



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**El Coaching para mejorar el desarrollo de las competencias
laborales de los colaboradores de la empresa W & C San Juan
Almacenes S.A.C., Jaén 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
Licenciada en Administración**

AUTORAS:

Gonzalez Santa Cruz, Luz Elena (orcid.org/ 0000-0002-6699-1412)

Salgado Mendoza, Susana Mercedes (orcid.org/ 0000-0001-7839-663X)

ASESOR:

Mg. Infante Takey, Henry Ernesto (orcid.org/ 0000-0003-4798-3991)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO - PERÚ

2022

Dedicatoria

Elena Gonzalez

El presente trabajo está dedicado a mis padres, ellos son una parte fundamental e importante en mi vida, por ellos estoy aquí; gracias a todo su esfuerzo de trabajo constante para verme profesional a mí y todos mis hermanos. Inculcaron el valor del amor, el trabajo, el esfuerzo y respeto, de ustedes tengo por contar una historia de convivencia plena a mis hijos, sus nietos que espero lleguen a conocer, los amo.

Susana Salgado

La presente tesis está dedicada a mi hijo James Mathias, quien es mi gran motivación para seguir creciendo profesionalmente y que su amor incondicional hace que no exista ningún obstáculo para seguir adelante, a mis padres y abuelos que con sus enseñanzas logré ser lo que soy ahora, a mi familia por su cariño y su confianza hacia mi persona, alcanzando cumplir el sueño de Susana Julca.

Agradecimiento

Elena Gonzalez

Agradecer a Dios por darme mucho en esta vida, siempre cuidarme y guiarme en este recorrido, a mi hermosa familia, en especial mis padres y hermanas Yenny y Magaly, quienes con sus buenos consejos y lucha de emprendimiento lograron aportar muchos valores en mi vida, a mis profesores por sus enseñanzas, mis amigos por su aporte y acompañamiento en el transcurso de mi carrera profesional.

Susana Salgado

Agradecer a Dios por brindarnos salud y estar aquí presentes en estos tiempos de pandemia, gracias Diony por tu apoyo incondicional, por nunca soltarme en los momentos más difíciles, a mis padres por ser mi motivación y en especial a mi hijo que con su amor incondicional me da las fuerzas necesarias para cumplir mis objetivos y seguir hacia delante.

Agradecer a mis amigos que con sus experiencias logramos cumplir el objetivo del desarrollo de esta tesis, gracias a los docentes por confiar en nosotros y regalarnos sus conocimientos, porque sin ellos no nos hubiéramos logrado profesionalmente.

Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Gráficos y Figuras.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. Introducción	1
II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes bibliográficos	6
2.2. Bases teóricas	11
2.3. Definición de términos básicos	18
2.4. Hipótesis	21
III. METODOLOGÍA.....	21
3.1. Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Variables y operacionalización.....	22
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis .	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.5. Procedimientos	25
3.6. Método de análisis de datos	25
3.7. Aspectos éticos.....	26
IV. RESULTADOS	26
4.1. Resultados en tablas y figuras	26
V. DISCUSIÓN.....	68
VI. CONCLUSIONES.....	71
VII. RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS.....	73
ANEXOS	76

Índice de Tablas

Tabla 1 Evolución de las competencias laborales.....	14
Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente	23
Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente	23
Tabla 4 Edad del encuestado.....	28
Tabla 5 Género del encuestado	29
Tabla 6 Puesto de trabajo	30
Tabla 7 Tipo de contrato	31
Tabla 8 Conozco los objetivos específicos del área.....	32
Tabla 9 Mi actitud favorece al logro de los objetivos del área.....	33
Tabla 10 Contribuyo a mejorar los servicios que se otorgan.....	34
Tabla 11 Aporto cambios en las actividades de evaluación	35
Tabla 12 Tengo actitud positiva que favorece el logro de los objetivos establecidos	36
Tabla 13 La Institución me proporciona oportunidades de mejoras salariales.....	37
Tabla 14 Si llego a las metas, obtengo un beneficio adicional.....	38
Tabla 15 Mi jefe brinda retroalimentación oportuna para mejorar mi desempeño ...	39
Tabla 16 Las supervisiones continuas ayudan a superar mis debilidades.....	40
Tabla 14 El nivel de coordinación con mi jefe inmediato es adecuado y oportuno ..	41
Tabla 18 A pesar de las dificultades, la institución me brinda un espacio permanente de aprendizaje	42
Tabla 19 Aplico con facilidad las nuevas tecnologías que se implementan	43
Tabla 20 Evalúo y replanteo mi comportamiento	44
Tabla 21 Aprendo con facilidad en contextos nuevos	45
Tabla 22 Saco lecciones de mis experiencias laborales	46
Tabla 23 Aprovecho las soluciones o ideas aportadas por otros a mis problemas ..	47
Tabla 24 Ante nuevas situaciones, aplico la información obtenida con anterioridad	48
Tabla 25 Tengo en cuenta a los compañeros con conocimientos, intereses y experiencia relevantes	49
Tabla 26 Las condiciones de mi trabajo, permite al equipo tener la autoridad para la realización de una tarea.....	50
Tabla 27 Asumo los objetivos del equipo de trabajo como mías.....	51
Tabla 28 Participó activamente en reuniones de trabajo	52

Tabla 29 Soy capaz de dar un buen servicio a nuestros usuarios	53
Tabla 30 Cumplo con los objetivos y metas propuestas	54
Tabla 31 Entrego el trabajo asignado en el tiempo previsto	55
Tabla 32 Aporto soluciones creativas a los problemas laborales	56
Tabla 33 Propongo ideas para mejorar las actividades diarias	57
Tabla 34 Realizo innovaciones en mi trabajo.....	58
Tabla 35 Soluciono los problemas de comunicación de manera eficaz	59
Tabla 36 Elaboro información para mejorar los servicios que se otorgan.....	60
Tabla 37 Soy receptivo de la información, cuando realizan los planes de capacitación	61
Tabla 38 Dimensión 01: Motivación	62
Tabla 39 Dimensión 02: Conocimiento.....	63
Tabla 40 Dimensión 03: Habilidad	64
Tabla 41 Resultados de la guía de observación	65
Tabla 42 Validación del instrumento del cuestionario estructurado por Alfa de Cronbach.....	66
Tabla 43 Alfa de Cronbach por pregunta	66

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Competencias según Martha Alles.....	17
Figura 2. Edad del encuestado	28
Figura 3. Genero del encuestado	29
Figura 4. Puesto de trabajo de los colaboradores	30
Figura 5. Tipo de contrato de los encuestados	31
Figura 6. Conozco los objetivos específicos del área	32
Figura 7. Mi actitud favorece al logro de los objetivos del área.....	33
Figura 8. Contribuyo a mejorar los servicios que se otorgan.	34
Figura 9. Aporto cambios en las actividades de evaluación.....	35
Figura 10. Tengo actitud positiva que favorece el logro de los objetivos establecidos.....	36
Figura 11. La Institución me proporciona oportunidades de mejoras salariales.....	37
Figura 12. Si llego a las metas, obtengo un beneficio adicional.....	38
Figura 13. Mi jefe brinda retroalimentación oportuna para mejorar mi desempeño.....	39
Figura 14. Las supervisiones continuas ayudan a superar mis debilidades.....	40
Figura 15. El nivel de coordinación con mi jefe inmediato es adecuado y oportuno...41	
Figura 16. A pesar de las dificultades, la institución me brinda un espacio permanente de aprendizaje.	42
Figura 17. Aplico con facilidad las nuevas tecnologías que se implementan.....	43
Figura 18. Evalúo y replanteo mi comportamiento.	44
Figura 19. Aprendo con facilidad en contextos nuevos.	45

Figura 20. Saco lecciones de mis experiencias laborales.....	46
Figura 21. Aprovecho las soluciones o ideas aportadas por otros a mis problemas.....	47
Figura 22. Ante nuevas situaciones, aplico la información obtenida con anterioridad.	48
Figura 23. Tengo en cuenta a los compañeros con conocimientos, intereses y experiencia relevantes.	49
Figura 24. Las condiciones de mi trabajo, permite al equipo tener la autoridad para la realización de una tarea.....	50
Figura 25. Asumo los objetivos del equipo de trabajo como mías.....	51
Figura 26. Participó activamente en reuniones de trabajo	52
Figura 27. Soy capaz de dar un buen servicio a nuestros usuarios.....	53
Figura 28. Cumpló con los objetivos y metas propuestas.	54
Figura 29. Entrego el trabajo asignado en el tiempo previsto.	55
Figura 30. Aporto soluciones creativas a los problemas laborales.....	56
Figura 31. Propongo ideas para mejorar las actividades diarias.....	57
Figura 32. Realizo innovaciones en mi trabajo.....	58
Figura 33. Soluciono los problemas de comunicación de manera eficaz.....	59
Figura 34. Elaboro información para mejorar los servicios que se otorgan.....	60
Figura 35. Soy receptivo de la información, cuando realizan los planes de capacitación.	61
Figura 36. Dimensión 01: Motivación	62
Figura 37. Dimensión 02: Conocimiento	63
Figura 38. Dimensión 03: Habilidad	64

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general de realizar la propuesta para implementar un proceso de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C Jaén, el tipo de investigación fue “Descriptivo propositivo”, bajo un diseño “No experimental”. La población estuvo conformada por 40 colaboradores de la empresa en mención, con una muestra de tipo censal. Para la recolección de datos se utilizó las técnicas de observación y encuesta, a través de los instrumentos guía de observación y cuestionario. En el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS 25.0, para determinar el coeficiente de confiabilidad del instrumento se realizó mediante el alfa de Cronbach, obteniendo el valor de 0,980. Se encontró como resultados que el 77.5% manifestó que nunca la institución les ha proporcionado oportunidades de mejoras salariales, el 42.5% mencionó que nunca su jefe les brinda retroalimentación oportuna para mejorar su desempeño, el 60.0% manifestó que nunca a pesar de las dificultades la institución le brinda un espacio permanente de aprendizaje, el 22.5% a veces solucionan problemas de comunicación eficaz. La estrategia elaborada se basó en el proceso coaching a partir de las competencias laborales. Finalmente se concluye que los colaboradores manifestaron en un 32.5% estar en un nivel medio, mientras un 37.5% en un nivel bajo, respecto al desarrollo de sus competencias laborales.

Palabras clave: Coaching, competencia laboral, programa

Abstract

The general objective of this research was to make the proposal to implement a coaching process to improve the development of labor skills of the employees of the company W&C San Juan Almacenes S.A.C Jaén, the type of research was "Descriptive propositional", under a non-experimental design. The population was made up of 40 employees of the company in question, with a census-type sample. For data collection, observation and survey techniques were used, through the observation guide and questionnaire instruments. In the data processing, the SPSS 25.0 program was used, to determine the reliability coefficient of the instrument it was carried out using Cronbach's alpha, obtaining the value of 0.980. It was found as results that 77.5% stated that the institution has never provided them with opportunities for salary improvements, 42.5% mentioned that their boss never gives them timely feedback to improve their performance, 60.0% stated that despite the difficulties, the institution provides a permanent learning space, 22.5% sometimes solve effective communication problems. The developed strategy was based on the coaching process based on job skills. Finally, it is concluded that the collaborators stated that 32.5% were at a medium level, while 37.5% were at a low level, regarding the development of their work skills.

Keywords: Coaching, job competence, program

I. INTRODUCCIÓN

Hablar de competencia es hacer referencia a tres elementos importantes, Conocimiento (Saber) Habilidades (Saber hacer) y actitud (Querer hacer), los mismos que en su conjunto llevan al cumplimiento de un objetivo en común. Entonces si se involucra a la parte laboral se estaría hablando de las competencias laborales, las que son el conjunto de cualidades conformadas por experiencias, destrezas y el comportamiento (actitud) que tienen las personas frente a sus actividades laborales, y traen como resultado su desempeño laboral dentro de su organización.

Dejando claro a que hace referencia las competencias laborales dentro de una organización, se encontró que las empresas de hoy están haciendo énfasis en este punto, debido a lo indispensable que se ha vuelto lo mencionado para ellas, las mismas que buscan alcanzar el éxito de su empresa mediante el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

En el mundo actualmente es inevitable el cambio dado al crecimiento empresarial y a la globalización, muchas de las empresas se ven involucradas en mejorar su competitividad para permanecer siendo exitosas, por lo mismo buscan alcanzar objetivos ya sean a corto, mediano y largo plazo, es por ello, que el colaborador debe desarrollar ciertas capacidades, habilidades y actitudes para lograr el éxito de la misma. Asimismo, el desarrollo personal como profesional de los colaboradores es básicamente necesaria para las áreas; debido a que, si la persona se capacita de forma constante habrá un momento oportuno en la empresa para demostrar las competencias laborales adquiridas en forma satisfactoria para el logro del éxito colectivo, por ende, el colaborador será más competitivo en el desarrollo de las actividades establecidas dentro de su puesto de trabajo. De modo tal, que todas las empresas no funcionan por sí solas siempre han requerido el trabajo de las personas con talento para alcanzar el éxito en corto, mediano o largo plazo.

Respecto a la problemática identificada sobre las competencias laborales del colaborador a nivel internacional se encontró a:

Gontero & Albornoz (2019), quienes refieren que no existen oficios o profesiones en las que no esté cambiando la forma de realizar las tareas y que los

ritmos de estos cambios se ha acelerado, el proceso de incorporación y sistematización de las nuevas tecnologías en el país afecta la forma en que muchos trabajadores realizan su labor diaria; hallando que, el proceso de esta transformación, las habilidades y destrezas requeridas por el mercado laboral cambiarán no solo a los nuevos trabajos sino también a los existentes

Además, como parte de la Estrategia ESCO Europa 2020, las herramientas para cerrar la brecha entre el mundo de la educación, la formación y el mercado laboral identifican y clasifican habilidades y capacidades con aproximadamente 3.000 cualificaciones ocupacionales en el mercado laboral de la UE con educación y capacitación, pocos países latinoamericanos han logrado avances en los últimos años, pero están luchando por la implementación.

Vidal, Salas, Fernández y García (2016) refieren que las empresas del siglo XXI han constituido como su reto más importante, la búsqueda del conocimiento e información, aunada a la capacidad de saber intervenir, actuar y decidir en situaciones no previstas, todo añadido al comportamiento que demuestre el colaborador frente a las actividades laborales asignadas por la empresa; determinando como parte de su problemática, que éstas aún no alcanzan la integridad formativa que permita al colaborador obtener los conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer), las aptitudes (poder hacer) y las actitudes (querer hacer) que garantice las competencias laborales idóneas para estar a la altura del compromiso adquirido con la empresa.

Sánchez, Martínez y Moreno (2017) señalan que para identificar a las competencias laborales que tiene por desarrollar el colaborar en su organización, es errado decir que se debe partir de un puesto de trabajo, esto va más allá, ya que se debe involucrar a las competencias relacionadas con los rasgos psicológicos de las personas, los mismos que están íntimamente relacionados con el comportamiento observable dentro de su ámbito laboral; esta investigación realizada en empresas cubanas dedicadas a la asesoría comercial en dicho país, muestra en su problemática principal que dentro de sus entornos profesionales, solo se está enfocando en mejorar las competencias laborales relacionadas con el conocimiento y destrezas, olvidando un tercer elemento importante, refiriéndose a

la actitud, es decir, al comportamiento que tiene el colaborador frente a sus actividades laborales diarias.

García, Duran y Prieto (2017) mencionan que en la empresa colombiana Metalmecánica, su problemática se direcciona a la ausencia de competencias gerenciales relacionadas con el trabajo en equipo, liderazgo, cooperación, comunicación y manejo de conflictos, todos estos inmersos en un proceso de coaching, el mismo que a su vez es parte de las políticas de gestión del talento humano, el cual desde una perspectiva positiva debería ser parte de la cultura de la empresa, pero por el contrario, se reafirma como una postura negativa, trayendo como consecuencia el bajo rendimiento de su recurso humano.

Desde el nivel nacional se encontró a Huamaní (2017) manifiesta que las competencias laborales de los trabajadores que están directamente involucrados en el sector público, específicamente como proveedores de servicios o productos, están relacionadas con los aspectos cognitivos y actitudinales, estos de mucha importancia porque contribuyen en la eficacia del trabajador, competencias que los trabajadores de esta empresa carecen y se ven reflejados en sus resultados, los mismos que son pésimos para el crecimiento de la empresa dentro de su rubro, por lo mencionado, en esta investigación se reafirma en el trabajo bajo lineamientos de desarrollo por competencias laborales que involucre la atención personalidad, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, todas estas como parte actitudinal del trabajador.

También se tiene a García (2018) indica que la problemática general en la empresa se resume en la ausencia parcial de competencias laborales genéricas, las que hacen referencia a las de logro, acción, ayuda y servicio, por lo mismo influyen en los resultados del trabajador, estas competencias laborales solo han sido identificadas en parte, siendo las dos últimas las que si priman en las labores diarias del trabajador, pero las de logro y acción no están dentro de su práctica cotidiana, y son importantes para el buen desempeño de los mismos, de lo mencionado se desprende la poca iniciativa que tiene el trabajador para cumplir con los logros colectivos propuestos por la empresa, ocasionando un alto índice de inestabilidad y poco compromiso dentro del ambiente laboral.

En cuanto al nivel local se halló Anastacio, García y Mego (2020) quienes señalaron que existe una relación estrecha entre la motivación y la gestión del talento humano por competencias, esta última alberga a tres elementos, conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes, las cuales dentro de esta organización no es vital para el desarrollo profesional de sus colaboradores, por lo tanto, su problemática está enfocada en la ausencia de competencia laborales, siendo estas la causa primordial para la escasa motivación existente en la institución, por lo mismo, se habló de esa relación existente entre motivación y competencias, debido a que esta última influye en la anterior.

La empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., ubicada en la ciudad de Jaén, provincia de Jaén y región Cajamarca, empresa dedicada al abastecimiento de productos para los programas sociales de Qali Warma, entre otros, dentro de equipo de trabajo cuenta con 40 colaboradores, que ocupan puestos en la Gerencia, Administración, Jefatura de Recursos Humanos, Almacén, Operarios de almacén, Asistentes administrativos, Jefe de logística, Ventas, Control de calidad, Distribución, Proyecto inmobiliario, Transportistas directos e indirectos para servicios de reparto de alimentos (Jefatura de Recursos Humanos, 2022).

En tal sentido, en la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C, se aplicaron dos instrumentos de investigación, aplicando la técnica de la encuesta y observación, presentadas en un cuestionario estructurado y una guía de observación respectivamente, las mismas que arrojaron las **siguientes manifestaciones:**

- Carencia de comunicación efectiva entre áreas.
- Deficiente trabajo en equipo.
- Desconocimiento de los procesos.
- Desconocimiento de la visión, misión y valores de la empresa.
- No se cuenta con la implementación de los equipos de seguridad y protección personal (EPP).
- Poca participación de los directivos en las actividades de la empresa.
- Conflictos laborales referidos al trato entre compañeros de trabajo, incluye la imagen personal.

A pesar que esta empresa, tiene como uno de sus principales objetivos brindar un servicio de calidad, los colaboradores desconocen la importancia que realmente tiene el buen desarrollo de sus competencias laborales dentro de su organización, las cuales contribuirán en alcanzar ese objetivo, mismas competencias que están vinculadas con el proceso de coaching, debido a que dentro de sus indicadores se encuentran elementos como manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, los cuales están según (Chiavenato, 2009) relacionados a las competencias laborales de actitud y aptitud.

Es por ello, que la situación mencionada no le permite a la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C lograr el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Por lo mismo, esta investigación tiene como **objetivo general**: Implementar un proceso de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C Jaén, por lo cual se hizo uso de dos técnicas, como la observación y la encuesta, para lograr recopilar información idónea que ayude a elaborar las acciones pertinentes ante la **problemática identificada**, la misma que se formuló de la siguientes manera: ¿El proceso de coaching mejorará el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén?

Se **plantearon cuatro objetivos específicos** que permitieron alcanzar correctamente el objetivo general, se tiene: Fundamentar teóricamente el proceso de coaching mediante los resultados hallados en la guía de observación, diagnosticar el estado actual del desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022, implementar una propuesta para el desarrollo de las competencias laborales basado en la herramienta de coaching, Valorar la pertinencia científico-metodológica de la propuesta mediante criterio de expertos.

Como posible solución al problema **se planteó una hipótesis de trabajo y una hipótesis nula**: H1: La implementación de un proceso de coaching si mejorará el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022 y Ho: La implementación de un proceso de coaching no mejorará el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022.

La justificación de este estudio radicó en la problemática identificada en la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., donde por medio de los instrumentos utilizados para recopilar información se pudo hallar una serie de manifestaciones, las mismas que están relacionadas con la carencia de un buen trabajo en equipo por lo que las áreas buscan sobresalir la una de otra y no centrase en conseguir entre ellas una productividad similar, comunicación asertiva, liderazgo y manejo de conflictos, estos hacen referencia a las competencias laborales que no poseen los trabajadores de mencionada institución, por lo tanto, no desarrollan todas sus capacidades laborales, entonces su rendimiento laboral no es el esperado por la empresa.

La importancia de este estudio se ha dado por su contribución a mejorar el desarrollo de habilidades profesionales de todos los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C, para que puedan desarrollar no solo conocimientos y habilidades sino también una actitud positiva, frente a las actividades que realizan en su empresa, por lo que en este trabajo se señaló que debe existir una propuesta para mejorar las competencias, la misma propuesta buscaría contribuir a la solución del problema que se ha identificado. Asimismo, este estudio seguirá siendo una referencia para futuros estudios en función de las variables estudiadas

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes bibliográficos

Internacionales

Casique (2018), en su investigación titulada, *Impacto del Coaching Organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de empresas manizaleñas, una mirada desde sus directivos*. El presente estudio tiene como finalidad dar a conocer el impacto del coaching organizacional en el desarrollo del talento humano en las grandes empresas de la ciudad de Manizales, registrado por Caldas ante la Cámara de Comercio de Manizales. La investigación fue orientada hacia una Investigación cuantitativa de campo, de nivel o carácter Explicativo y Diseño No Experimental, con una población de 75 empresas, de la cual se tomó una muestra de 40 empresas y 05 directivos entrevistados; se aplicó las técnicas de la encuesta y entrevista con sus respectivos instrumentos de

recolección de datos para la descripción de sus variables. Como conclusiones, el presente estudio muestra la efectividad que tiene la implementación del Coaching en las organizaciones, las respuestas arrojadas por los directivos indicando que el nivel de impacto que posee el Coaching sobre el desarrollo de competencias laborales del talento humano de su organización es “Alto”; según más del 25% de los encuestados así lo indican.

Mayorga, Llerena y Salas (2018), en su investigación titulada, *Las competencias laborales para las empresas asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua*. Cuyo objetivo fue definir las competencias laborales acorde a la problemática identificada. La investigación muestra conclusiones importantes, primero que las competencias tanto aptitudes como específicas y genéricas contribuirán con el desarrollo profesional y personal del trabajador, las competencias laborales comprenden todos aquellos conocimientos, actitudes y habilidades que son muy trascendentales para que el colaborador de una empresa desempeñe con efectividad las tareas asignadas por su empleador, tomando como base la literatura revisada se encontró que las competencias organizacionales pueden ser evaluadas por la comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados, relaciones interpersonales, orientación del servicio al cliente y excelencia en el trabajo.

Seguí (2017), en su investigación titulada, *Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas*. Cuyo objetivo fue mejorar el rendimiento del capital humano y, en última instancia, obtener mayores resultados económicos. La investigación se describe por un enfoque cualitativo, descriptivo. Como resultado, se señaló que el coaching es una herramienta que necesita adoptar una técnica de conversación que acompañe el crecimiento de un coach a partir de la relación de compromiso y responsabilidad entre el coach (formador) y el entrenador (formador). Como conclusión, se determinó que el coaching está completamente orientado a la acción de aspectos propios del entrenado, quien es acompañado por su coach en el camino hacia la obtención de sus resultados planteados como metas.

Isaza (2016), en su investigación titulada, *Diseño de una guía de Coaching a empresa constructora para mejorar la orientación a resultados y la motivación*

laboral. Cuyo objetivo fue diseñar una guía práctica para la aplicación de coaching como estrategia de mejoramiento personal para una empresa constructora. Dentro de sus conclusiones más relevantes, se tiene que la motivación como eje principal en el diseño del proceso del coaching, es el elemento primordial para apoyar en la mejorar de los resultados de la empresa; el coaching contribuye en el desempeño de la empresa en general, tomado como materia base la evaluación constante de los funcionarios en relación a tareas profesionales; la comunicación organizacional es uno de los componentes principales en el proceso de coaching, el mismo que fomenta el dialogo claro y preciso entre los colaboradores; además de valorar al ser humano no por las funciones que realiza en la empresa, sino de lo que representa en el interior de la organización.

Nacionales

Cornejo (2020), en su investigación titulada, *Competencias laborales para orientar la calidad de servicio al cliente en Financiera CrediScotia Sullana 2019*. El objetivo fue redactar sugerencias de mejora de las competencias laborales para orientar la calidad de la atención al cliente. La encuesta utilizó dos cuestionarios para adoptar un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Uno para empleados de la empresa y otro para clientes. Entre los resultados desatacan, se requiere que los colaboradores cuenten con mejores conocimientos de gestión y técnicos para la óptima realización de sus labores; carecen de una evaluación de las destrezas operativas que tiene el colaborador; no existe empatía y proactividad en la atención al cliente, no saben manejar los conflictos laborales. En relación a la calidad del servicio los clientes perciben demora en la atención de sus demandas requeridas. Después de esos resultados se propuso una estrategia de coaching basado en la atención al cliente, con el fin que los colaboradores desarrollen una mejor de actitud y se vea reflejado en la felicidad del cliente.

Calle y Gallardo (2019), en su investigación titulada, *Coaching como herramienta para promover las competencias gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre – 2018*. Cuyo objetivo fue proponer el coaching como herramienta para potenciar las competencias gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre; tipo de estudio según la finalidad fue aplicado, según el nivel descriptiva

y según la temporalidad transversal, mediante un diseño no experimental, ya que no existió manipulación deliberada de las variables, con una *población* constituida por todos los colaboradores de la organización pública, se aplicó la técnica de la encuesta y observación. La investigación mostró como conclusiones, que para la empresa pública es muy importante la utilización del coaching como herramienta, porque resulta beneficiosa para el desarrollo del colaborador; por otro lado se determinó que los funcionarios de dicha entidad pública no poseen las competencias gerenciales requeridas para los puestos de trabajo que ocupan, esto debido a la ausencia de planes de desarrollo que contribuyan en la mejora del talento humano, con todo lo mencionado si existe predisposición por parte de los colaboradores y jefes en cuanto a implantar un programa de coaching.

Cerna y Martínez (2019), en su investigación titulada, *Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chancay. 2019*. El propósito fue determinar cómo se representaban las competencias laborales entre el personal administrativo de la municipalidad distrital de Chancay. La metodología fue básica, aplicada a diseños no experimentales y descriptivos, y el estudio estuvo conformado por 170 directivos. En cuanto a sus resultados, se obtuvo que el 64% de los trabajadores administrativos presentan un nivel bajo de competencias laborales, 36% medio y 0% alto. En conclusión, la investigación demuestra que existe un bajo nivel en competencias laborales de los colaboradores administrativos en dicha institución pública.

Reyes (2018), en su investigación titulada, *El coaching ejecutivo como un proceso de alto impacto para el desarrollo de competencias estratégicas en gerentes de una empresa logística*. El propósito fue determinar la efectividad del coaching ejecutivo en el desarrollo de habilidades estratégicas para ejecutivos en empresas logísticas. Su diseño empleado fue cuasi-experimental, la muestra fue de cinco gerentes a quienes se les evaluó con un cuestionario para medir sus fortalezas y oportunidades de mejora. Los resultados demostraron que los gerentes después de haber sido partícipes de programa de coaching, sus competencias estratégicas incrementaron en un 80 %. En conclusión, se pudo apreciar claramente que el coaching ejecutivo, contribuyó con el desarrollo de la gran parte de las competencias estratégicas trabajadas por los gerentes durante todo programa, hallándose competencias referidas: la orientación al cliente, innovación,

toma de decisiones, crea confianza y en desarrollo de su equipo, las cuales se vieron mejoradas después de culminar con el programa de coaching.

Locales

Boulangger y Espinoza (2019), en su investigación titulada, *La utilización del coaching en la empresa agrícola de Lambayeque*. El objetivo fue analizar el uso del coaching en la empresa agropecuaria NAJSA. Con tipo de investigación: aplicada, explicativa -causal; y con análisis mixto: predominantemente cualitativo, pero complementariamente con precisiones cuantitativas. Dentro de sus resultados destaca que el 67% de los colaboradores no logran la eficiencia en sus actividades, ya existe un programa de coaching dentro de la empresa pero el 60.7% nunca participo del mismo, desconociendo totalmente sus beneficios e implicancias en sus tareas diarias. Se concluyó que en su mayoría los colaboradores saben de la existencia del coaching, pero es muy poco aplicado en su ambito laboral.

Alcántara y Pintado (2018), en su investigación titulada, *El coaching como herramienta para mejorar las competencias laborales de los colaboradores de King Kong Lambayeque S.C.R.L. 2017*. El propósito fue proponer un programa de coaching que permitiera a los empleados de King Kong Lambayeque mejorar sus competencias laborales. Tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y propositivo. Su muestra estuvo conformada por 35 colaboradores del área de producción. Hallando en sus resultados principales, que los colaboradores mencionaron que el clima organizacional, comunicación y empoderamiento no es efectivo obstaculizando el desarrollo personal y profesional del colaborador; también se detectó que en su mayoría los empleados no dan importancia al buen desarrollo de sus competencias laborales, las mismas que están relacionadas con la capacidad de actualizarse, compromiso con la empresa, trabajo en equipo, carencia de motivación y proactividad, por tanto, esto justifica la necesidad de implantar un programa de coaching. Y por último la propuesta elaborada, es decir el programa de coaching estuvo basado en la sensibilización y responsabilidad de manejar equipos que al cierre del programa demuestren un cambio positivo dentro de su puesto de trabajo.

Flores (2018), en su investigación titulada, *Propuesta de coaching para potenciar las habilidades directivas en los colaboradores del Molino del Agricultor*

S.A.C Lambayeque – 2018. Cuyo objetivo fue proponer un Programa de Coaching que permita potenciar las habilidades directivas en los colaboradores del Molino del Agricultor SA.C. Se enfocó en un estudio de tipo descriptivo – propositivo siguiendo un diseño no experimental. En sus resultados se halló que existe una brecha del 50% en cuanto a ignorar el proceso de coaching, así como desconocer los beneficios del mismo; también se encontró que el 56.7% carece de compromiso en relación al trabajo en equipo; asimismo el 43.4% manifestó que no se involucra al colaborador en la toma de decisiones, sus aportes no son considerados para determinaciones cruciales, y por último se percibe la ausencia de liderazgo por parte de los altos directivos. Se concluyó que el coaching es la solución para la problemática en cuestión.

Herrera (2017), en su investigación titulada, *El Plan de Coaching para a mejora en la satisfacción laboral en la empresa Salesland Internacional Chiclayo 2017*, Cuyo objetivo fue proponer un plan de coaching que permita mejorar la satisfacción laboral; el tipo de investigación fue descriptiva no experimental propositiva, la población conformada por 50 trabajadores. En sus resultados destacan que el 50% de los trabajadores están en la búsqueda de alcanzar afiliación, el cual involucra al trabajo en equipo y la comunicación; el 30% no percibe la relación profesional de ayuda constante y sostenible por parte de los directivos, por lo mismo muestran descontento y frustración. Finalmente se concluyó que un plan de coaching es de vital importancia para contribuir en la mejora de la satisfacción laboral de los empleados.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 El Coaching y sus teorías

El termino coaching en tiempos del Filósofo Sócrates en griego era llamado “partera” y hacía alusión “sacar a la luz” aquello que está dentro de ti; pero ya con el nombre de coaching nace hace casi 40 años en USA con el fin de contribuir en la mejora del rendimiento individual de los atletas de ese país, para luego también contribuir en la mejora del rendimiento grupal (Sans , 2012).

Con el pasar de los años el coaching, debido a su efectividad lograda fue adoptado en otros campos, que iban desde lo personal hasta lo profesional, de ahí que nacen los diferentes tipos de coaching, ontológico, organizacional, ejecutivo,

político, educativo, deportivo y coaching de vida, todos con el mismo fin de acompañar al cliente en la obtención de sus resultados esperados. (Sans , 2012)

Sans (2012) señala que el coaching se encarga de transportar a las personas de un lugar a otro, del lugar donde están al lugar donde quieren estar.

Bayón (2010) indica que el coaching es un proceso de acompañamiento entre el coach (entrenador) y coachee (entrenado) que busca mantener al coachee en el camino de sus objetivos, para que vaya en esa dirección y siga adelante, ayudándolo a que sus metas sean específicas, realistas, medibles, alcanzables y relevantes en un tiempo definido, creando planes de acción que dependan al 100% del coachee.

El proceso de coaching desde la valoración de diferentes autores:

a) El coaching y sus principios básicos, teoría propuesta por Montse Sans (2012)

Sans (2012) reafirma su teoría en que la existencia del coaching se basa en sus tres dimensiones la consciencia, auto creencia y la responsabilidad, las mismas que en su conjunto ayudan a que el ser se valore así mismo siendo esto la clave y la fuerza para definir su propósito de vida y actuar en pro del mismo. Se detallan los conceptos que hacen mención a sus dimensiones:

- **La conciencia**

Elemente vital que hace parte del coaching, ya que, implica llegar a comprender el éxito a través de la meditación, para alcanzar el propósito deseado en el área de que se esté trabajando, el cual puede ser personal, ejecutivo, educativo, político o deportivo.

- **La auto creencia**

Concede el valor y certeza necesaria para tener claro que puede lograrlo. Abarca a la autoestima y confianza. El ser humano debe creer en sí mismo, para tener la confianza en lo que ejecuta, alcanzando esa capacidad de acostumbrarse a los retos institucionales o personales que le imponga la vida ya sea en el campo profesional, educativo u otros.

- **La responsabilidad**

Involucra a la voluntad y perseverancia para conseguirlo. Para ello la persona se relaciona con los demás en un tiempo específico aplicando la efectividad necesaria para cumplir con la meta.

b) El coaching de hoy, teoría propuesta por Fernando Bayón (2010)

Bayón (2010) centra su teoría en que el coaching es una herramienta de guía que apoya al individuo o equipos de personas, según sea el caso, con el propósito de desarrollar sus habilidades, conocimientos y actitudes, esto a través de un proceso constante de mejora de la persona. Es evidente la existencia de una relación recíproca, debido a que se intercambian ideas, experiencias y saberes, de tal forma que direcciona hacia el logro de los objetivos propuestos de manera personal o profesional.

Por tanto, Bayón explica claramente las dimensiones consideradas para el proceso de coaching:

- Actitud

Es el comportamiento que emplean las personas frente a determinada situación, esta puede estar relacionada con el ámbito profesional, personal o deportivo, es decir depende de las circunstancias que lo rodea. Incluye a dos indicadores en especial, motivación y el liderazgo, en el campo profesional los indicadores mencionados son primordiales para el éxito en un proceso de coaching.

- Conocimiento

Es la información, hechos o saberes adquiridos por medio de la experiencia, desde un sentido teórico y práctico en referencia a la realidad vivida en su momento. Para el rubro laboral y profesional, los indicadores que resaltan son el trabajo en equipo y la experiencia.

- Habilidad

Son el conjunto de destrezas o capacidades de un individuo para realizar una acción en pro de resultados esperados en un tiempo determinado. Los indicadores que resaltan en esta área del coaching son la comunicación y manejo de conflictos.

Bayón también presenta principios a tener en cuenta dentro de un proceso de coaching:

- Tomar conciencia de tu realidad, de donde estás ahora con respecto a dónde quieres estar en el futuro.
- Tener responsabilidad y compromiso sobre tu propia vida.

- Ver tanto las limitaciones como las virtudes y potencialidades que tienes actualmente, para ser tú la persona que de los pasos necesarios para conseguir tu objetivo.

2.2.2 Las competencias laborales y sus teorías

Las competencias laborales han pasado por un ciclo de evolución denominados olas, de las cuales Chiavenato (2009), señala lo siguiente:

Tabla 1

Evolución de las competencias laborales

Fases	Ola de inicio	Ola de inclusión	Ola del ABC «Aprendizaje basado en competencia»	Ola para la evaluación
Año	(1970-1979)	(1980-1995)	(1995-2007)	(2008 hasta hoy)
Descripción	En esta fase se instauró la oposición entre competencia y desempeño se empezó a usarse en psicología.	En la cual, las competencias laborales son una combinación de peculiaridades para el desempeño de situaciones. En esta etapa se incluye la significación en el aspecto laboral.	Es la constitución de conocimientos, cualidades, valores y destrezas, con las labores a realizarse en ciertos contextos.	Aquí, las competencias laborales son la capacidad productiva de una persona, medidas en el desempeño dentro de determinada circunstancia, área o ámbito.

Nota. Elaboración propia, a partir de Chiavenato (2009)

Sandoval y Pernaletе (2014) indican que es el conjunto de atributos que movilizan al colaborador en base a cumplir con ciertas actividades que contribuyan en el logro de sus metas planteadas.

Chiavenato (2009) manifiesta que las competencias laborales son el conjunto de motivaciones (quiere hacerlo), conocimiento (Saber) y habilidades (saber hacerlo) que definen el desempeño de las personas dentro de su ámbito laboral.

Sagi (2004) sostuvo que es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, estos que como un todo aportan al logro de un desempeño laboral exitoso.

El desarrollo de competencias laborales desde la valoración de diferentes autores:

a) Las competencias laborales y su enfoque funcionalista, teoría propuesta por Franklin Sandoval y Doris Pernaletе (2014)

Sandoval y Pernaletе (2014) reiteran que están enfocadas en la capacidad para alcanzar un resultado planeado en una situación particular, es decir es la capacidad que tiene el individuo para dominar actividades específicas que solucionen la problemática presentada en el día a día dentro del campo laboral.

Enfoque funcionalista

Se basa en los conceptos y teorías de las escuelas funcionales de sociología y se deriva de los esfuerzos del gobierno británico para adaptar el sistema de educación y formación a las necesidades del mercado laboral.

Este enfoque resume su entendimiento en que el trabajador posee habilidades o destrezas, conocimientos y aptitudes, todas estas alienadas para destacar las virtudes de la persona que busca proponer ciertas soluciones frente a conflictos presentados en su compañía.

b) Las competencias laborales desde un enfoque holístico, teoría propuesta por Idalberto Chiavenato (2009)

Chiavenato (2009) reafirma su teoría en la existencia de tres dimensiones importantes que conforman un todo a las competencias laborales, las mismas que van en busca del desarrollo de nuevas capacidades:

Motivación

Es el aspecto denominado primordialmente por la motivación, y está enfocado en la determinación de las necesidades del trabajador aludidas al reconocimiento, también se relaciona con su predisposición o comportamiento que muestra frente a las actividades que tiene por realizar. Dentro de sus indicadores se encuentran, identificación de los objetivos, incentivos y retroalimentación.

Conocimiento

Alberga a varios elementos: razón, saber, cognición, información, sabiduría, percepción, ciencia, experiencia, calificación, habilidad, competencia, práctica, capacidad, aprendizaje, sabiduría y certeza. Las mismas que se agrupan en tres indicadores: Experiencia laboral, trabajo en equipo y aprendizaje.

Habilidad

Es otra de las dimensiones vitales de la competencia laboral. Esta se destaca cuando en la práctica el colaborador sobresale en alguna práctica física o mental y se adquiere con entrenamiento y constancia. Dentro de los indicadores que la sostienen se encuentra el rendimiento, creatividad y comunicación.

c) Las competencias laborales y su enfoque conductista, teoría propuesta por Martha Alles (2009)

Allés (2009) primero señala a la competencia como el conjunto de características de personalidad reflejadas en los comportamientos de una persona, entonces cuando se menciona competencia laboral se resume que son los conocimientos, habilidades y actitudes que, unida en un todo, logran conseguir exitosamente una tarea laboral.

Martha Alles desde su experiencia y perspectiva agrupa a las competencias en tres grupos:

Competencias cardinales

Están conformadas por todas las competencias que deben adoptar todos los miembros de una empresa.

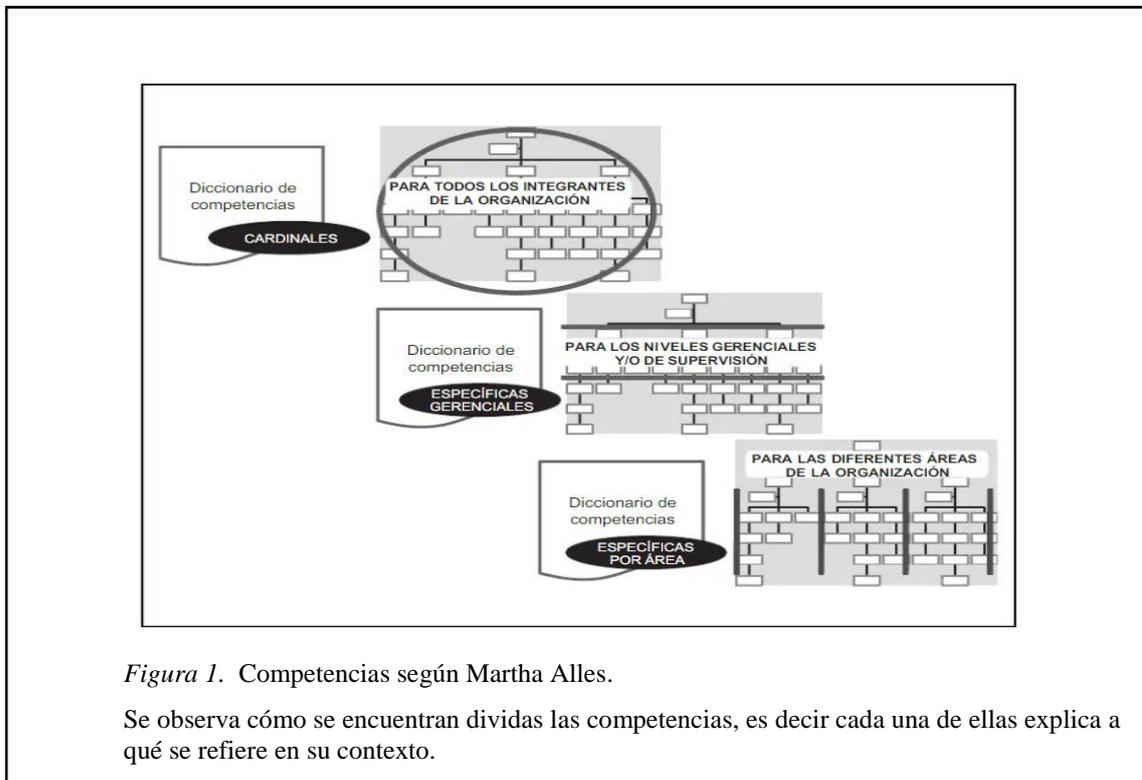
Competencias específicas gerenciales

Son los mismos que deberían poseer todos los colaboradores de niveles gerenciales y/o de supervisión.

Competencias específicas por área

Son los que deben estar presentes en las diferentes áreas de la organización.

Se muestra la figura que resume la postura de Martha Alles en relación a los tres grupos que considera para las competencias:



Nota: Elaborado por Alles (2009), Nuevo Enfoque Diccionario

d) Las competencias laborales y su concepto multidimