los jóvenes recién egresados no tienen las habilidades “blandas”, como el sentido ético y la adaptabilidad o flexibilidad, bien desarrolladas reportó el estudio de Lee Hecht Harrison-Dmb (2014) afirma que las empresas y estudiantes coinciden en que las habilidades “duras” como el aprendizaje se encuentran bien desarrolladas ya que forman parte de la currícula universitaria. Las empresas consideran importante contar con mentores y coaches, mientras que para los estudiantes es más importante contar con Diplomados, Maestrías y Experiencias en el exterior. Sin embargo, ambos actores coinciden en que la motivación y ambición, así como la

capacitación y entrenamiento son lo más importante para lograr el éxito profesional de los recién egresados, informó Lhh Dbm.

La EDPYME Marcimex que comenzó operaciones en el año 2002 y cuyo socio mayoritario fue la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, pasó en el año 2011, mediante resolución de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, a ser adquirida por la empresa Servicios Comerciales y Empresariales S.A.C., formando así la EDPYME Marcimex S.A. parte del cuerpo económico CONSENSO. Siendo aspectos a lograr de su misión y visión de la empresa Marcimex el buscar el progreso de sus colaboradores y además que este personal este bien capacitado, altamente motivado y comprometido, se pensó en las mejoras de estas habilidades blandas tan solicitados por los empleadores en el actual mercado laboral. De acuerdo con esta problemática se formuló el siguiente problema de investigación.

### **1.1.2. Enunciado del problema**

¿Es importante el coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo?

### **1.1.3. Antecedentes**

#### **1.1.3.1. Internacional**

Lagos (2012) *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades "blandas": Desde la visión de los alumnos líderes de I° a IV° medio.* (Tesis de licenciatura)

Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile, Chile

Los autores concluyen

Luego de conocer las percepciones de los alumnos y profesores sobre la experiencia del Programa Desafío Liderazgo y la metodología de Aprendizaje Experiencial implementado en cinco colegios

municipales de la comuna de Las Condes, esta investigación permite reflexionar en torno a la educación formal en Chile y como es necesario realizar un cambio sobre ésta, para que se adecue a los contextos actuales de la sociedad chilena y la sociedad de la información, en la cual como señala Peiró “la formación no puede basarse fundamentalmente en la transmisión de información sino en la construcción, potenciación y utilización adecuada de las competencias que hemos ido planteando. Es fundamental la potenciación del pensamiento crítico, de la gestión de incertidumbre, del aprender a aprender”.

Chigó & Olgún (2006) *Competencias y habilidades blandas claves para ingenieros comerciales de la Universidad de Chile*. (Tesis de licenciatura) Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Los autores concluyen

La capacidad de insertarse en un equipo de trabajo es la habilidad más destacada de la facultad, siendo así percibida por los empleadores y egresados. Del mismo modo, la dirección y liderazgo muestran evaluaciones sobresalientes, estando calificadas en nivel Adecuado para el cargo. La percepción en la Capacidad de Negociar de alumnos y egresados es la peor evaluada, lo anterior muestra cierta relación con la escasa participación de alumnos en actividades relacionadas a esto durante su formación, también la poca efectividad que tienen los talleres de habilidades dada sus características (cantidad de talleres en la malla curricular y su tiempo de duración).

### **1.1.3.2. Nacional**

Villegas (2015) *Influencia del Coaching en la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza Y Garantías Ltda. Miraflores 2015* (Tesis de titulación) Universidad Cesar Vallejo Lima – Perú

Los autores concluyeron

El coaching sí influye en la Gestión de talento Humano mejorando significativamente el rendimiento y el clima laboral en la empresa.

La responsabilidad es importante en la empresa, asimismo genera una considerable influencia en la Gestión de Talento Humano.

Cárdenas (2011) *Coaching y desempeño docente en la provincia de Huancayo* Universidad del Centro del Perú (Tesis de doctorado) Lima, Perú.

Los autores concluyen

La aplicación del coaching tiene influencia positiva en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo.

Se propone y experimenta un programa de aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo son: concreto, interactivo, tiene responsabilidad compartida, manifiesta en forma específica, desarrollo respeto.

Las características que tienen coaching en el desarrollo de desempeño docente de los profesores de la provincia.

### **1.1.3.3. Local**

Guzmán & Parravichini (2016) *Aplicación del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la*

*empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016* (Tesis de titulación) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Los autores concluyen:

La aplicación del coaching sí influye en la gestión por competencias del talento humano permitiendo la mejora de la conciencia, auto creencia, competencias cardinales y específicas en los colaboradores para obtener mejores resultados en la gestión del cambio, orientación hacia los resultados, productividad, innovación y desarrollo de relaciones; identificados como muy importantes para la gestión de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo.

Los indicadores que afectan al coaching son responsabilidad, gestión del cambio y eficiencia. Estos impiden a los colaboradores tomar conciencia de sus actividades y funciones. Al mismo tiempo el mejor manejo de estos indicadores por los colaboradores permite que se puedan adaptar al cambio para que su desempeño sea más eficiente.

El coaching generó un impacto positivo en los colaboradores de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo; pues llegó a motivar cada uno de ellos permitiéndoles alcanzar resultados que no conseguían por sí mismos, mejorando significativamente su compromiso, desarrollo individual, clima organizacional, trabajo en equipo y excelente comunicación organizacional logrando un alto desempeño laboral.

#### **1.1.4. Justificación**

##### **1.1.4.1. Justificación teórica**

El presente estudio permitirá conocer conceptos sobre coaching y la demanda actual que tienen las habilidades “blandas” por parte de los empleadores, en el año 2016. Estos resultados podrán ser discutidos con otras investigaciones que se realicen en un futuro

##### **1.1.4.2. Justificación metodológica**

El diseño metodológico que va a ser utilizado en la presente investigación la importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo año 2016, nos permitirá llegar a establecer las conclusiones de la investigación, las cuales, servirán como referencia para posteriores estudios sobre temas similares.

##### **1.1.4.3. Justificación práctica**

Reconociendo que las habilidades blandas están tomando cada vez más importancia en el mercado laboral, la presente investigación pretende dar a conocer la importancia que tiene el coaching en las habilidades del personal administrativo de la empresa en estudio permitiendo desarrollar nuevas estrategias para el cumplimiento de sus funciones que permitan a otras sucursales contar con un personal más eficiente y comprometido.

#### **1.2. Hipótesis**

Sí es importante el coaching en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar si es importante el coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los indicadores que afectan al coaching de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo.
- Determinar las habilidades blandas que presentan actualmente el personal de la empresa Marcimex.
- Establecer la motivación en el personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo.

# **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

## **2.1. Marco Teórico**

### **2.1.1. Coaching**

#### **2.1.1.1. Historia del coaching**

El origen del Coaching como teoría se remonta a mediados del siglo veinte, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del Coaching. Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje.

Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

Bounte (2006) afirma que podemos decir que el Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial. Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

### **2.1.1.2. Teorías del coaching**

El coaching es una disciplina nueva que acerca a los individuos al logro de objetivos, permitiendo un decidido desarrollo personal. Para Chirinos (2004) afirma que el Coaching en la organización “es equivalente a la gerencia de facultamiento y agrega que consiste en una creación de ambiente y situaciones que permiten procesos conversacionales que resulten el óptimo desempeño y trabajo inteligente. Por su parte Hashuel (2001) señala que el coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograrlos.

### **2.1.1.3. Puntos clave en la concepción del Coaching**

Bounte (2006) describe 3 puntos claves que definen al coaching:

- Toma de conciencia (Tener claridad sobre la situación actual).
- Responsabilidad Personal (Claridad sobre el resultado deseado).
- Confianza (Creer en tu propio potencial).

### **2.1.1.4. Coaching en las organizaciones**

El Coaching está siendo aplicado cada vez más en las organizaciones de todo tipo. Según Hashuel (2001) acota que la intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. Al respecto, el autor expone las

razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes, renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso, destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables, y que en el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

#### **2.1.1.5. Características del coaching**

Las características esenciales del coaching según Hashuel (2001) son:

- Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
- Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

- Responsabilidad Compartida: Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- Forma Específica: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

#### **2.1.1.6. Elementos del Coaching**

A continuación, se describen ciertos elementos que componen el Coaching, ellos son los encargados de dirigir el Coaching para lograr los objetivos de la organización, estos elementos son descritos por Hashuel (2001) de la siguiente manera:

- Valores: El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- Resultados: El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

- Disciplina: El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.
- Entrenamiento: Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

#### **2.1.1.7. Aplicación del Coaching**

Al saber que significa el coaching y que lo compone, también se debe saber cuándo se debe aplicar, a continuación, Hashuel (2001), describe en que momento dar Coaching.

El Coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una realimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

#### **2.1.2. Habilidades “blandas”**

##### **2.1.2.1. Teorías sobre las habilidades blandas**

Russell & Carol (2000) afirma que son un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y

desempeñarse exitosamente en el trabajo a su vez estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir, como debe ser una persona, qué habilidad debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás.

### **2.1.2.2. Habilidades “duras” vs habilidades “blandas”**

Russell & Carol (2000) considera que las habilidades duras (conocimientos teóricos) se aprenden de manera más rápida que las habilidades blandas, ya que éstas últimas están íntimamente relacionadas por los rasgos de personalidad, es por esta razón que son más difíciles de enseñar. El contexto en cual está inserta la persona es fundamental al momento de observar el desarrollo de estas habilidades en los sujetos.

### **2.1.2.3. ¿Cómo se potencian?**

A través de talleres, que fomenten el trabajo en equipo y colaborativo, y actividades en que se incentive la comunicación entre los estudiantes. Pero esto se hace poco. El currículo sí contempla el desarrollo de manera transversal de este tipo de habilidades, pero no existen planteamientos concretos de cómo trabajarlas y qué estrategias son las más adecuadas para hacerlo. Otra alternativa, es desarrollarlas por medio del trabajo con la comunidad. De esta manera, los alumnos adquieren un sentido de identidad mucho mayor y son capaces de desarrollar un trabajo en equipo con mejores resultados. Aquello sería una estrategia muy recomendable. Sin embargo, para involucrarlos a todos, se necesita de metodologías diferentes a las que se utilizan en el desarrollo de habilidades cognitivas. Silva (2013) afirma que es recomendable potenciar ejercicios de carácter

grupal, lúdico, para generar mayor involucramiento. Por ejemplo, actividades de campo abierto, al aire libre, de carácter comunitario y a través de juegos, que les permitan desarrollar su creatividad. El arte es una buena herramienta.

#### **2.1.2.4. ¿Cómo se evalúan las habilidades blandas?**

Estableciendo una estrategia de mediano a largo plazo para cada uno de los estudiantes y visualizando el progreso, a través del acompañamiento más directo de los jóvenes, mediante entrevistas personales a cada uno de ellos. No se puede hacer por medio de indicadores duros, pero sí observar cómo los estudiantes se han ido desarrollando, cómo se sienten con este tipo de actividades y cómo mejoran o progresan las relaciones interpersonales dentro del grupo curso. (Silva, 2013)

#### **2.1.2.5. Cinco habilidades indispensables para un profesional**

Las habilidades blandas son esas competencias, hábitos y comportamientos que nos distinguen como profesional y que marcan la diferencia en el momento de emprender un proyecto, solucionar un conflicto o relacionarnos con los demás. Hoy las grandes empresas no se limitan a buscar un profesional competente, quieren que esa persona comparta los valores de la organización y que les aporte sinergia. ¿Cuáles son las habilidades blandas más importantes?

- **Habilidades Sociales:** Una persona puede ser muy competente desde el punto de vista técnico, pero si no tiene determinadas habilidades sociales, será difícil que llegue muy lejos en su carrera. Los profesionales

exitosos son aquellos que comprenden lo que motiva al grupo y son capaces de conectar emocionalmente con los demás. Es la persona que aporta valor al grupo, que lo dinamiza y que actúa como mediador ante los conflictos o incluso como líder. Ser habilidoso desde el punto de vista social implica ser capaz de ponerse en el lugar de la otra persona, pero, aun así, mantener en mente el objetivo del proyecto y trabajar para que este se cumpla. Esto significa que debemos ser capaces de motivar a las personas para obtener el máximo de productividad logrando un ambiente agradable de trabajo. Por tanto, debemos saber cuándo es el momento de ofrecer reconocimientos, pero también cuándo y cómo hacer una crítica.

- Apertura a la crítica: A menudo, cuando una persona es muy competente en su trabajo, encaja mal las críticas o incluso hace oídos sordos. Sin embargo, estar abiertos a diferentes miradas y opiniones es fundamental para tener éxito en la vida profesional. Recuerda que a veces los mejores consejos provienen de donde menos lo esperas porque esa persona, que quizás no es experta en tu campo de acción o que no está trabajando en el proyecto, puede ofrecer una visión más objetiva y fresca. Ponerse a la defensiva ante las críticas es la mejor manera para condenarse al fracaso profesional. En su lugar, debemos aprender a escuchar lo que los otros tienen que decir y después, serenamente, valorar la pertinencia de las críticas y, si es necesario, cambiar el rumbo. Los profesionales de éxito saben que mientras más ojos valoren su proyecto, mayores probabilidades tendrán de triunfar porque la retroalimentación desempeña un papel crucial para crecer, mejorar y detectar nuevas oportunidades.

- Hábitos productivos: Incluso en el trabajo más creativo existen una serie de hábitos que sustentan la productividad. Por ejemplo, un pintor o un escritor necesitan establecer una rutina de trabajo que les permita crear. No es casualidad que la mayoría de los profesionales más fructíferos en el campo de la literatura y las artes han sido precisamente los que se han impuesto una rutina de trabajo cotidiana en la cual eliminaban todas las distracciones. No obstante, al contrario de lo que piensa la gente, los hábitos productivos no solo incluyen una rutina de trabajo preestablecida sino también pausas para el descanso y actividades que estimulen la creatividad o que inciten a la relajación. Los profesionales de éxito son aquellos que saben cuándo deben hacer un alto en el camino, son los que han encontrado el punto medio entre el trabajo y el descanso.
- Integridad: Muchas personas creen que es pecado mortal confesar que no dominan alguna esfera de su profesión o que reconocer un error implica cavarse su propia tumba dentro de la empresa. Sin embargo, esta es una visión arcaica determinada por la creencia de que debemos funcionar como si fuésemos máquinas perfectas. No obstante, hoy muchas organizaciones priorizan los valores sobre las competencias y la capacidad de aprender sobre el conocimiento. ¿Por qué? La razón es muy simple: el mundo está cambiando a velocidad de vértigo por lo que muchas empresas prefieren contar con personas que sean capaces de adaptarse y desarrollar nuevas habilidades antes que contratar a profesionales anquilosados. Recuerda que la integridad no ha pasado de moda, hoy más que nunca se valora a los profesionales que sean

honestos, que sepan reconocer un error y que no tengan miedo a decir “no sé”. Cuando los demás saben que somos profesionales honestos, responsables y objetivos, confiarán en nosotros y en nuestro proyecto.

- **Mantener la calma:** Hoy muchas empresas trabajan bajo gran presión, ya sea debido a los plazos de entrega o porque su mercado está sujeto a continuos vaivenes. Por eso, los que encargan de seleccionar al personal se preocupan cada vez más por saber cómo responderán esas personas ante situaciones de estrés. Ser un profesional competente también significa mantener la calma ante situaciones límites y dar lo mejor de sí bajo presión. Cuando somos víctimas fáciles de la frustración, el enfado o el nerviosismo no logramos dar lo mejor de nosotros y somos más propensos a cometer errores. Los profesionales de éxito saben dar un paso atrás, desligarse de sus emociones y valorar la situación desde una perspectiva más objetiva. Para estas personas el estrés no es una barrera sino un estímulo que incrementa su productividad. (Delgado, 2014)

## **2.2. Marco Conceptual**

### **Coaching**

Es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograrlos. (Hashuel, 2001)

**Couch**

Está orientado a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa. (Hashuel, 2001)

**Gerente**

Tiene objetivos y está generalmente enfocado en objetivos previamente definidos. (Hashuel, 2001)

**Habilidades duras**

Son aquellas vinculadas al conocimiento, a lo medible en términos exactos, a destrezas puntuales. Por ejemplo, dominar inglés en un nivel avanzado, programar en Java o saber cómo calcular los impuestos de una empresa: todo ello se puede medir y calificar. (Peru21, 2013)

**Habilidades blandas**

Son aquellas que se desarrollan en el ámbito de lo psicológico. Son pericias que complementan y hasta sirven de soporte a las habilidades duras. (Peru21, 2013)

# **CAPÍTULO III MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

### **3.1. Material**

#### **3.1.1. Población**

La población sujeta a estudio estuvo conformada por 100 personas que formaron el personal que labora en la empresa Marcimex, considerando la EDPYME y la Electrotienda y el gerente de la tienda en Trujillo.

#### **3.1.2. Marco de muestreo**

El personal y el gerente que labora en la empresa Marcimex en Trujillo.

#### **3.1.3. Unidad de análisis**

Cada uno del personal y el gerente que labora en la empresa Marcimex en Trujillo.

#### **3.1.4. Muestra**

Al ser una población pequeña se considera la población como muestra.

#### **3.1.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos a utilizar para el trabajo de investigación fueron las siguientes:

- **Técnica:**

**Encuesta:** Para recopilar la información, lo cual se hizo directamente de la variable de estudio. La encuesta tuvo cierto margen de error debido a que está influenciada por la subjetividad del encuestado.

**Entrevista:** Será aplicada al gerente, el buscó brindarnos información sobre los aspectos generales de la empresa Marcimex.

- **Instrumento:**

**Cuestionario:** Las preguntas del cuestionario fueron de tipo cerradas y serán aplicadas a los trabajadores de Marcimex sucursal para obtener la información respectiva

**Validación del cuestionario potencia empresarial:** Se validó en una muestra piloto de ocho trabajadores obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 97%, razón que nos autorizó a aplicarlo

**Validación del cuestionario de competencias blandas:** Se validó en una muestra piloto de ocho trabajadores obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 96%, razón que nos autorizó a aplicarlo

**Guía de entrevista:** Las preguntas de la guía de entrevista serán trece

## **3.2. Procedimientos**

### **3.2.1. Diseño de Contrastación**

La investigación corresponde al diseño descriptivo simple.

**M: O**

Dónde:

M = Personal de la empresa Marcimex

O = Evaluación de habilidades blandas

### 3.2.2. Operacionalización de Variables

Variables a investigar	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variables	Escala de medición
<b>Variable independiente</b>  <b>Coaching</b>	Es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograrlos. (Hashuel, 2001)	Aspectos generales	Características del gerente	Cualitativa	Nominal
			Características de la empresa	Cualitativa	
		Potencial empresarial	Nivel de potencial empresarial	Cualitativa	Nominal
		Motivación	Trabajo en equipo	Cualitativa	Escala de Likert
			Liderazgo	Cualitativa	
			Conciencia global	Cualitativa	
Capacidad emprendedora	Cualitativa				
Aprender a aprender	Cualitativa				

<b>Variable Dependiente Habilidades blandas</b>  Son aquellas vinculadas al conocimiento, a lo medible en términos exactos, a destrezas puntuales. Por ejemplo, dominar inglés en un nivel avanzado, programar en Java o saber cómo calcular los impuestos de una empresa: todo ello se puede medir y calificar. (Peru21, 2013)	Actitudes y valores	Orientación al cliente Gestionar cambios Ética Gestión diversidad	Cualitativa Cualitativa Cualitativa Cualitativa	Escala de Likert	
	Habilidades	Orientación al cliente Gestionar cambios Ética Gestión diversidad Comunicación Creatividad y solución de problemas	Cualitativa Cualitativa Cualitativa Cualitativa Cualitativa Cualitativa	Escala de Likert	
			Género	Cualitativa	Nominal
		Perfil del personal	Edad	Cuantitativa	Nominal
			Estado civil	Cualitativa	Nominal

### **3.2.3. Procesamiento y Análisis de Datos**

Para el análisis de la información, se realizará las transcripciones de las respuestas de los instrumentos de recolección aplicados, y se procederá a realizar una propuesta de plan de coaching para la empresa. La discusión de resultados se realizará con los objetivos tomando en cuenta los antecedentes y marco teórico. Finalmente se establecen las conclusiones en relación directa con los objetivos y se proponen las recomendaciones debidas para la Gerencia.

# **CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

## 4.1. Presentación de Resultados.

En este capítulo se hace referencia a los cuadros y gráficos de estadística utilizado para organizar la información recogida en la investigación, cuyos comentarios e interpretaciones se encuentran al término de cada uno de ellos.

### 4.1.1. Resultados Cuantitativos

#### 4.1.1.1. Cuestionario de potencial empresarial

Cuadro N°1

*Persona adaptable a los cambios*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	68	68%
Casi siempre	30	30%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

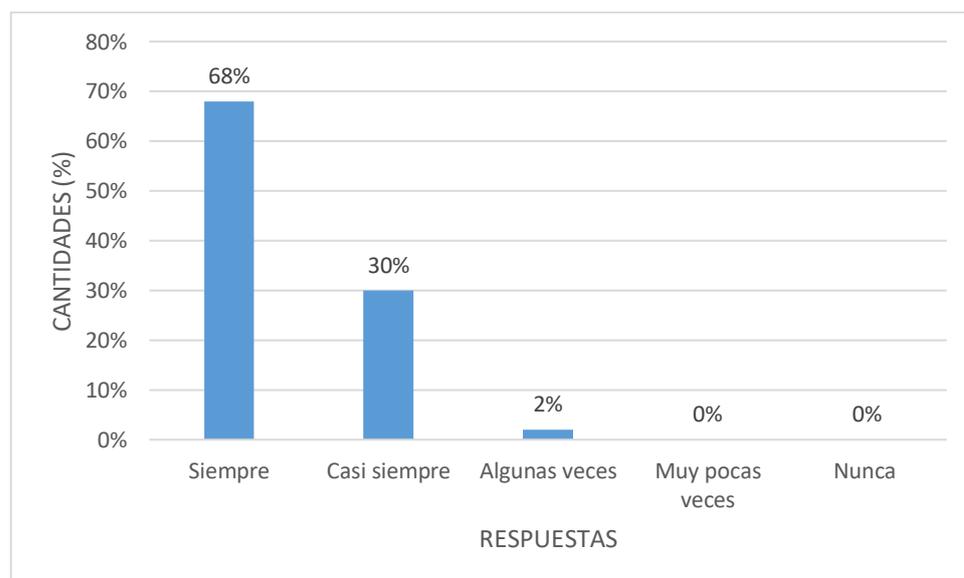


Gráfico N°1. Persona adaptable a los cambios

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se consideran personas adaptables a los cambios correspondiente al 68%, un 30% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°2

Confianza en tus posibilidades y capacidades

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	70	70%
Casi siempre	25	25%
Algunas veces	5	5%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

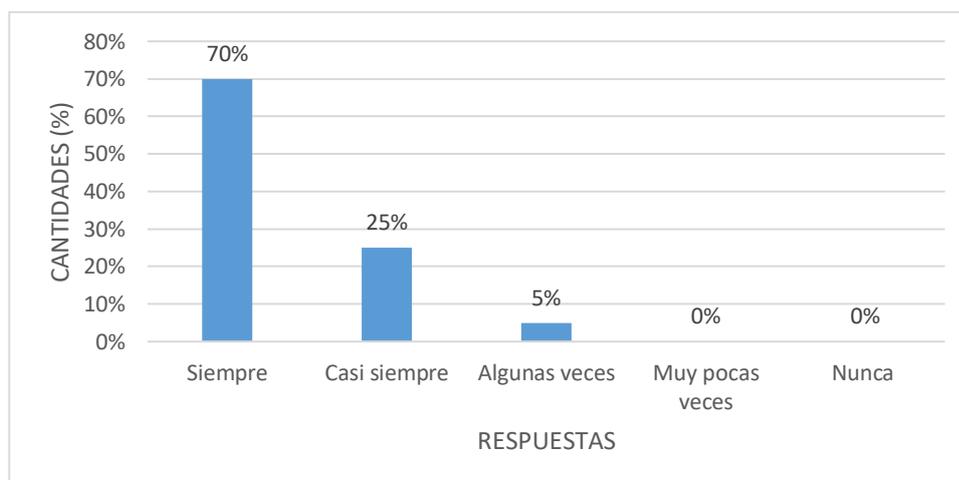


Grafico N°2 Confianza en tus posibilidades y capacidades

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre tienen confianza en sus posibilidades y capacidades correspondiente al 70%, un 25% casi siempre, a su vez un 5% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca.

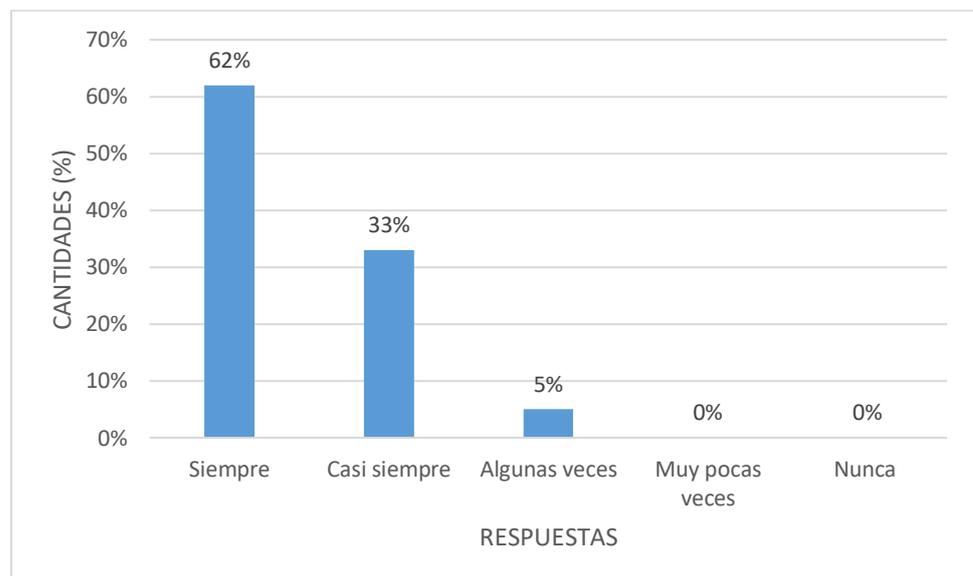
### Cuadro N°3

#### Autonomía en el trabajo

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	62	62%
Casi siempre	33	33%
Algunas veces	5	5%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores



#### Gráfico N°3 Autonomía en el trabajo.

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre es importante para ellos disponer de autonomía en el trabajo correspondiente al 62%, un 33% casi siempre, a su vez un 5% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°4

Facilidad de comunicación

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	72	72%
Casi siempre	20	20%
Algunas veces	8	8%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

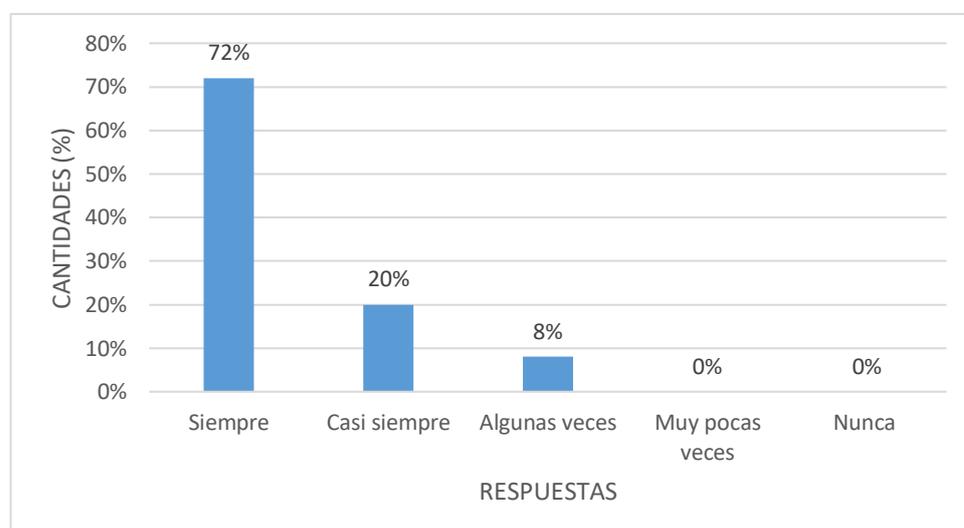


Gráfico N°4 Facilidad de comunicación

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre tienen facilidad de comunicación correspondiente al 72%, un 20% casi siempre, a su vez un 8% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°5

Creatividad del personal

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	78	78%
Casi siempre	20	20%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

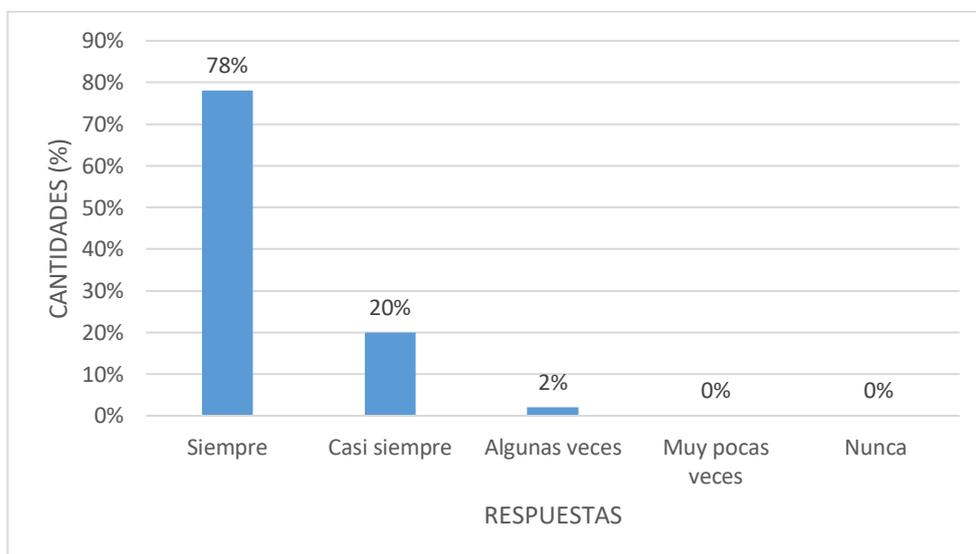


Gráfico N°5 Creatividad del personal

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se consideran creativos correspondiente al 78%, un 20% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°6

Afrontar problemas con optimismo

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	70	70%
Casi siempre	22	22%
Algunas veces	8	8%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

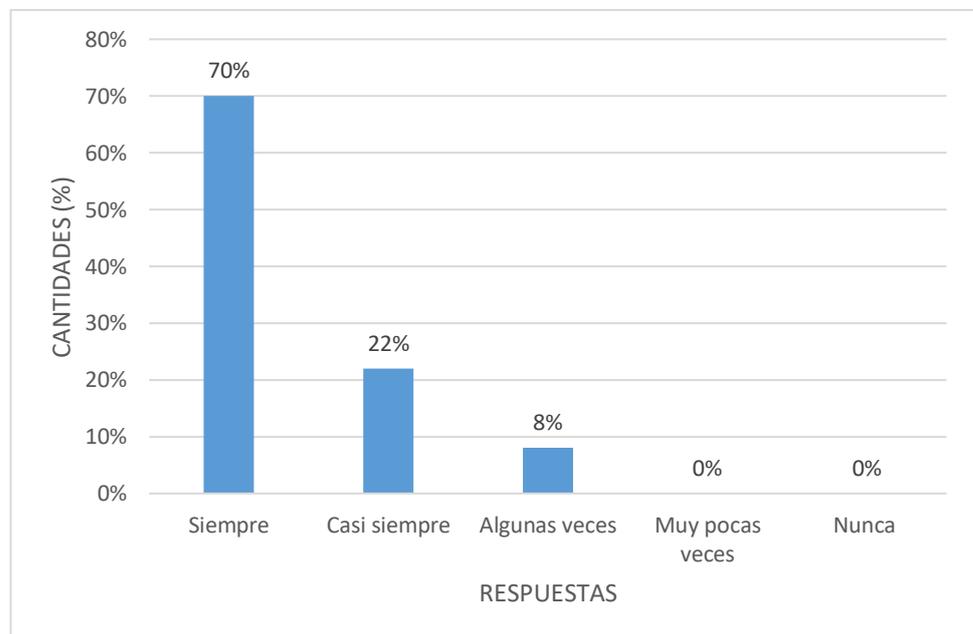


Gráfico N°6. Afrontar problemas con optimismo

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre afrontan los problemas con optimismo correspondiente al 70%, un 22% casi siempre, a su vez un 8% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°7

Iniciativa ante situaciones complejas y nuevas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	73	73%
Casi siempre	19	19%
Algunas veces	8	8%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

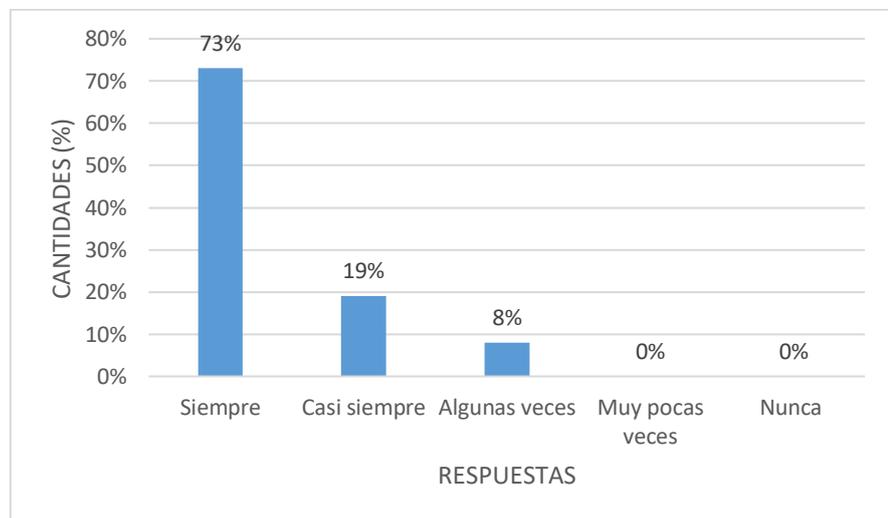


Gráfico N° 7. Iniciativa ante situaciones complejas y nuevas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre toman la iniciativa ante situaciones complejas y nuevas correspondiente al 73%, un 19% casi siempre, a su vez un 8% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°8

Predisposición para asumir riesgos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	81	81%
Casi siempre	12	12%
Algunas veces	7	7%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

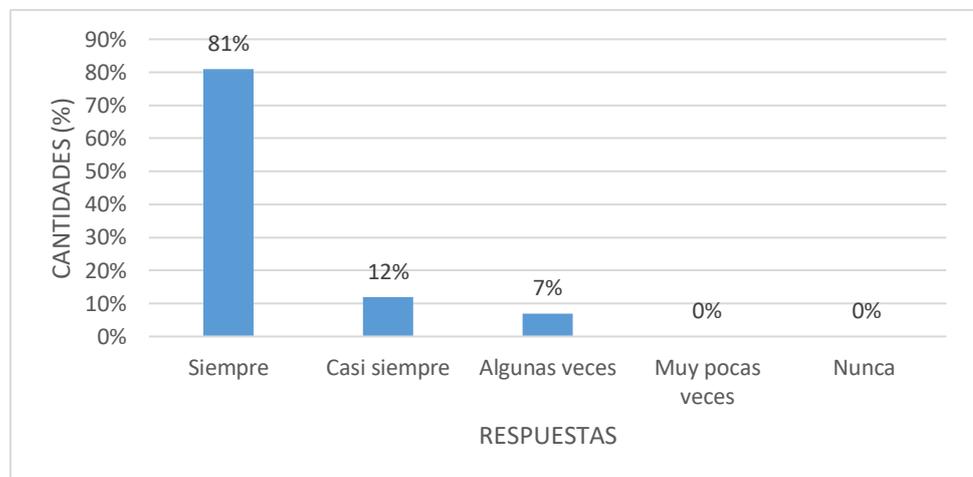


Gráfico N° 8. Predisposición para asumir riesgos

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre tienen predisposición para asumir riesgos correspondientes al 81%, un 12% casi siempre, a su vez un 7% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°9

Notas escritas sobre tus proyectos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	89	89%
Casi siempre	10	10%
Algunas veces	1	1%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

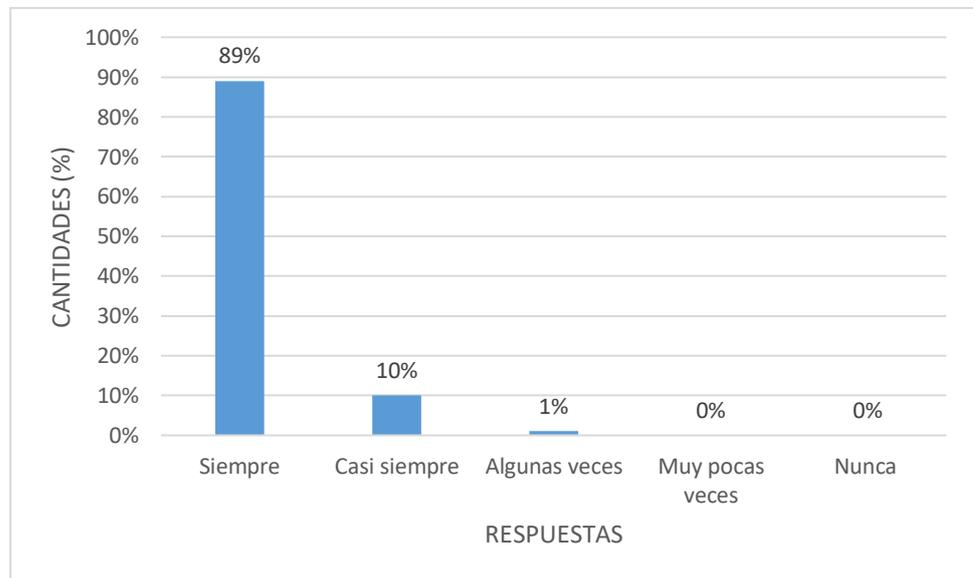


Gráfico N°9. Notas escritas sobre tus proyectos

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre toman notas escritas sobre sus proyectos correspondiente al 89%, un 10% casi siempre, a su vez un 1% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°10

Arriesgar recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	14	14%
Algunas veces	81	81%
Muy pocas veces	5	5%
Nunca	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

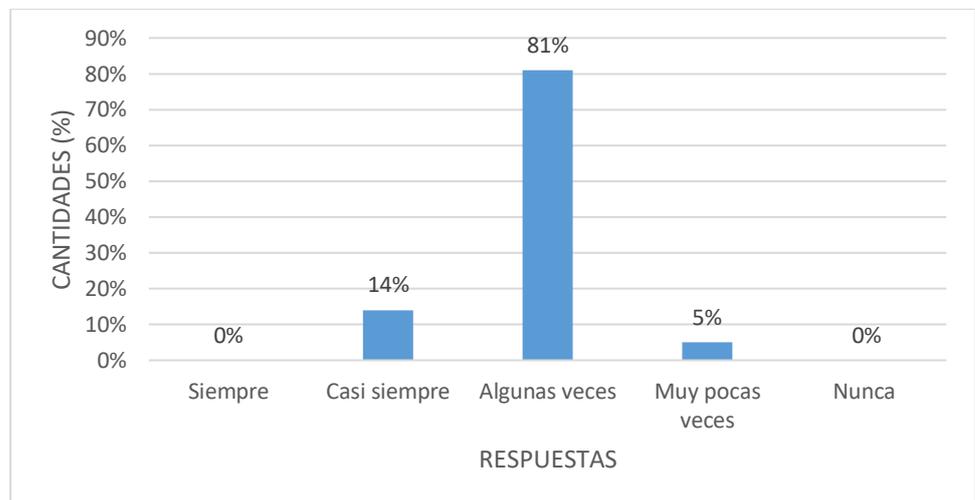


Gráfico N° 10. Arriesgar recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que algunas veces arriesgarían recursos propios si pusieran en marcha un proyecto empresarial correspondiente al 81%, un 14% casi siempre, a su vez un 5% muy pocas veces, por otro lado, un 0% siempre y 0% nunca.

Cuadro N°11

Asignar tareas a los demás

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	83	83%
Casi siempre	17	17%
Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

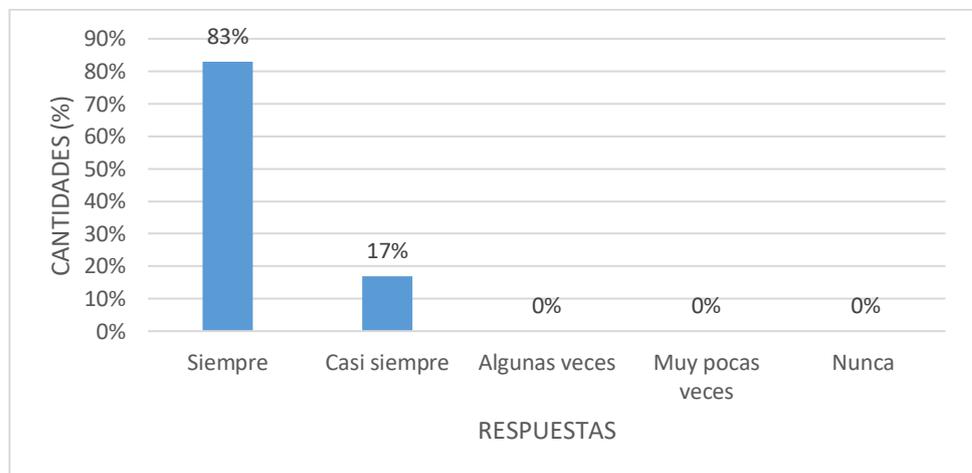


Gráfico N° 11. Asignar tareas a los demás

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre les resulta fácil asignar tareas a los demás correspondiente al 83%, un 17% casi siempre, a su vez un 0% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca

Cuadro N°12

Trabajo en equipo

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	85	85%
Casi siempre	12	12%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

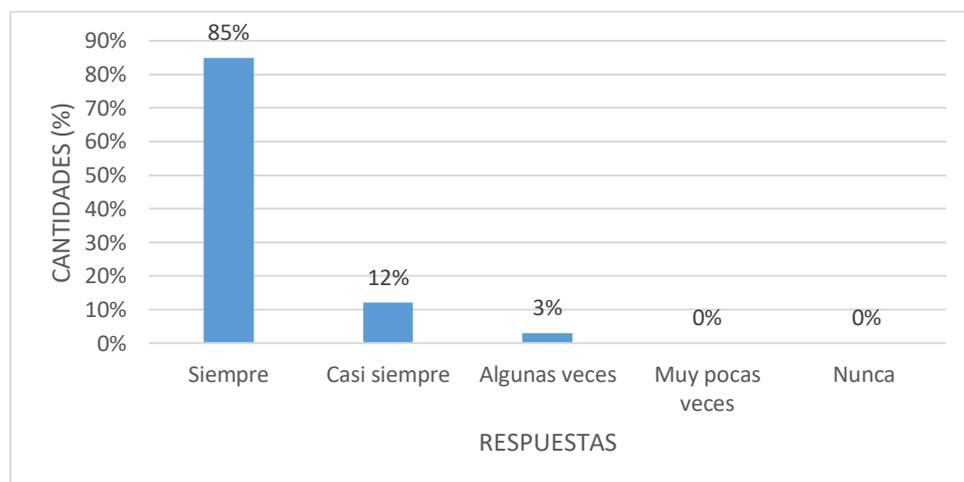


Gráfico N° 12. Trabajo en equipo

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre saben trabajar en equipo correspondiente al 85%, un 17% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca

Cuadro N°13

Administrar los recursos económicos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	75	75%
Casi siempre	22	22%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

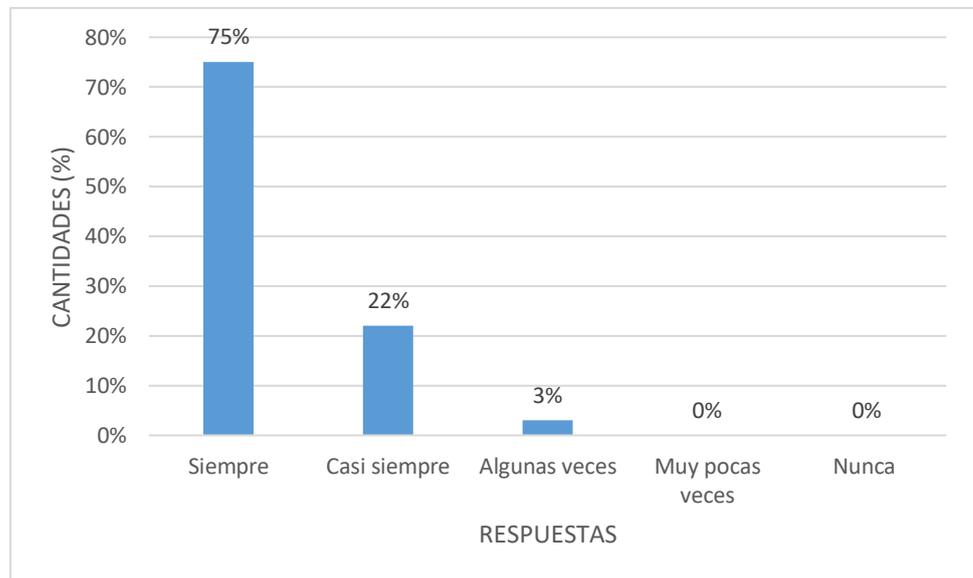


Gráfico N° 13. Administrar los recursos económicos

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre saben administrar tus recursos económicos correspondiente al 75%, un 22% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 0% nunca

Cuadro N°14

Facilidad para negociar con éxito

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	63	63%
Casi siempre	32	32%
Algunas veces	4	4%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

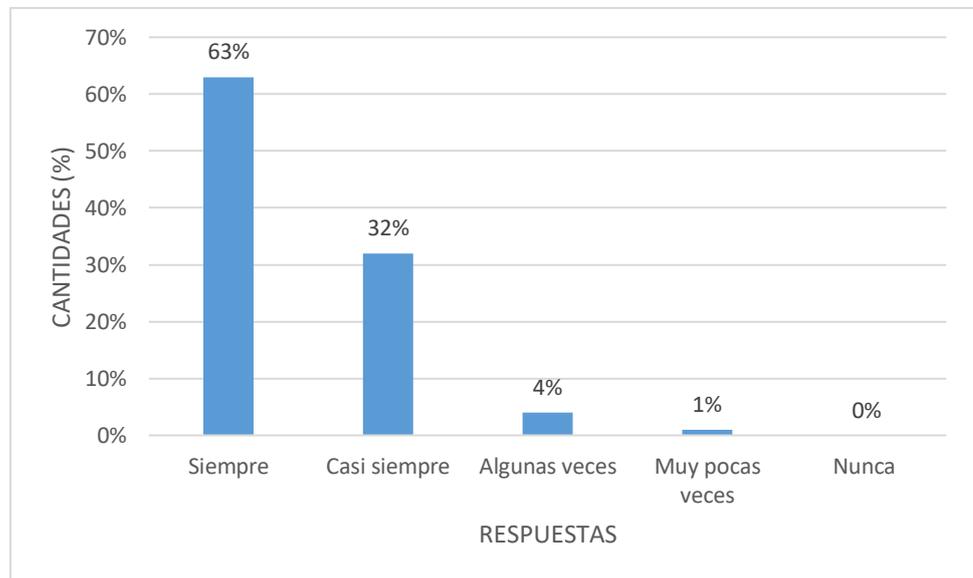


Grafico N° 14. Facilidad para negociar con éxito

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre tienen facilidad para negociar con éxito correspondiente al 63%, un 32% casi siempre, a su vez un 4% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°15

Planificación de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	74	74%
Casi siempre	22	22%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

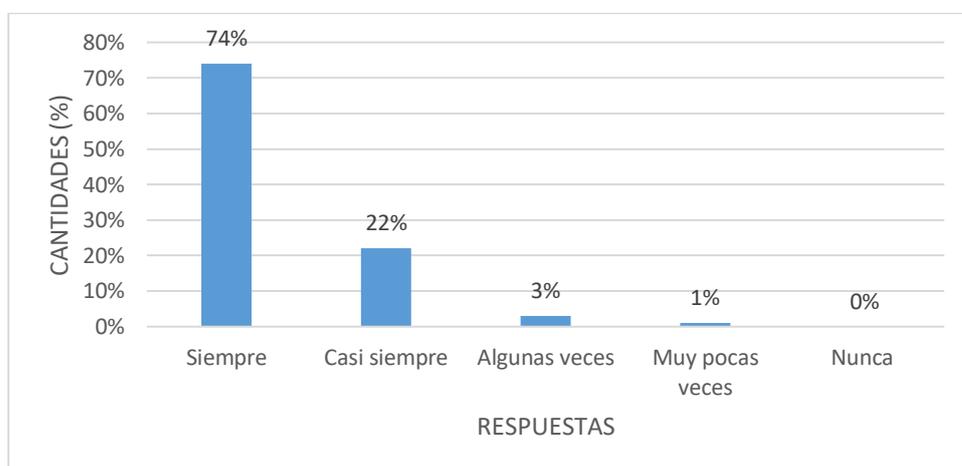


Gráfico N° 15. Planificación de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre planifican de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto correspondiente al 74%, un 22% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°16

Temas con visión de futuro

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	85	85%
Casi siempre	12	12%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

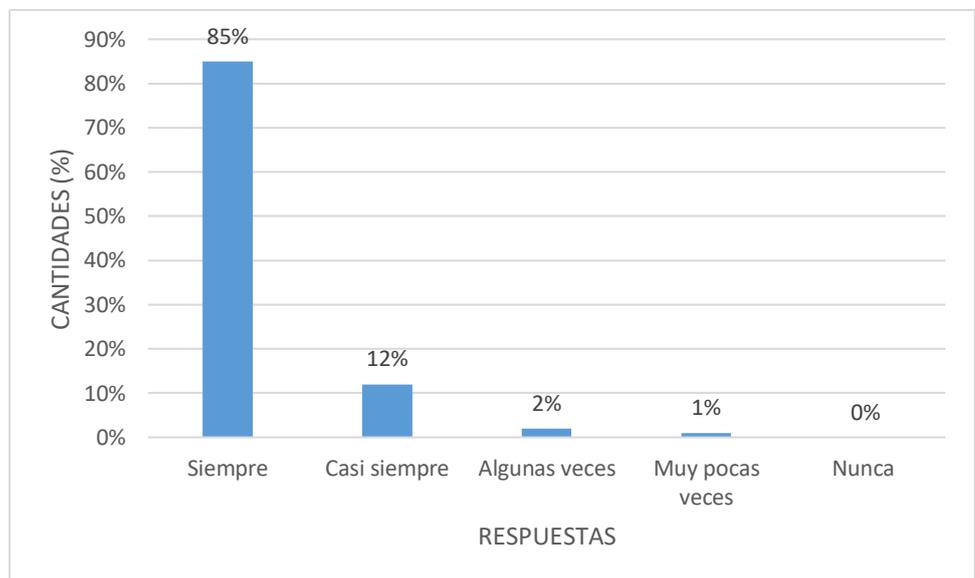


Gráfico N° 16. Temas con visión de futuro

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se plantean temas con visión de futuro correspondiente al 85%, un 12% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°17

Cumplen los plazos que se fijan para realizar un trabajo

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	91	91%
Casi siempre	6	6%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

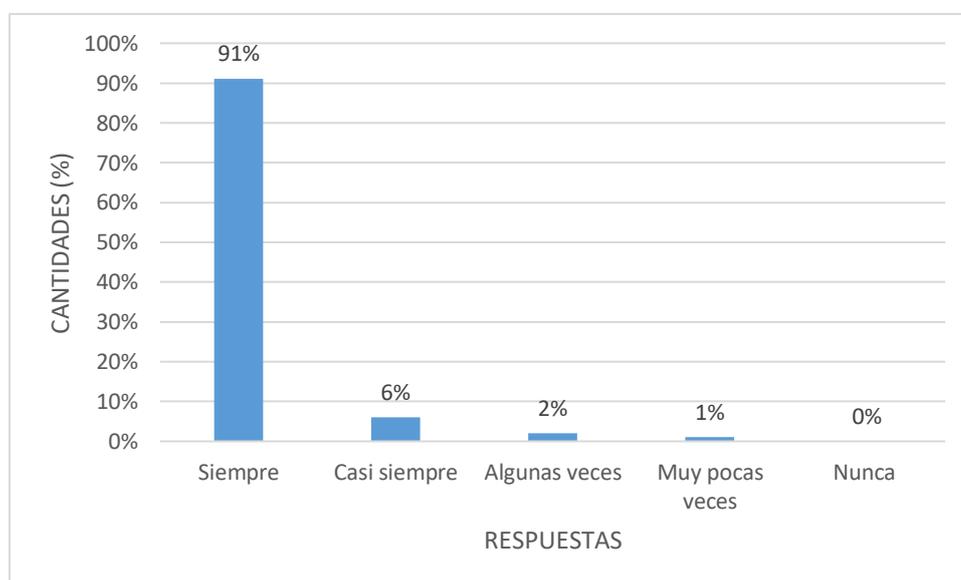


Gráfico N° 17. Cumplen los plazos que se fijan para realizar un trabajo

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se cumplen los plazos que se fijan para realizar un trabajo correspondiente al 91%, un 6% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°18

Motivación por conseguir los objetivos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	68	68%
Casi siempre	29	29%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

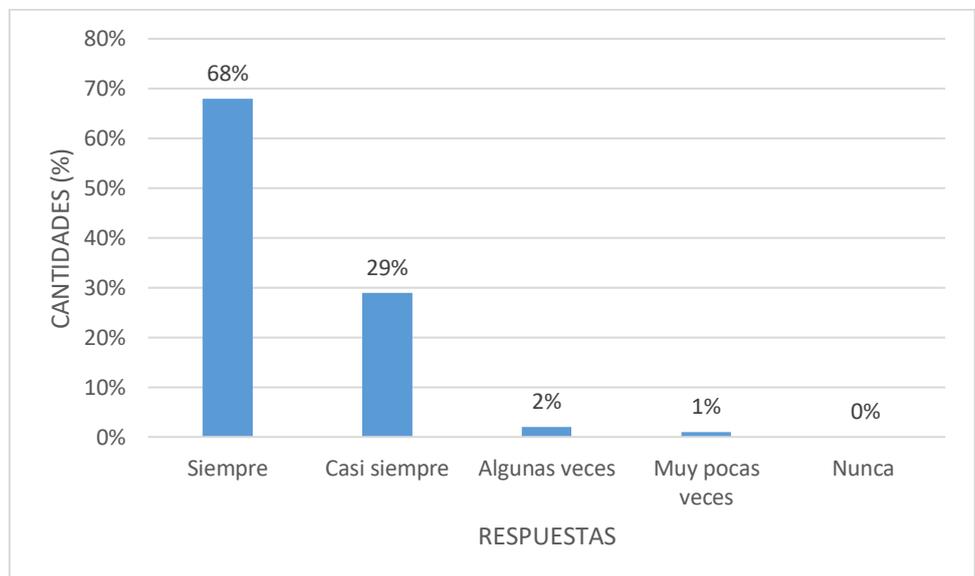


Gráfico N° 18. Motivación por conseguir los objetivos

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre sienten motivación por conseguir objetivos correspondiente al 68%, un 29% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°19

Profesionalismo en lo que hacen

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	92	92%
Casi siempre	5	5%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

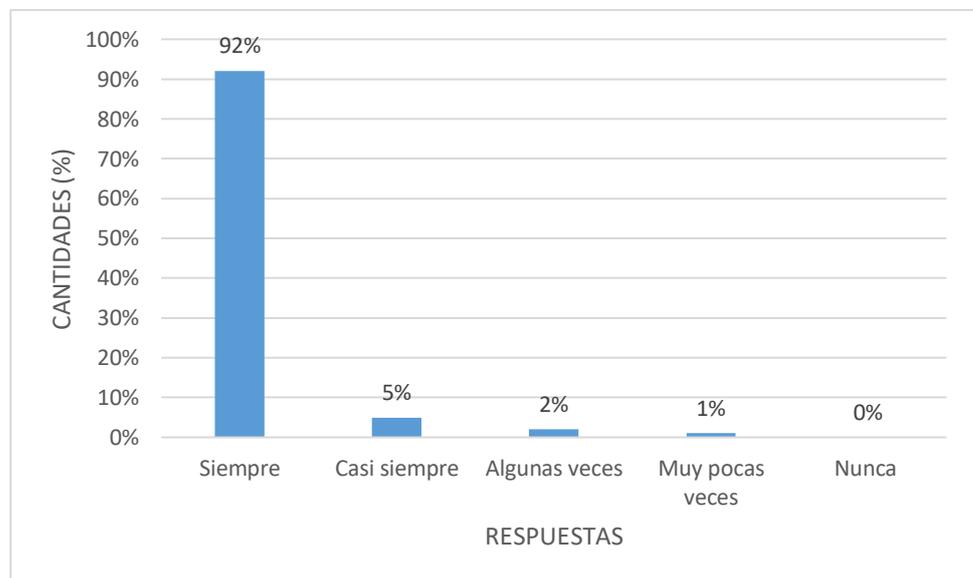


Gráfico N° 19. Profesionalismo en lo que hacen

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se consideran profesionalmente buenos en aquello que saben hacer correspondiente al 92%, un 5% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°20

Sacrificar el tiempo libre si el trabajo lo demanda

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	2%
Algunas veces	64	64%
Muy pocas veces	34	34%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

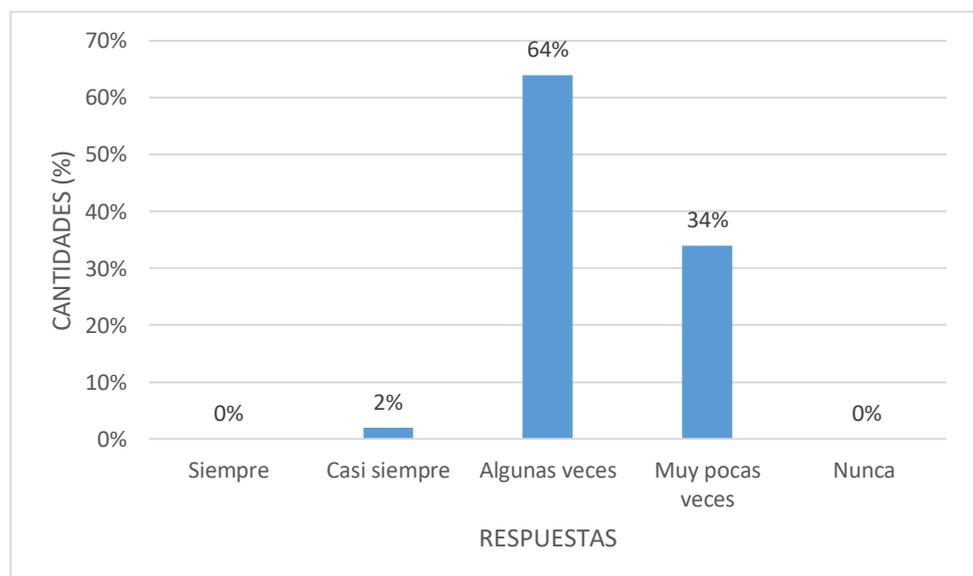


Gráfico N° 20. Sacrificar el tiempo libre si el trabajo lo demanda

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que algunas veces sacrificarían su tiempo libre si el trabajo lo demanda correspondiente al 64%, un 34% muy pocas veces, a su vez un 2% casi siempre, por otro lado, un 0% nunca y 0% siempre.

#### 4.1.1.2. Cuestionario de competencias “blandas”

Cuadro N°21

Diagnósticos periódicos que ayuden a identificar problemas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	68	68%
Casi siempre	28	28%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

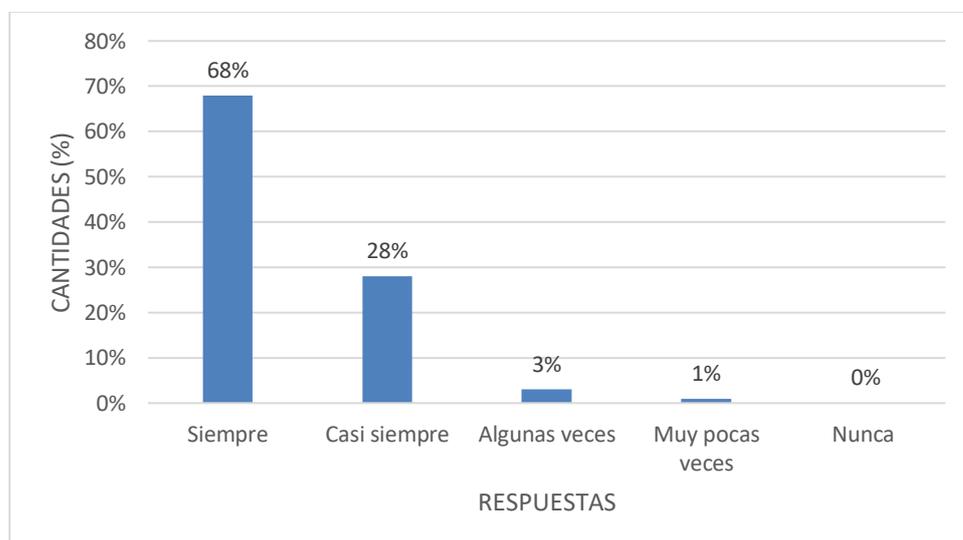


Gráfico N°21. Diagnósticos periódicos que ayuden a identificar problemas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre realizan diagnósticos periódicos, al menos una vez al mes, que ayuden a identificar problemas correspondientes al 68%, un 28% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°22

Recopilan periódicamente información relevante que explique las causas de los problemas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	73	73%
Casi siempre	23	23%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

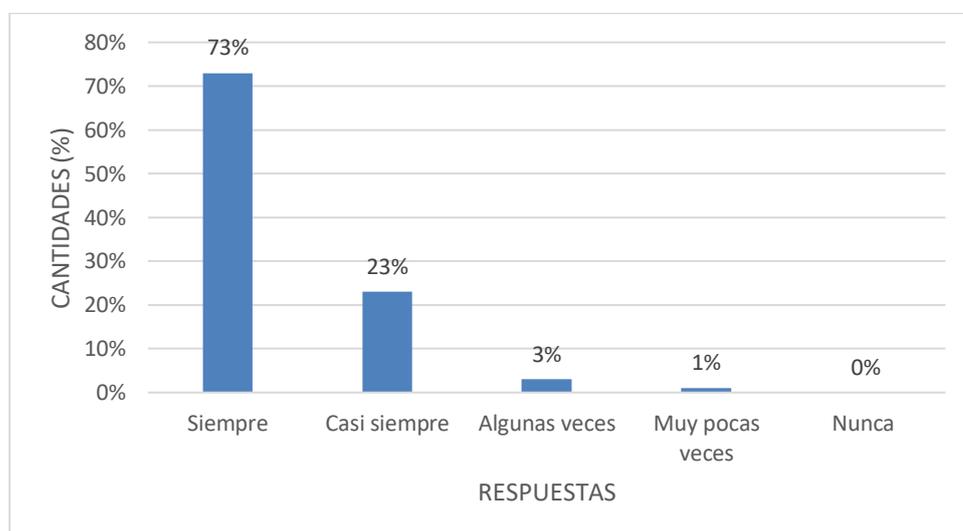


Gráfico N°22 Recopilan periódicamente información relevante que explique las causas de los problemas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre recopilan periódicamente, al menos una vez al mes, información relevante que explique las causas de los problemas correspondiente al 73%, un 23% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°23

Generan frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	83	83%
Casi siempre	12	12%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

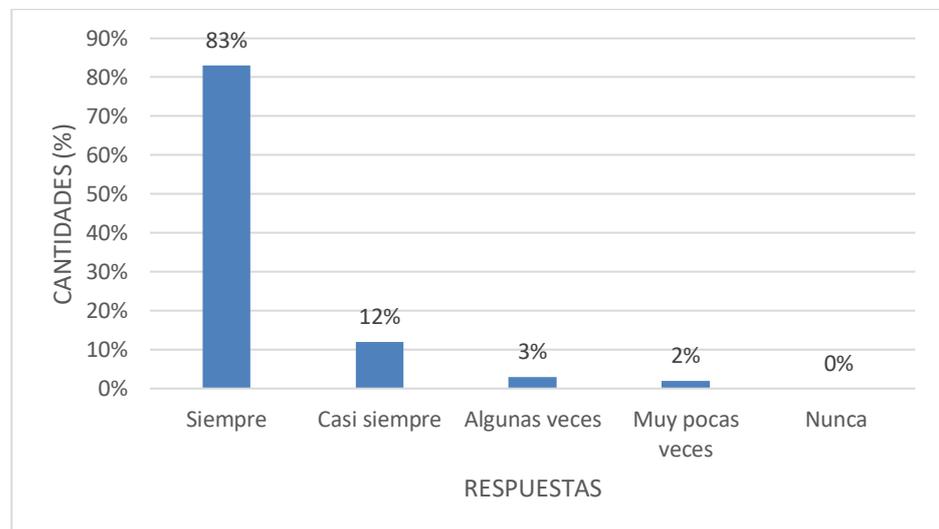


Gráfico N°23 Generan frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre generan frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas correspondiente al 83%, un 12% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°24

Enfoque sistémico para anticiparse a los problemas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	85	85%
Casi siempre	10	10%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

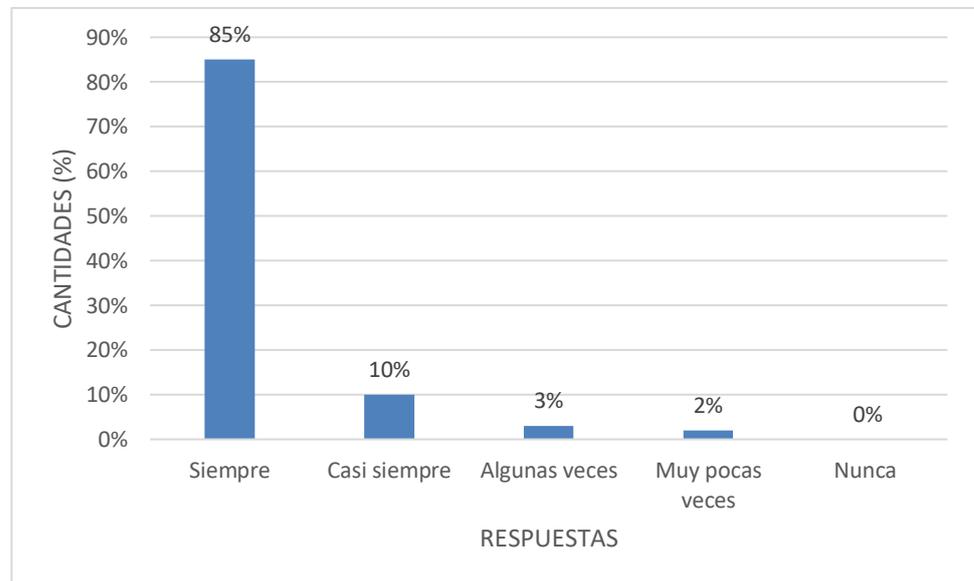


Gráfico N°24 Enfoque sistémico para anticiparse a los problemas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre utilizan un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas correspondiente al 85%, un 10% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°25

Dirección con visión al futuro

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	64	64%
Casi siempre	32	32%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

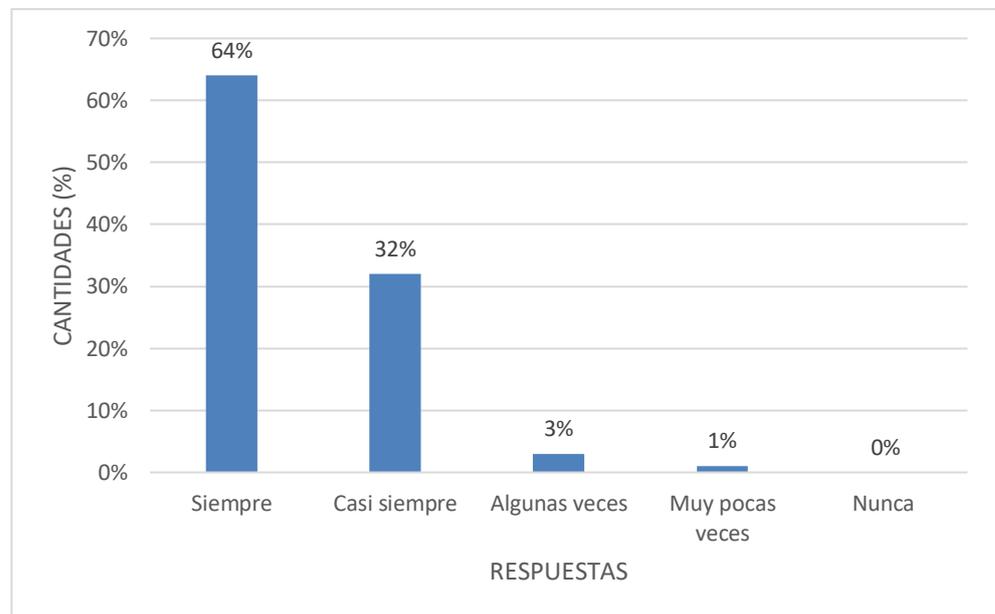


Gráfico N°25. Dirección con visión al futuro

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre establecen una dirección con visión de futuro correspondiente al 64%, un 32% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°26

Sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	80	80%
Casi siempre	13	13%
Algunas veces	5	5%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

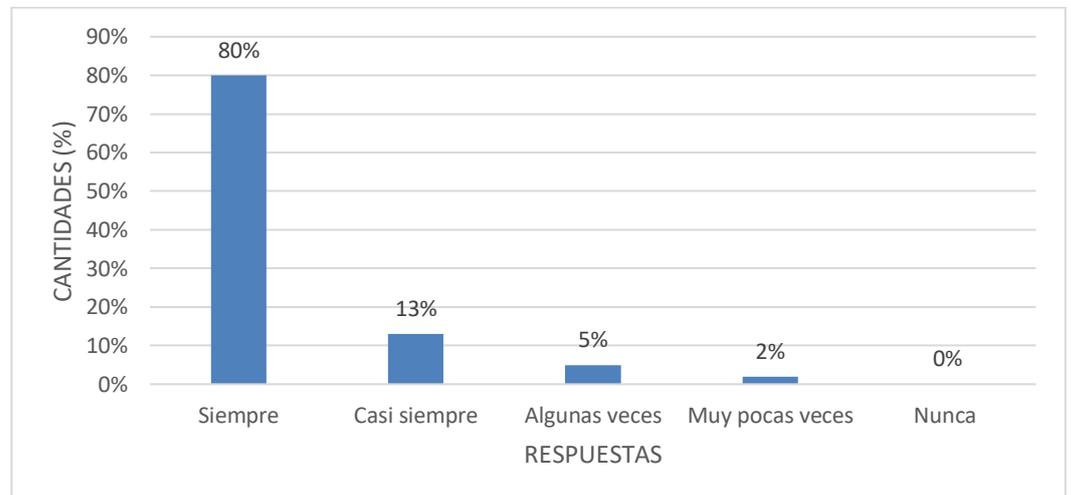


Gráfico N°26. Sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre da continuamente sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos correspondientes al 80%, un 13% casi siempre, a su vez un 5% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°27

Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	63	63%
Casi siempre	28	28%
Algunas veces	8	8%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

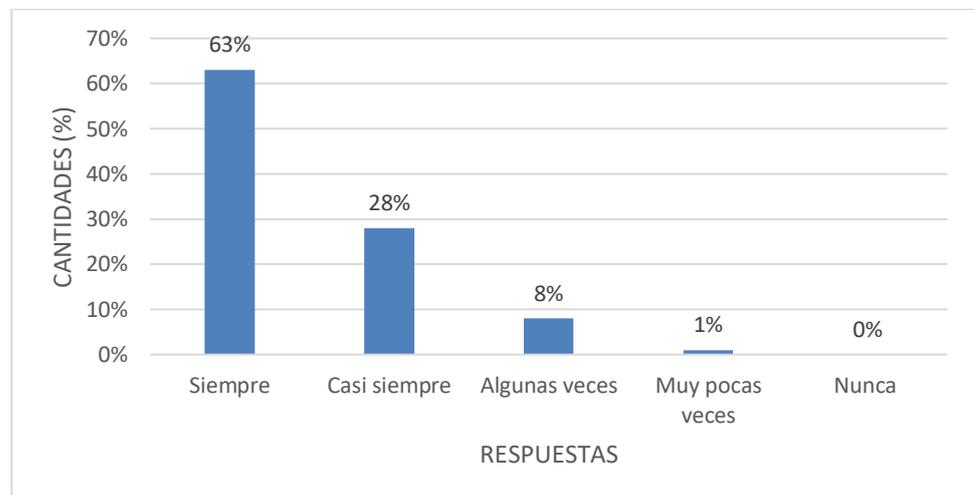


Gráfico N° 27. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre asignan objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento correspondiente al 63%, un 28% casi siempre, a su vez un 8% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°28

Capta las emociones del grupo y las conduce hacia un resultado positivo

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	79	79%
Casi siempre	18	18%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

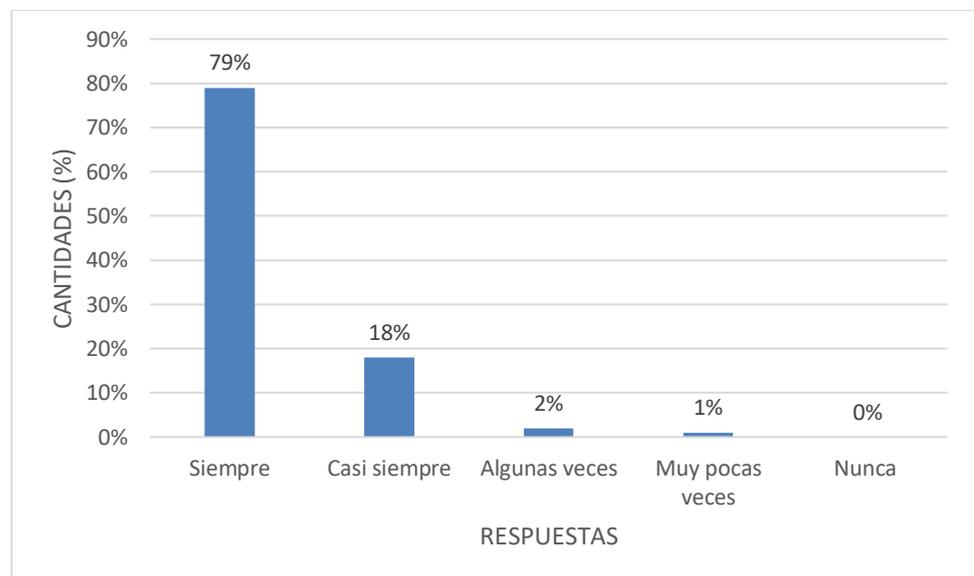


Gráfico N° 28. Capta las emociones del grupo y las conduce hacia un resultado positivo

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre captan las emociones del grupo y las conduce hacia un resultado positivo correspondiente al 79%, un 18% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

### Cuadro N°29

Anima a los trabajadores a buscar soluciones creativas a los problemas que se presentan

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	78	78%
Casi siempre	13	13%
Algunas veces	7	7%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores

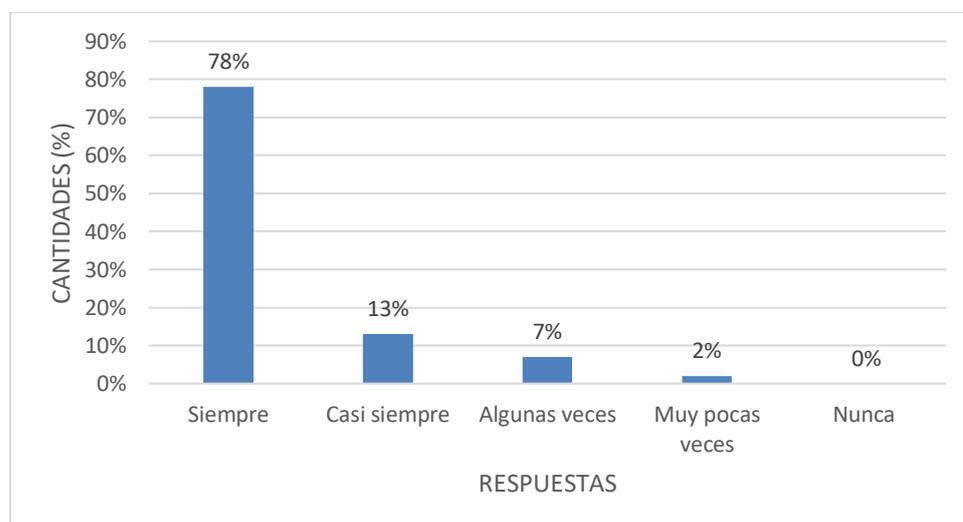


Gráfico N°29. Anima a los trabajadores a buscar soluciones creativas a los problemas que se presentan

Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre animan a los trabajadores a buscar soluciones creativas a los problemas que se presentan correspondiente al 78%, un 13% casi siempre, a su vez un 7% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°30

Mantiene relaciones basadas en la honestidad, respeto y equidad en el trato con las personas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	75	75%
Casi siempre	19	19%
Algunas veces	4	4%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

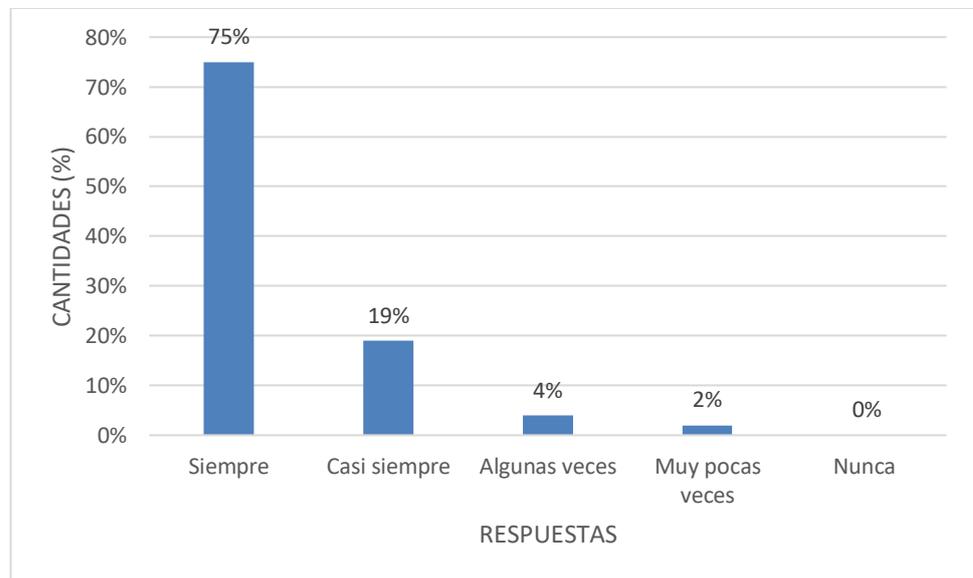


Gráfico N° 30. Mantiene relaciones basadas en la honestidad, respeto y equidad en el trato con las personas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre mantienen relaciones basadas en la honestidad, respeto y equidad en el trato con las personas correspondiente al 75%, un 19% casi siempre, a su vez un 4% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°31

Procura que los integrantes de su equipo de trabajo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr los objetivos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	63	63%
Casi siempre	34	34%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores

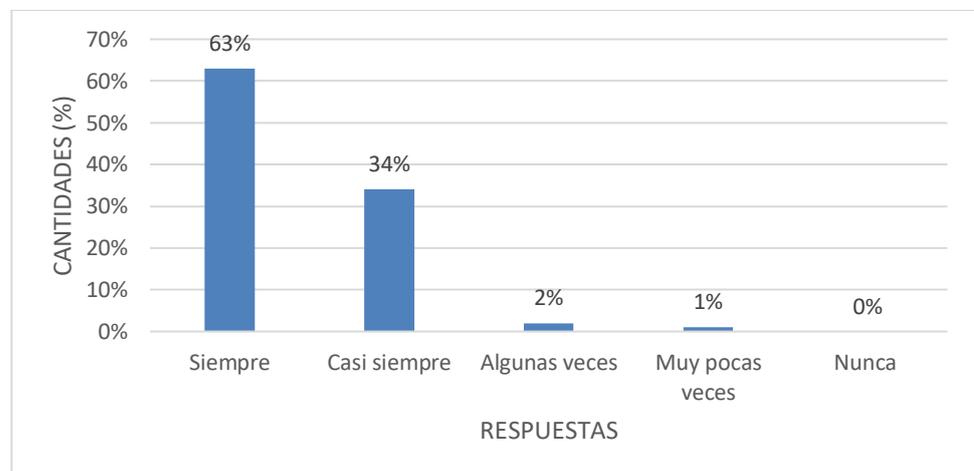


Gráfico N° 31. Utilizar la banca online de alguna entidad financiera es una idea atractiva

Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre procuran que los integrantes de su equipo de trabajo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr los objetivos, estimulándolos hacia el logro de los mismos correspondiente al 63%, un 34% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

### Cuadro N°32

Busca periódicamente actualización en las tendencias internacionales de las diferentes áreas de la ingeniería industrial.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	61	61%
Casi siempre	29	29%
Algunas veces	8	8%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores

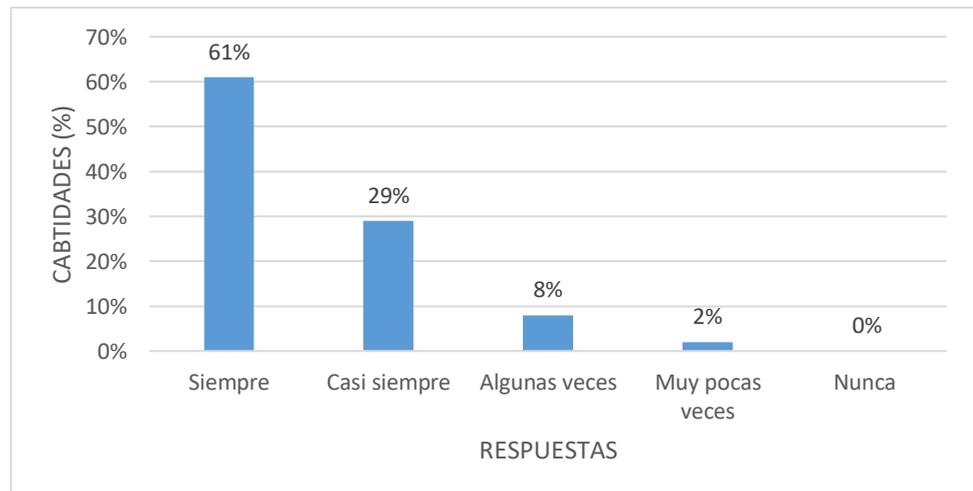


Gráfico N°32. Busca periódicamente actualización en las tendencias internacionales de las diferentes áreas de la ingeniería industrial

Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre buscan periódicamente, al menos una vez al mes, actualización en las tendencias internacionales de las diferentes áreas de la ingeniería industrial correspondiente al

61%, un 29% casi siempre, a su vez un 8% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°33

Prioriza estar al día en los avances tecnológicos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	89	89%
Casi siempre	8	8%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores

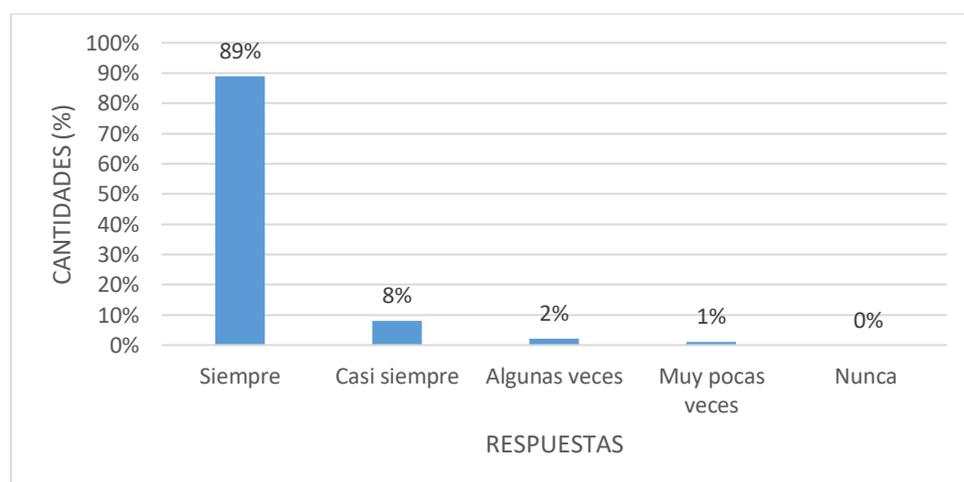


Gráfico N°33. Prioriza estar al día en los avances tecnológicos

Fuente: Aplicación de encuestas  
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre priorizan estar al día en los avances tecnológicos que ayuden a mejorar la competitividad de la empresa correspondiente al 89%, un 8% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

### Cuadro N°34

Busca continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	59	59%
Casi siempre	32	32%
Algunas veces	8	8%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

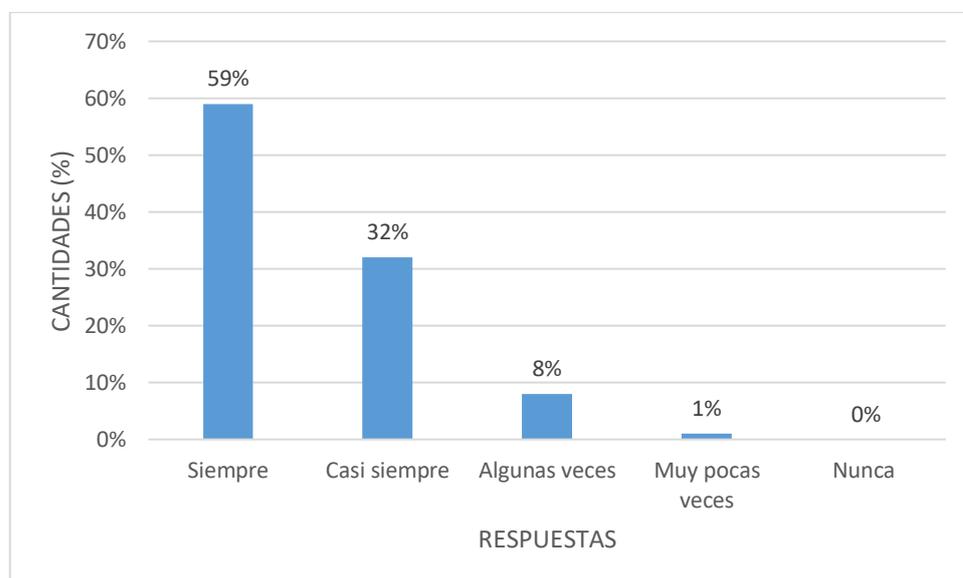


Gráfico N°34 Busca continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre buscan continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos correspondientes al 59%, un 32% casi siempre, a su vez un 8% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

### Cuadro N°35

Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	59	59%
Casi siempre	34	34%
Algunas veces	5	5%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

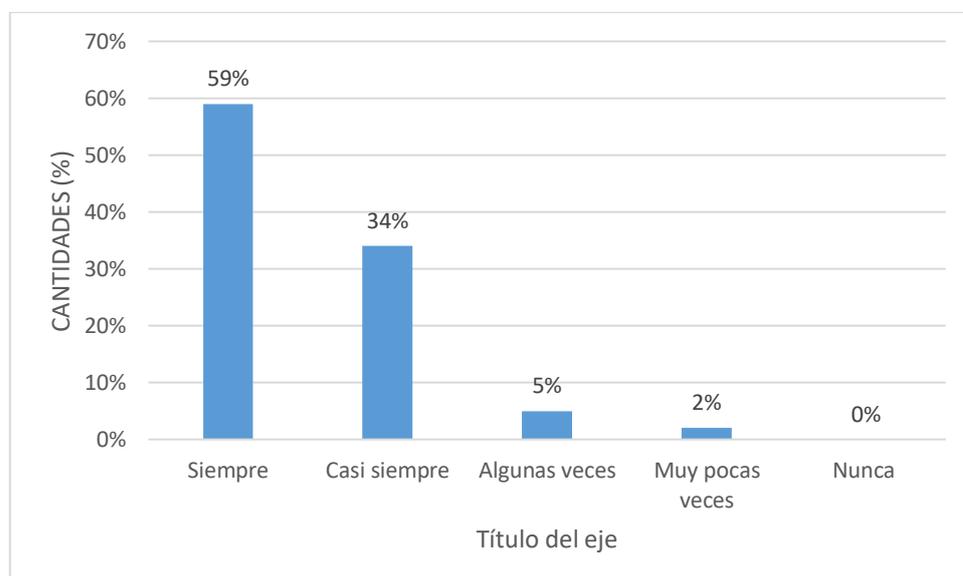


Gráfico N°35 Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre responden con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente correspondiente al 59%, un 34% casi siempre, a su vez un 5% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°36

Ve las quejas de un cliente como una oportunidad para mejorar y no como un problema

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	74	74%
Casi siempre	19	19%
Algunas veces	5	5%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

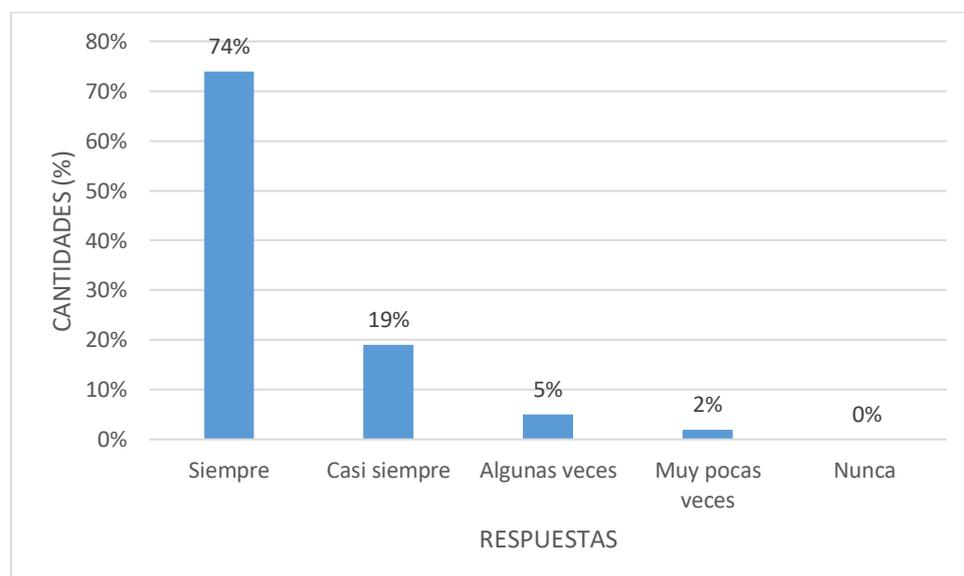


Gráfico N°36. Ve las quejas de un cliente como una oportunidad para mejorar y no como un problema

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre ven las quejas de un cliente como una oportunidad para mejorar y no como un problema correspondiente al 74%, un 19% casi siempre, a su vez un 5% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°37

Muestra una actitud proactiva para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	60	60%
Casi siempre	29	29%
Algunas veces	9	9%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

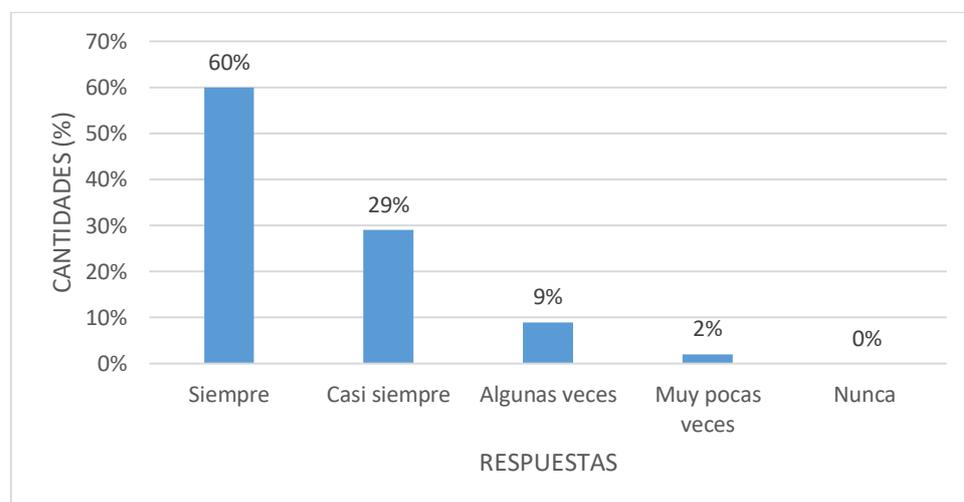


Gráfico N°37. Muestra una actitud proactiva para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre muestran una actitud proactiva, es decir de iniciativa, creatividad y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas correspondientes al 60%, un 29% casi siempre, a su vez un 9% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°38

Ayuda al personal a enfrentarse al cambio para desarrollarse junto con la organización

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	71	71%
Casi siempre	19	19%
Algunas veces	8	8%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

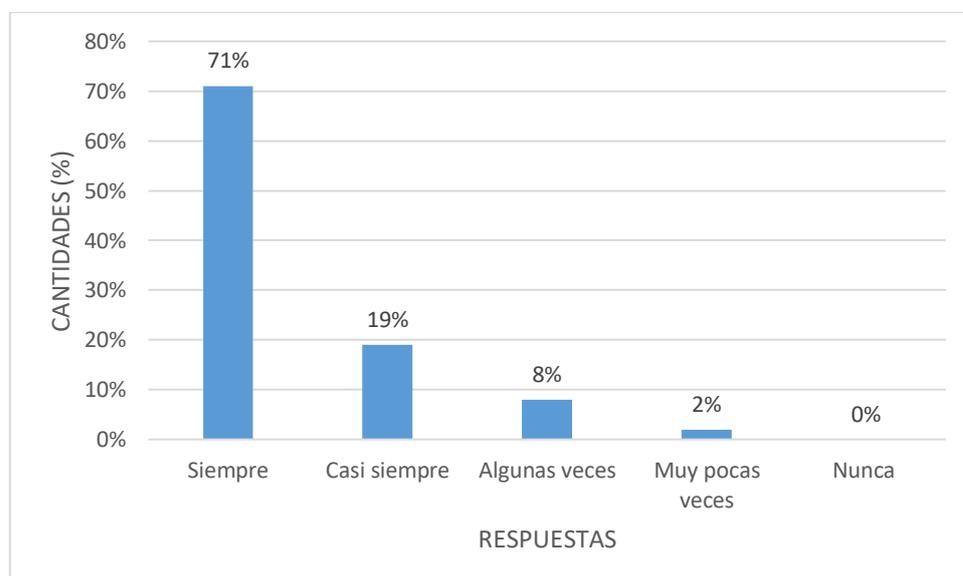


Gráfico N° 38. Ayuda al personal a enfrentarse al cambio para desarrollarse junto con la organización

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre ayudan al personal a enfrentarse al cambio para desarrollarse junto con la organización correspondiente al 71%, un 19% casi siempre, a su vez un 8% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°39

Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	69	69%
Casi siempre	24	24%
Algunas veces	5	5%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

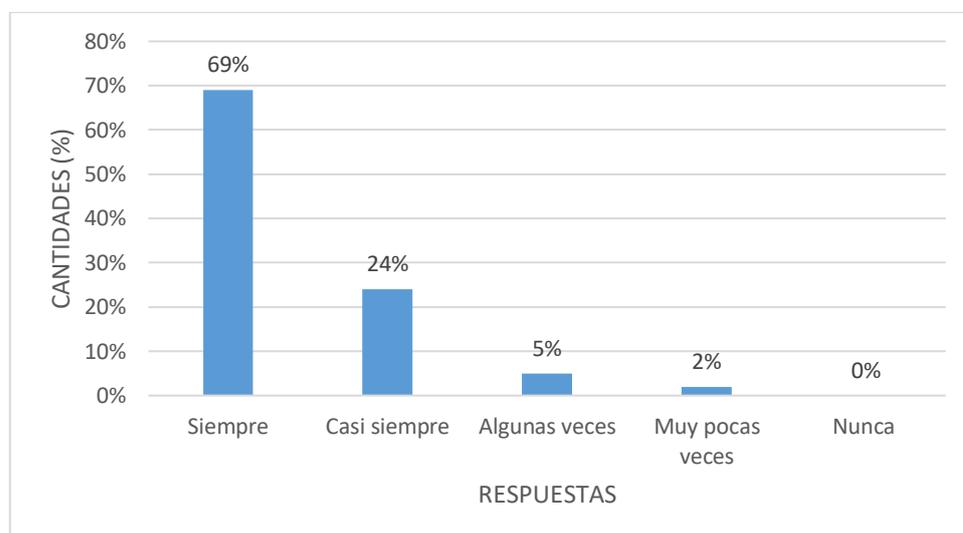


Gráfico N° 39. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre fomentan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo correspondiente al 69%, un 24% casi siempre, a su vez un 5% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

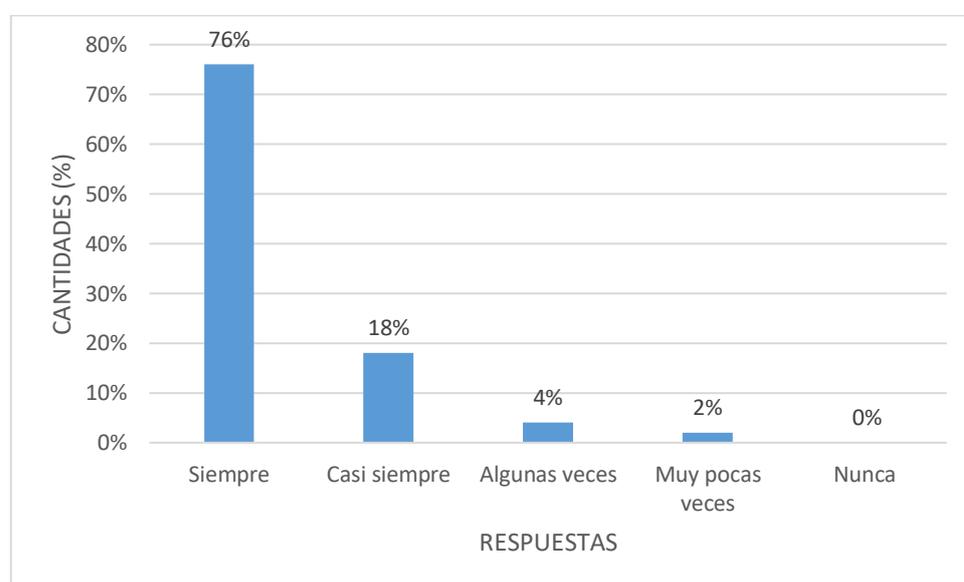
### Cuadro N°40

#### Responsable en la formación de equipos de trabajo

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	76	76%
Casi siempre	18	18%
Algunas veces	4	4%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores



#### Gráfico N°40 Responsable en la formación de equipos de trabajo

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre actúan como responsable en la formación de equipos de trabajo correspondiente al 76%, un 18% casi siempre, a su vez un 4% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°41

Muestra respeto y amabilidad para entender tanto a compañeros como a subordinados

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	74	74%
Casi siempre	20	20%
Algunas veces	4	4%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

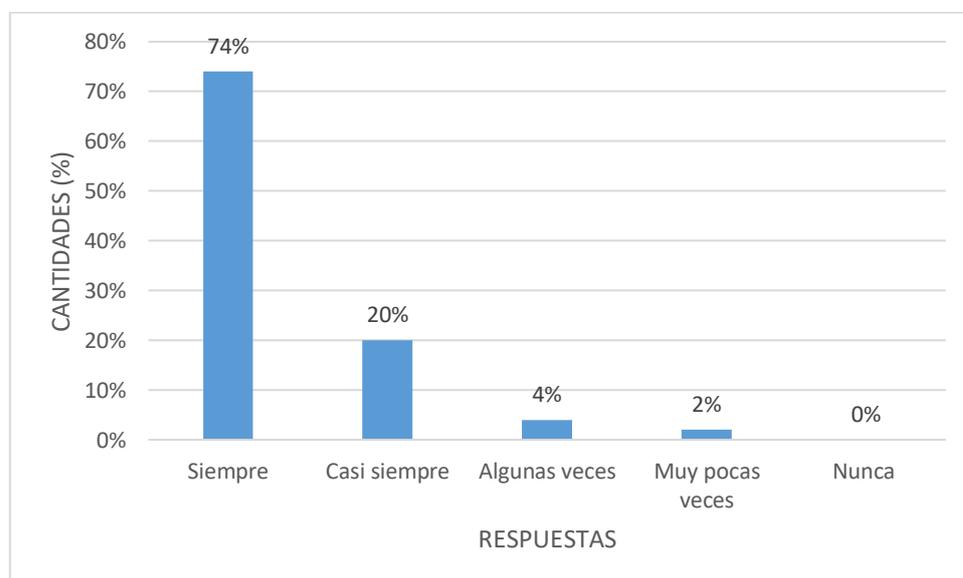


Gráfico N° 41. Muestra respeto y amabilidad para entender tanto a compañeros como a subordinados

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que muestran respeto y amabilidad para entender tanto a compañeros como a subordinados correspondiente al 74%, un 20% casi siempre, a su vez un 4% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

#### Cuadro N°42

Comunica, por escrito, ideas organizadas y claras para quien las lee

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	77	77%
Casi siempre	17	17%
Algunas veces	4	4%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

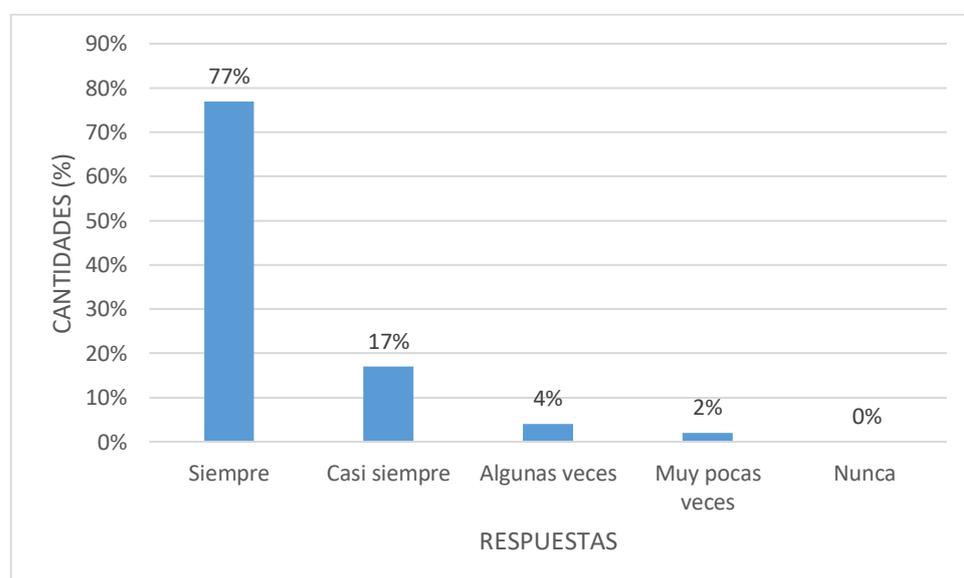


Gráfico N° 42. Comunica, por escrito, ideas organizadas y claras para quien las lee

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre comunican, por escrito, ideas organizadas y claras para quien las lee correspondiente al 77%, un 17% casi siempre, a su vez un 4% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

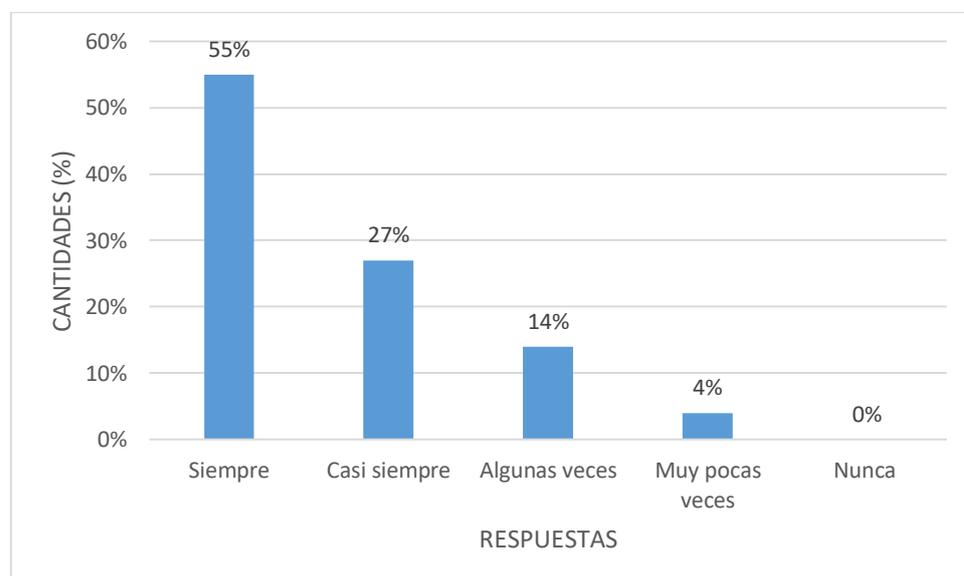
### Cuadro N°43

Comunica, de manera oral, instrucciones o ideas claras y entendibles

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	55	55%
Casi siempre	27	27%
Algunas veces	14	14%
Muy pocas veces	4	4%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores



### Gráfico N°43. Comunica, de manera oral, instrucciones o ideas claras y entendibles

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre comunican, de manera oral, instrucciones o ideas claras y entendibles correspondientes al 55%, un 27% casi siempre, a su vez un 14% algunas veces, por otro lado, un 4% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°44

Hace presentaciones orales de ideas o proyectos frente a un grupo de personas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	64	64%
Casi siempre	26	26%
Algunas veces	7	7%
Muy pocas veces	3	3%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

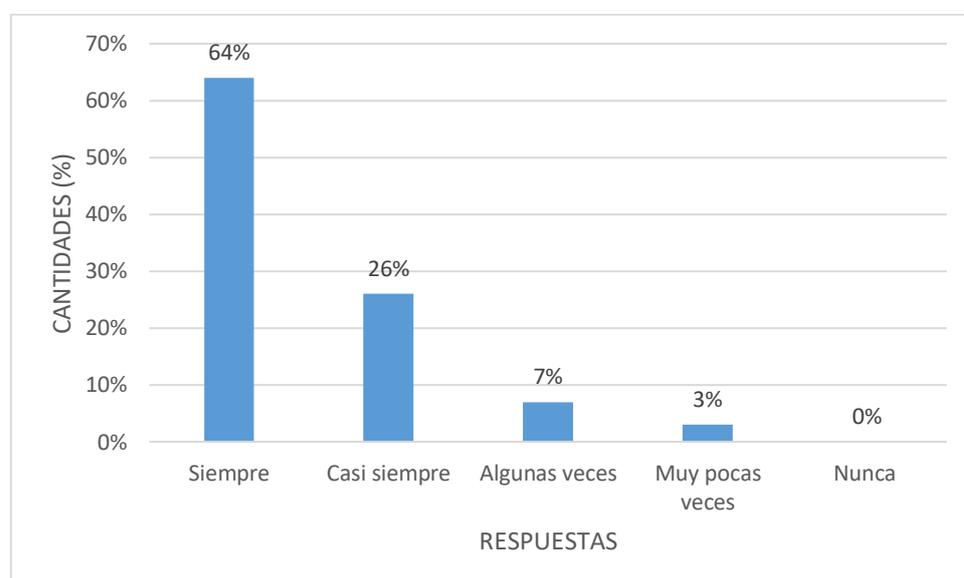


Gráfico N°44. Hace presentaciones orales de ideas o proyectos frente a un grupo de personas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre hacen presentaciones orales de ideas o proyectos frente a un grupo de personas correspondiente al 64%, un 26% casi siempre, a su vez un 7% algunas veces, por otro lado, un 3% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°45

Escucha, interpreta y transmite ideas de manera efectiva.

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	92	92%
Casi siempre	5	5%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

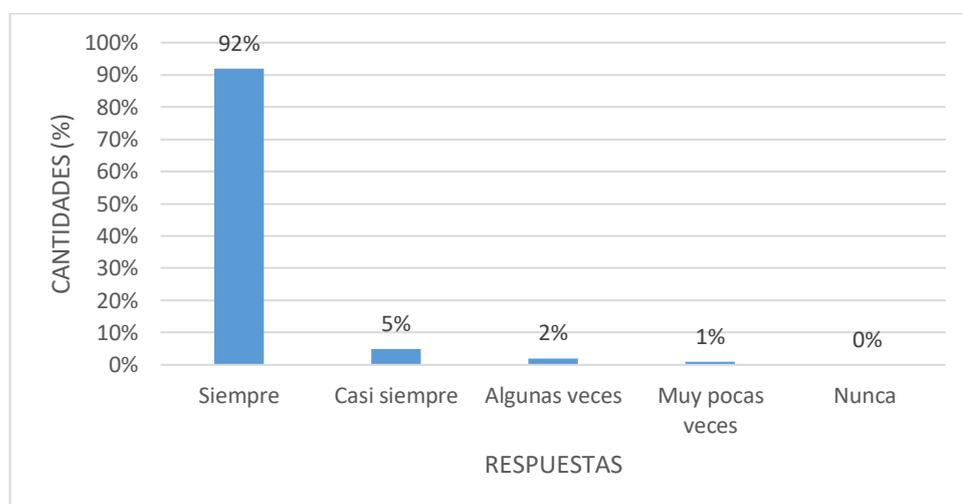


Gráfico N°45 Escucha, interpreta y transmite ideas de manera efectiva

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre escuchan, interpreta y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones correspondiente al 92%, un 5% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

#### Cuadro N°46

Utiliza el idioma ingles para comunicarse con otras personas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	73	73%
Casi siempre	23	23%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

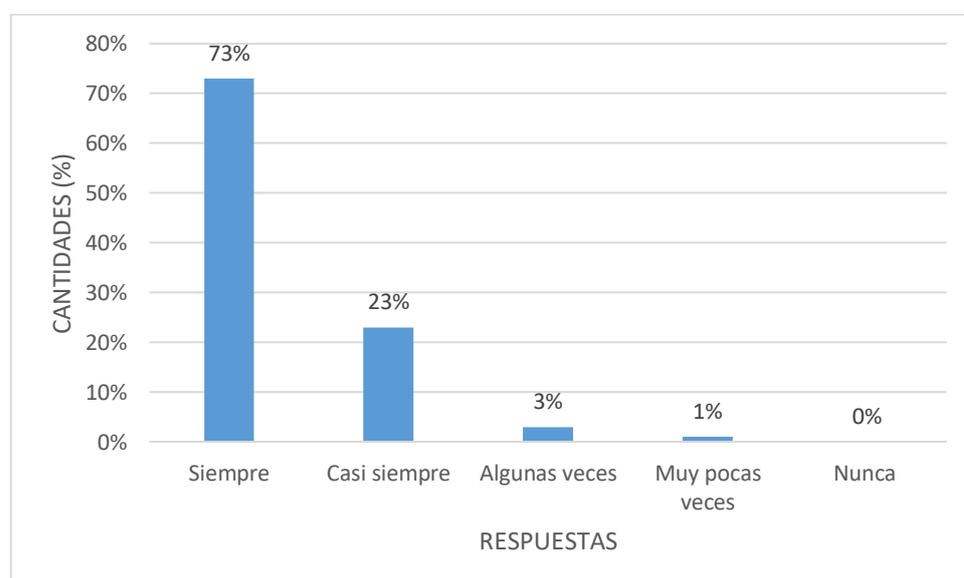


Gráfico N°46. Utiliza el idioma ingles para comunicarse con otras personas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre utilizan el idioma ingles (entender, leer, escribir y hablar) para comunicarse con otras personas correspondiente al 73%, un 23% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°47

Utiliza otra lengua extranjera a parte del inglés para establecer comunicación con otras personas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	78	78%
Casi siempre	19	19%
Algunas veces	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

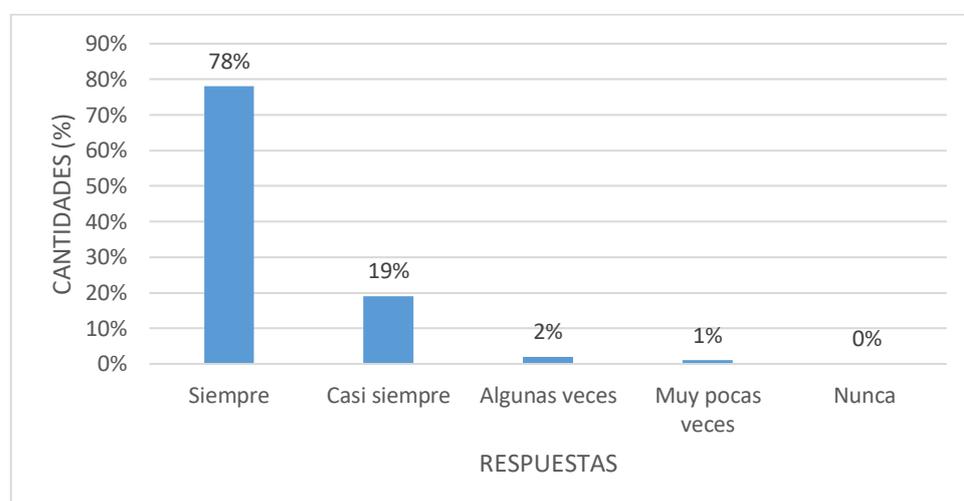


Gráfico N°47. Utiliza otra lengua extranjera a parte del inglés para establecer comunicación con otras personas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre utilizan otra lengua extranjera a parte del inglés para establecer comunicación con otras personas correspondiente al 78%, un 19% casi siempre, a su vez un 2% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

### Cuadro N°48

Detecta anomalías y generar ideas buscando activamente nuevas oportunidades

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	58	58%
Casi siempre	27	27%
Algunas veces	12	12%
Muy pocas veces	3	3%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

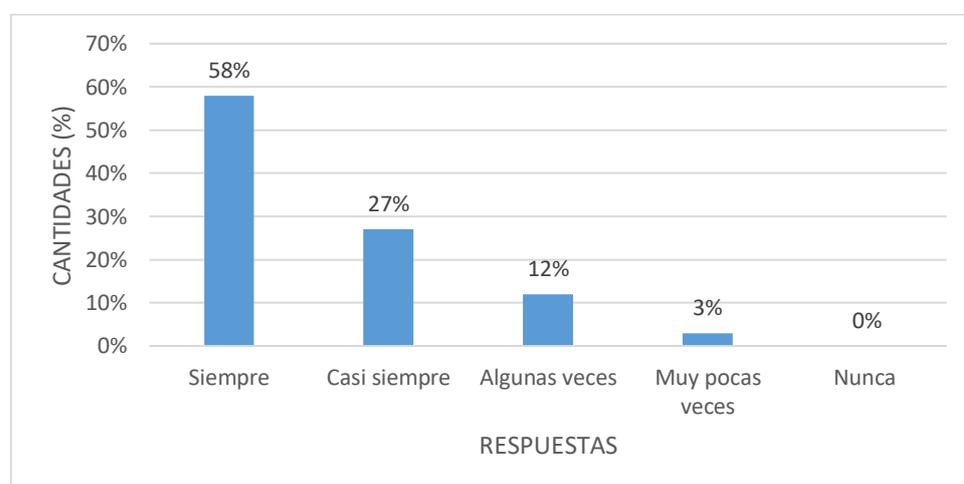


Gráfico N°48. Detecta anomalías y generar ideas buscando activamente nuevas oportunidades

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre detectan anomalías y generar ideas buscando activamente nuevas oportunidades correspondiente al 58%, un 27% casi siempre, a su vez un 12% algunas veces, por otro lado, un 3% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°49

Busca permanentemente la excelencia en todas las tareas o actividades a desarrollar en el trabajo

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	82	82%
Casi siempre	11	11%
Algunas veces	4	4%
Muy pocas veces	3	3%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

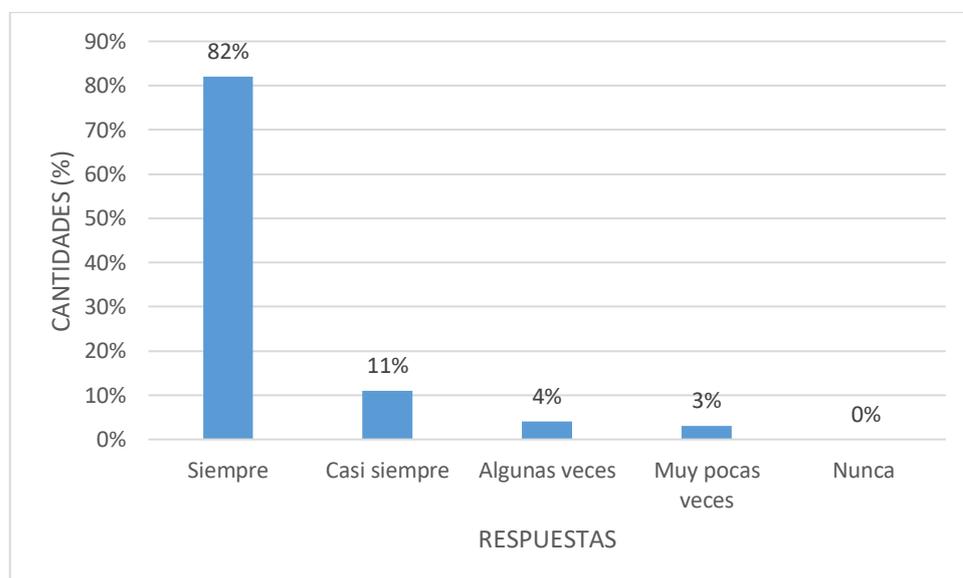


Gráfico N° 49. Busca permanentemente la excelencia en todas las tareas o actividades a desarrollar en el trabajo

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre buscan permanentemente la excelencia en todas las tareas o actividades a desarrollar en el trabajo correspondiente al 82%, un 11% casi siempre, a su vez un 4% algunas veces, por otro lado, un 3% muy pocas veces y 0% nunca.

### Cuadro N°50

Reconocer y valorar la diversidad cultural, gestionándola estratégicamente para el logro de una meta

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	85	85%
Casi siempre	8	8%
Algunas veces	4	4%
Muy pocas veces	3	3%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

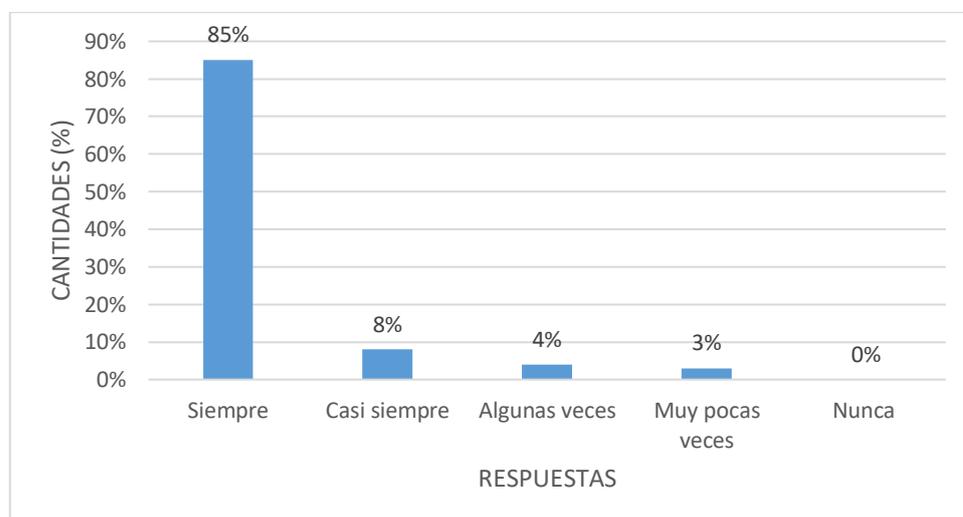


Gráfico N° 50. Reconocer y valorar la diversidad cultural, gestionándola estratégicamente para el logro de una meta

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre reconocen y valorar la diversidad cultural, gestionándola estratégicamente para el logro de una meta correspondiente al 85%, un 8% casi siempre, a su vez un 4% algunas veces, por otro lado, un 3% muy pocas veces y 0% nunca.

Cuadro N°51

Acepta lo nuevo y se adapta a las nuevas posibilidades.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	87	87%
Casi siempre	6	6%
Algunas veces	4	4%
Muy pocas veces	3	3%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

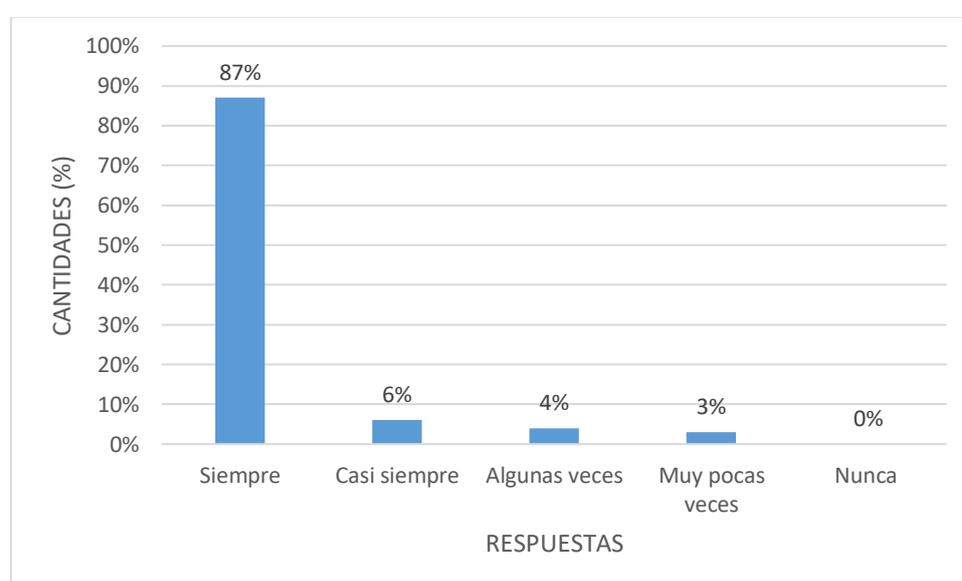


Gráfico N°51. Acepta lo nuevo y se adapta a las nuevas posibilidades.

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre aceptan lo nuevo y se adapta a las nuevas posibilidades, para que los conocimientos y experiencias adquiridos en el pasado no sean una limitación para siempre correspondiente al 87%, un 6% casi siempre, a su vez un 4% algunas veces, por otro lado, un 3% muy pocas veces y 0% nunca.

### Cuadro N°52

Muestra flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo e incorporarse de manera ágil a nuevos ámbitos de acción

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	85	85%
Casi siempre	11	11%
Algunas veces	3	3%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

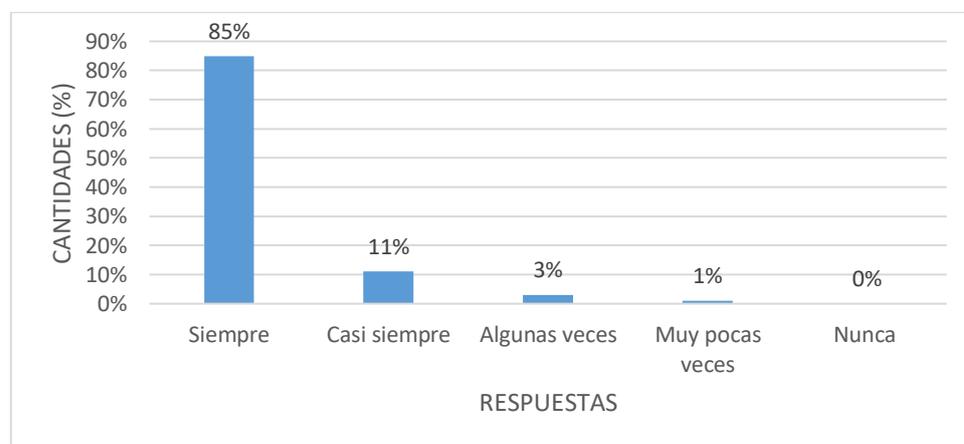


Gráfico N° 52. Muestra flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo e incorporarse de manera ágil a nuevos ámbitos de acción

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que muestran flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo e incorporarse de manera ágil a nuevos ámbitos de acción requeridos para el desarrollo profesional correspondiente al 85%, un 11% casi siempre, a su vez un 3% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 0% nunca.

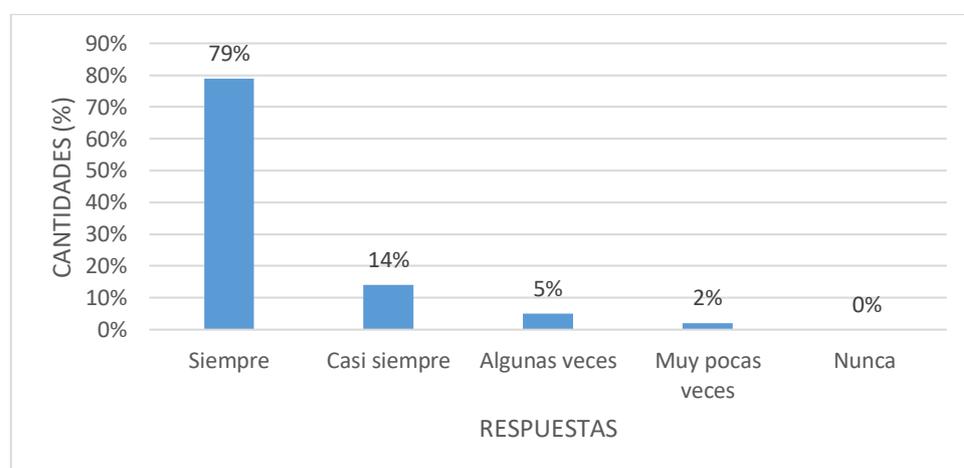
### Cuadro N°53

Fija metas claras y se dirige con perseverancia y empeño al cumplimiento de las mismas

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	79	79%
Casi siempre	14	14%
Algunas veces	5	5%
Muy pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores



### Gráfico N° 53. Fija metas claras y se dirige con perseverancia y empeño al cumplimiento de las mismas

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre fijan metas claras y se dirige con perseverancia y empeño al cumplimiento de las mismas correspondiente al 79%, un 14% casi siempre, a su vez un 5% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 0% nunca.

#### 4.1.2. Resultados Cualitativos

La entrevista se realizó el 19 de abril del 2017 de 8.30 a 9.30 con el gerente de la tienda de la ciudad de Trujillo.

OBJETIVOS	PREGUNTAS	COMENTARIOS
Determinar la importancia del coaching	¿Cuántos años de operación?	<i>“Cuenta con más de 60 años en el mercado”</i>
	¿Qué nivel de estudios posee?	<i>“Tengo el nivel de estudios de licenciado”</i>
	¿En qué área académica se ha especializado?	<i>“Me estoy especializando en recursos humanos”</i>
	¿Ejerce sus funciones y atribuciones tal como se encuentra reflejado en el organigrama?	<i>“Si ejerzo mis funciones de acuerdo a como está plasmado en el organigrama de la institución”</i>
	¿Cuáles son sus aspiraciones dentro de la empresa?	<i>“Mi gran inspiración es ser un ejemplo a seguir de mis colaboradores”</i>
	¿Qué cualidades cree usted que debe poseer un gerente?	<i>“Tiene que tener liderazgo, ser empático y asertivo”</i>
	¿Considera Ud. que la misión y visión de la empresa se cumplen?	<i>“Se cumplen a 65%”</i>

Determinar la importancia del coaching	¿Se ha implementado en la empresa algunas técnicas modernas de administración? Como por ejemplo el Empowerment, reingeniería, calidad total, Kaizen, coaching, outsourcing.	“Aún no se ha desarrollado en si las técnicas modernas de la administración pero se está pensando en utilizar el coaching”
	¿Dentro de las capacitaciones que Ud. Ha recibido, ha escuchado sobre el coaching?	“Si he escuchado sobre el coaching, que es una herramienta muy importante para el buen funcionamiento de la empresa, pero no he recibido una capacitación en dicho tema”
	¿Por qué motivo no ha recibido capacitaciones sobre Coaching?	“Bueno porque no me he informado sobre ese tipo de capacitaciones”
	¿Le gustaría conocer que es el Coaching y los beneficios que puede traer para optimizar las habilidades blandas del personal administrativo?	“Claro que me gustaría conocer sobre el coaching ya que me han hablado maravillas de esto e

Determinar la importancia del coaching		implementarlo en la empresa seria genial”
	¿Estaría dispuesto a implementar un plan de coaching en su empresa?	“Claro ,todo lo que traiga beneficios para la institución es un aporte bueno y aceptado”

*Fuente: Aplicación de entrevista. Abril 2017.*

*Elaboración: Por los tesistas*

#### **4.2. Discusión de resultados**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos y la aplicación de la prueba chi cuadrado para asociación de variables; podemos confirmar el cumplimiento de la hipótesis científica propuesta, por lo que Si es importante el coaching en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo , tal como ha sido confirmado por Lagos (2012) en su tesis Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades “blandas”: Desde la visión de los alumnos líderes de I° a IV° medio afirmando que luego de conocer las percepciones de los alumnos y profesores sobre la experiencia del Programa Desafío Liderazgo y la metodología de Aprendizaje Experiencial implementado en cinco colegios municipales de la comuna de Las Condes, esta investigación permite reflexionar en torno a la educación formal en Chile y como es necesario realizar un cambio sobre ésta, para que se adecue a los contextos actuales de la sociedad chilena y la sociedad de la información, en la cual como señala Peiró “la formación no puede basarse fundamentalmente en la transmisión de información sino en la construcción, potenciación y utilización adecuada de las competencias que hemos ido planteando. Es fundamental la potenciación del pensamiento crítico, de la gestión de incertidumbre, del

aprender a aprender, por otro lado Guzmán & Parravichini (2016) en su tesis Aplicación del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016 acotan que la aplicación del coaching sí influye en la gestión por competencias del talento humano permitiendo la mejora de la conciencia, auto creencia, competencias cardinales y específicas en los colaboradores para obtener mejores resultados en la gestión del cambio, orientación hacia los resultados, productividad, innovación y desarrollo de relaciones; identificados como muy importantes para la gestión de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo , a su vez los indicadores que afectan al coaching son responsabilidad, gestión del cambio y eficiencia. Estos impiden a los colaboradores tomar conciencia de sus actividades y funciones. Al mismo tiempo el mejor manejo de estos indicadores por los colaboradores permite que se puedan adaptar al cambio para que su desempeño sea más eficiente, es por ello que el coaching generó un impacto positivo en los colaboradores de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo; pues llegó a motivar cada uno de ellos permitiéndoles alcanzar resultados que no conseguían por sí mismos, mejorando significativamente su compromiso, desarrollo individual, clima organizacional, trabajo en equipo y excelente comunicación organizacional logrando un alto desempeño laboral.

El primer objetivo específico de la investigación fue “Identificar los indicadores que afectan al coaching de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo“, en el cuadro N°1 el 68% respondieron que siempre se consideran personas adaptables a los cambios , en el cuadro N°4 un 72% consideran que siempre tienen facilidad de comunicación correspondiente, por otro lado en el cuadro N°11 el 83% afirma que siempre les resulta fácil asignar tareas a los demás, a su vez en el cuadro N° 12 el 85% acota siempre saben trabajar en equipo correspondiente y en el cuadro N° 15 un 74% respondieron que siempre planifican de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto, así mismo en la entrevista realizada al gerente de

la tienda de Trujillo afirmo que aún no se ha desarrollado en si las técnicas modernas de la administración pero se está pensando en utilizar el coaching , además que estarían dispuestos a implementar el coaching en la empresa. Nuestros resultados son similares a los hallazgos de Chirinos (2004) afirma que el Coaching en la organización “es equivalente a la gerencia de facultamiento y agrega que consiste en una creación de ambiente y situaciones que permiten procesos conversacionales que resulten el óptimo desempeño y trabajo inteligente. Por su parte Hashuel (2001) señala que el coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograrlos.

El segundo objetivo planteado en la investigación fue “Determinar las habilidades blandas que presentan actualmente el personal de la empresa Marcimex” y que de acuerdo con Delgado (2014) afirma que las habilidades blandas son esas competencias, hábitos y comportamientos que nos distinguen como profesional y que marcan la diferencia en el momento de emprender un proyecto, solucionar un conflicto o relacionarnos con los demás. Hoy las grandes empresas no se limitan a buscar un profesional competente, quieren que esa persona comparta los valores de la organización y que les aporte sinergia. Entre las habilidades blandas más importantes tenemos las habilidades sociales, apertura a la crítica, hábitos productivos, integridad y mantener la calma. De acuerdo con el cuadro N°23 un 83% consideran que siempre generan frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas, además en el cuadro N° 24 el 85% afirman que siempre utilizan un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas, en el cuadro N°25 un 64% respondieron que siempre establecen una dirección con visión de futuro, por otro lado en el cuadro N°26 el 80% respondieron que siempre da continuamente sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos, en el cuadro N°27 un 67% afirmaron que

siempre asignan objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento, además en el cuadro N°28 el 79% respondieron que siempre captan las emociones del grupo y las conduce hacia un resultado positivo y en el cuadro N° 38 el 60% respondieron que siempre muestran una actitud proactiva, es decir de iniciativa, creatividad y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas

Por último el tercer objetivo la investigación fue “Establecer la motivación en el personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo”, y en el cuadro N°16 un 85% respondieron que siempre se plantean temas con visión de futuro, por otro lado en el cuadro N°17 un 91% afirma que siempre se cumplen los plazos que se fijan para realizar un trabajo, a su vez en el cuadro N°18 un 68% que siempre sienten motivación por conseguir objetivos ,a su vez en la entrevista realizada al gerente de la tienda de Trujillo acoto que su gran inspiración es ser un ejemplo a seguir de mis colaboradores encontramos similitud con los hallazgos de Silva (2013) asevera que estableciendo una estrategia de mediano a largo plazo para cada uno de los estudiantes y visualizando el progreso, a través del acompañamiento más directo de los jóvenes, mediante entrevistas personales a cada uno de ellos. No se puede hacer por medio de indicadores duros, pero sí observar cómo los estudiantes se han ido desarrollando, cómo se sienten con este tipo de actividades y cómo mejoran o progresan las relaciones interpersonales dentro del grupo curso

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que si es importancia el coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo al contrastar la hipótesis empleados la prueba chi cuadro se obtuvo que el valor de de  $X^2_c = 17.71$  es mayor que  $X^2_{v,\alpha} = 6.635$  entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ); dada las evidencias para demostrar que Si es importante el coaching en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo.
2. Se identificó que los indicadores que afectan al coaching de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo son el 68% corresponde si las personas son adaptables a los cambios, un 72% si tienen facilidad de comunicación, por otro lado el 83% si les resulta fácil asignar tareas a los demás, a su vez el 85% si saben trabajar en equipo correspondiente y 74% respondieron la forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto, así mismo en la entrevista realizada al gerente de la tienda de Trujillo afirmo que aún no se ha desarrollado en si las técnicas modernas de la administración pero se está pensando en utilizar el coaching, además que estarían dispuestos a implementar el coaching en la empresa.
3. Se determinó que las habilidades blandas que presentan actualmente el personal de la empresa Marcimex son un 83% consideran las habilidades que generan frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas, además el 85% las habilidades que utilizan un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas, un 64% las habilidades que establecen una dirección con visión de futuro, por otro lado el 80% las habilidades que permiten continuamente dar sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos, un 67% las habilidades que permiten asignar objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento, además el 79% las habilidades que captan las emociones del

grupo y las conduce hacia un resultado positivo y el 60% las habilidades que permiten mostrar una actitud proactiva, es decir de iniciativa, creatividad y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

4. Se estableció que la motivación en el personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo, es plantearse temas con visión de futuro con un 85%, por otro un 91% afirma que su motivación es cumplir con los plazos que se fijan para realizar un trabajo, a su vez un 68% siempre sienten motivación por conseguir objetivos, a su vez en la entrevista realizada al gerente de la tienda de Trujillo acoto que su gran inspiración es ser un ejemplo a seguir de mis colaboradores.

## RECOMENDACIONES

1. La empresa Marcimex debe implementar el coaching en su organización ya que nos permitirá abordar proyectos y objetivos a través de una metodología específica a fin de lograr de cada uno de los componentes una actitud positiva, coherente con el equipo y motivante hacia la competitividad.
2. Al implementar el coaching se debe tener en cuenta los siguientes indicadores como la adaptabilidad de los colaboradores a los cambios, la facilidad de comunicación, la facilidad de asignar tareas a los demás, el trabajo en equipo y la forma rigurosa de tomar acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto.
3. Marcimex debe realizar talleres para que sus colaboradores desarrollen las habilidades que generan frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas, las habilidades que utilizan un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas, las habilidades que establecen una dirección con visión de futuro, las habilidades que permiten continuamente dar sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos, las habilidades que permiten asignar objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento, las habilidades que captan las emociones del grupo y las conduce hacia un resultado positivo y el 60% las habilidades que permiten mostrar una actitud proactiva, es decir de iniciativa, creatividad y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
4. Marcimex debe ayudar a sus colaboradores a que cumplan sus objetivos propuestos y realizar talleres en donde permitan a su personal seguir con su motivación es decir plantearles temas con visión de futuro, fomentar el cumplimiento de su trabajos los plazos fijados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Bounte (2006) *Coaching estructural, ontológico y organizacional*. Argentina: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chirinos (2004) Coaching y Negocios. *Calidad Empresarial*. (16) pp. 32-34.
- Hashuel (2001) *El Coaching en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Newsletter
- Lee Hecht Harrison-Dbm (2014) *Estudio de brechas perceptuales entre empleadores y estudiantes, sobre el ingreso al Mercado Laboral en el Perú*. Lima, Perú: El autor
- Perú21 (2013) *Habilidades blandas*. Lima, Perú: El autor
- Russell, M & Carol, D. (2000) *16PF 5 Manual*. Madrid: TEA.
- Silva (2013) Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal. *Evaluación & Evaluaciones*. pp. 22-23

### Tesis y trabajos de grado

- Cárdenas (2011) Coaching y desempeño docente en la provincia de Huancayo Universidad del Centro del Perú (Tesis de doctorado) Lima, Perú.
- Chigó & Olguín (2006) *Competencias y habilidades blandas claves para ingenieros comerciales de la Universidad de Chile*. (Tesis de licenciatura) Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Guzmán & Parravichini (2016) *Aplicación del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016* (Tesis de titulación) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú
- Lagos (2012) *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades "blandas": Desde la visión de los alumnos líderes de I° a IV° medio*. (Tesis de licenciatura) Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile, Chile

Villegas (2015) *Influencia del Coaching en la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza Y Garantías Ltda. Miraflores 2015* (Tesis de titulación) Universidad Cesar Vallejo Lima – Perú

**Páginas web**

Delgado (2014) *Habilidades blandas: Indispensables para ser un profesional exitoso*. Recuperado de <http://www.rinconpsicologia.com/2014/03/habilidades-blandas-indispensables-para.html> el 5 de enero del 2017

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1: GUÍA DE ENTREVISTA

- Nombre de la empresa

---

- Localización

---

- Persona entrevista

- Nombre

---

- Cargo

---

1. ¿Cuántos años de operación?
2. ¿Qué nivel de estudios posee?
3. ¿En qué área académica se ha especializado?
4. ¿Ejerce sus funciones y atribuciones tal como se encuentra reflejado en el organigrama?
5. ¿Cuáles son sus aspiraciones dentro de la empresa?
6. ¿Qué cualidades cree usted que debe poseer un gerente?
7. ¿Considera Ud. que la misión y visión de la empresa se cumplen?
8. ¿Se ha implementado en la empresa algunas técnicas modernas de administración? Como por ejemplo el Empowerment, reingeniería, calidad total, Kaizen, coaching, outsourcing.
9. ¿Dentro de las capacitaciones que Ud. Ha recibido, ha escuchado sobre el coaching?
10. ¿Por qué motivo no ha recibido capacitaciones sobre Coaching?
11. ¿Le gustaría conocer que es el Coaching y los beneficios que puede traer para optimizar las habilidades blandas del personal administrativo?
12. ¿Estaría dispuesto a implementar un plan de coaching en su empresa?

## ANEXO N° 2: CUESTIONARIO DE POTENCIAL EMPRESARIAL

A continuación, le presentamos un cuestionario para poder analizar su potencial empresarial. Por favor responda como es y no como le gustaría ser.

A = Siempre

D= Muy pocas veces

B= Casi siempre

E= Nunca

C= Algunas veces

<b>1. ¿Te consideras una persona adaptable a los cambios?</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>2. ¿Tienes confianza en tus posibilidades y capacidades?</b>	A	B	C	D	E
<b>3. ¿Es importante para ti disponer de autonomía en el trabajo?</b>	A	B	C	D	E
<b>4. ¿Tienes facilidad de comunicación?</b>	A	B	C	D	E
<b>5. ¿Te consideras creativo?</b>	A	B	C	D	E
<b>6. ¿Afrontas los problemas con optimismo?</b>	A	B	C	D	E
<b>7. ¿Tomas la iniciativa ante situaciones complejas y nuevas?</b>	A	B	C	D	E
<b>8. ¿Tienes predisposición para asumir riesgos?</b>	A	B	C	D	E
<b>9. ¿Tomas notas escritas sobre tus proyectos?</b>	A	B	C	D	E
<b>10. ¿Arriesgarías recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial?</b>	A	B	C	D	E
<b>11. ¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás?</b>	A	B	C	D	E
<b>12. ¿Sabes trabajar en equipo?</b>	A	B	C	D	E
<b>13. ¿Sabes administrar tus recursos económicos?</b>	A	B	C	D	E
<b>14. ¿Tienes facilidad para negociar con éxito?</b>	A	B	C	D	E
<b>15. ¿Planificas de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto?</b>	A	B	C	D	E
<b>16. ¿Te planteas los temas con visión de futuro?</b>	A	B	C	D	E
<b>17. ¿Cumples los plazos que te fijas para realizar un trabajo?</b>	A	B	C	D	E
<b>18. ¿Sientes motivación por conseguir objetivos?</b>	A	B	C	D	E
<b>19. ¿Te consideras profesionalmente bueno en aquello que sabes hacer?</b>	A	B	C	D	E
<b>20. ¿Sacrificarías tu tiempo libre si el trabajo lo demanda?</b>	A	B	C	D	E

### **ANEXO N° 3: CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS “BLANDAS”**

Por favor, utilizando una escala de 1 a 5 valore la FRECUENCIA DE USO de cada una de las competencias “blandas” listadas a continuación. NO le estamos solicitando que valore en qué medida es importante poseer cada una de las siguientes competencias, o si usted las reúne o no, SINO que valore la utilización de ellas en el ejercicio cotidiano de su profesión.

A = Siempre

B= Casi siempre

C= Algunas veces

D= Muy pocas veces

E= Nunca

---

#### **COMPETENCIAS “BLANDAS”**

---

**1. Realiza diagnósticos periódicos, al menos una vez al mes, que ayuden a identificar problemas**

---

**2. Recopila periódicamente, al menos una vez al mes, información relevante que explique las causas de los problemas.**

---

**3. Genera frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas**

---

**4. Utiliza un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas**

---

**5. Establece dirección con visión de futuro**

---

**6. Da continuamente sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos**

---

**7. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento**

---

**8. Capta las emociones del grupo y las conduce hacia un resultado positivo**

---

**9. Anima a los trabajadores a buscar soluciones creativas a los problemas que se presentan**

---

**10. Mantiene relaciones basadas en la honestidad, respeto y equidad en el trato con las personas**

---

**11. Procura que los integrantes de su equipo de trabajo dispongan de la capacidad de tomar decisiones (delega participativamente) y de los recursos necesarios para lograr los objetivos, estimulándolos hacia el logro de los mismos**

---

**12. Busca periódicamente, al menos una vez al mes, actualización en las tendencias internacionales de las diferente áreas de la ingeniería industrial**

---

---

**13. Prioriza estar al día en los avances tecnológicos que ayuden a mejorar la competitividad de la empresa**

---

**14. Busca continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos**

---

**15. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente**

---

**16. Ve las quejas de un cliente como una oportunidad para mejorar y no como un problema**

---

**17. Muestra una actitud proactiva, es decir de iniciativa, creatividad y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.**

---

**18. Ayuda al personal a enfrentarse al cambio para desarrollarse junto con la organización**

---

**19. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo**

---

**20. Actúa como responsable en la formación de equipos de trabajo**

---

**21. Muestra respeto y amabilidad para entender tanto a compañeros como a subordinados**

---

**22. Comunica, por escrito, ideas organizadas y claras para quien las lee**

---

**23. Comunica, de manera oral, instrucciones o ideas claras y entendibles**

---

**24. Hace presentaciones orales de ideas o proyectos frente a un grupos de personas**

---

**25. Escucha, interpreta y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones**

---

**26. Utiliza el idioma ingles (entender, leer, escribir y hablar) para comunicarse con otras personas**

---

**27. Utiliza otra lengua extranjera a parte del inglés para establecer comunicación con otras personas**

---

**28. Detecta anomalías y generar ideas buscando activamente nuevas oportunidades**

---

**29. Busca permanentemente la excelencia en todas las tareas o actividades a desarrollar en el trabajo**

---

**30. Habitualmente debe reconocer y valorar la diversidad cultural, gestionándola estratégicamente para el logro de una meta**

---

**31. Acepta lo nuevo y se adapta a las nuevas posibilidades, para que los conocimientos y experiencias adquiridos en el pasado no sean una limitación para siempre**

---

**32. Muestra flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo e incorporarse de manera ágil a nuevos ámbitos de acción requeridos para el desarrollo profesional**

---

**33. Fija metas claras y se dirige con perseverancia y empeño al cumplimiento de las mismas**

---

## ANEXO N°4: ALFA DE CRONBACH DEL CUESTIONARIO DE POTENCIAL EMPRESARIAL

Sujetos	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	1	3	2	3	4
3	3	3	2	3	2	3	3	3	2
4	3	3	2	3	2	3	2	3	4
5	3	2	1	3	3	3	3	3	3
6	2	2	1	2	3	1	3	3	4
7	2	2	3	2	3	1	1	3	4
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>VARIANZA</b>	<b>0.55</b>	<b>0.55</b>	<b>0.86</b>	<b>0.57</b>	<b>0.79</b>	<b>1.07</b>	<b>0.79</b>	<b>0.50</b>	<b>1.27</b>

Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	TOTAL
3	4	5	5	4	4	5	4	3	5	72
3	5	4	5	5	3	4	4	2	4	66
3	1	1	5	3	2	3	4	1	4	55
5	4	2	4	1	1	2	5	4	3	58
4	5	5	3	2	5	1	3	2	1	57
5	1	4	2	4	4	2	4	1	2	53
3	2	5	1	5	3	2	2	5	3	55
3	1	3	5	3	1	2	1	4	2	35
<b>0.84</b>	<b>3.27</b>	<b>2.27</b>	<b>2.50</b>	<b>1.98</b>	<b>2.13</b>	<b>1.70</b>	<b>1.70</b>	<b>2.21</b>	<b>1.71</b>	

<b>K</b>	20
$\sum Vi$	8.63
<b>Vt</b>	115.98

<b>SECCION 1</b>	1.053
<b>SECCION 2</b>	0.926
<b>ABSOLUTO S2</b>	0.926
<b><math>\alpha</math></b>	0.97

Alternativas	Valor
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas Veces	3
Muy pocas Veces	2
Nunca	1

### Fórmula

$$\alpha = K / (K - 1) [1 - (\sum Vi) / Vt]$$

### Interpretación

Se validó en una muestra piloto de ocho clientes obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 97%, razón que nos autoriza a aplicar

## ANEXO N°5: ALFA DE CRONBACH DEL CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS “BLANDAS”

Instrumentos aplicados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1
2	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1
3	1	1	1	1	1	1	3	5	2	1
4	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1
5	1	1	1	1	1	1	3	5	3	2
6	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
7	2	2	3	2	3	1	1	5	4	2
8	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1
<b>VARIANZA</b>	<b>0.13</b>	<b>0.13</b>	<b>0.50</b>	<b>0.13</b>	<b>0.50</b>	<b>0.00</b>	<b>0.79</b>	<b>4.57</b>	<b>2.29</b>	<b>0.21</b>

Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20
3	4	5	5	4	4	5	1	3	5
3	4	4	5	5	3	4	4	2	4
3	4	1	5	3	2	3	4	1	4
5	4	2	4	1	1	2	5	4	3
11	4	5	3	2	5	1	3	2	1
5	4	4	2	4	4	2	4	1	2
3	4	5	1	5	3	2	2	5	3
3	2	3	5	3	1	2	1	4	2
<b>7.71</b>	<b>0.50</b>	<b>2.27</b>	<b>2.50</b>	<b>1.98</b>	<b>2.13</b>	<b>1.70</b>	<b>2.29</b>	<b>2.21</b>	<b>1.71</b>

Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 29	Pregunta 30	Pregunta 31	Pregunta 32	Pregunta 33	TOTAL
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	116
4	2	1	4	1	3	4	2	2	4	2	1	5	87
5	3	2	2	2	2	4	3	4	2	1	4	1	82
1	5	1	1	5	4	4	1	2	1	2	3	2	77
2	4	2	2	5	2	3	2	1	2	3	2	3	89
3	2	1	3	4	2	3	3	2	1	1	5	1	75
1	3	2	5	2	3	2	1	1	2	2	1	2	85
2	1	1	4	1	1	1	2	2	1	1	3	3	63
<b>2.70</b>	<b>1.71</b>	<b>1.84</b>	<b>2.21</b>	<b>2.86</b>	<b>1.64</b>	<b>1.27</b>	<b>1.70</b>	<b>1.98</b>	<b>2.21</b>	<b>1.84</b>	<b>2.57</b>	<b>1.98</b>	

<b>K</b>	33
$\sum Vi$	16.95
<b>Vt</b>	233.36

<b>SECCION 1</b>	1.031
<b>SECCION 2</b>	0.927
<b>ABSOLUTO S2</b>	0.927
<b><math>\alpha</math></b>	0.96

Alternativas	Valor
Nada	5
Poco	4
Algo	3
Bastante	2
Mucho	1

### Fórmula

$$\alpha = K / (K - 1) [1 - (\sum Vi) / Vt]$$

### Interpretación

Se validó en una muestra piloto de ocho clientes obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 96%, razón que nos autoriza a aplicar

## ANEXO N° 6: Contratación de Hipótesis

Planteamiento de Hipótesis estadística:

Ho: No es importante el coaching en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo

H<sub>1</sub>: Si es importante el coaching en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo

	SI	NO	
HOMBRES	13	19	32
MUJERES	56	12	68
TOTAL	69	31	100

### FRECUENCIA ESPERADA

$\frac{69}{100}$	x	$\frac{32}{100}$	x	100	=	22.08
$\frac{69}{100}$	x	$\frac{68}{100}$	x	100	=	46.92
$\frac{31}{100}$	x	$\frac{32}{100}$	x	100	=	9.92
$\frac{31}{100}$	x	$\frac{68}{100}$	x	100	=	21.08

## Fórmula de Chi – cuadrado

$$\chi^2_{calc} = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

$f_0$  : Frecuencia del valor observado.

$f_e$  : Frecuencia del valor esperado.

$$X^2 = \frac{(13 - 22.08)^2}{22.08} + \frac{(56 - 46.92)^2}{46.92} + \frac{(19 - 9.92)^2}{9.92} + \frac{(12 - 21.08)^2}{21.08}$$
$$X^2 = 17.71$$

$$\text{Grados de Libertad} = (2-1) (2-1) = 1$$

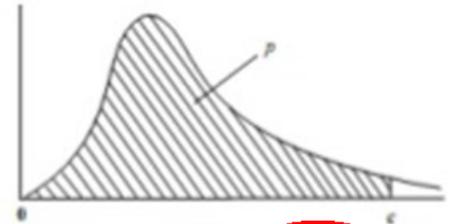
Nivel de significancia: 0.01

$$p = 1 - 0.01$$

$$p = 0.99$$

## Valores críticos de la distribución $\chi^2$ (tema 6.9)

$$p = P(X \leq c)$$

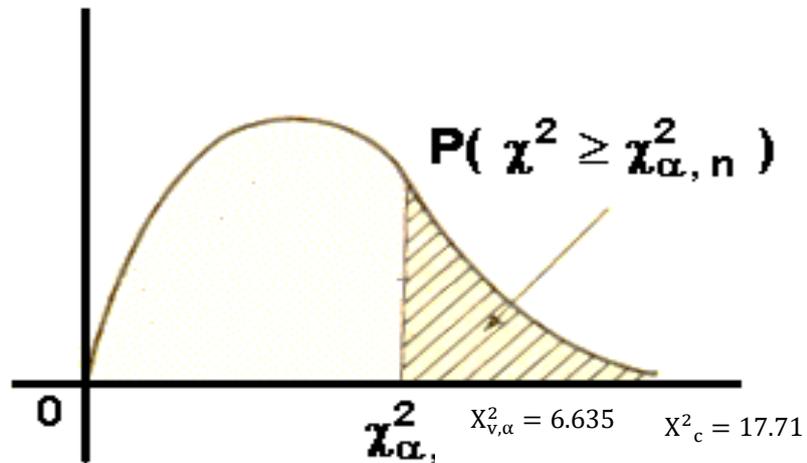


$p$	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,9	0,95	0,975		0,995
	0,00004	0,0002	0,001	0,004	0,016	2,706	3,841	5,024		7,879
1	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	4,605	5,991	7,378		10,597
2	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	6,251	7,815	9,348		12,838
3	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	7,779	9,488	11,143		14,860
4	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	9,236	11,070	12,833		16,750
5	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	10,645	12,592	14,449		18,548
6	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	12,017	14,067	16,013		20,278
7	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	13,362	15,507	17,535		21,955
8	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	14,684	16,919	19,023		23,589
9	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	15,987	18,307	20,483		25,188
10	2,603	3,053	3,816	4,575	5,578	17,275	19,675	21,920		26,757
11	3,074	3,571	4,404	5,226	6,304	18,549	21,026	23,337		28,300
12	3,565	4,107	5,009	5,892	7,042	19,812	22,362	24,736		29,819
13	4,075	4,660	5,629	6,571	7,790	21,064	23,685	26,119		31,319
14	4,601	5,229	6,262	7,261	8,547	22,307	24,996	27,488		32,801
15	5,142	5,812	6,908	7,962	9,312	23,542	26,296	28,845		34,267
16	5,697	6,409	7,564	8,677	10,085	24,760	27,597	30,191		35,718

$X^2_{Cal} > X^2_{Tabla}$

$17,71 > 6,635$

Regiones de aceptación y rechazo de  $H_0$ :



Decisión: Como el valor de  $\chi^2_c = 17.71$  es mayor que  $\chi^2_{v,\alpha} = 6.635$  entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

Conclusión: Esto indica que hay suficiente evidencia para demostrar que si es importante el coaching en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo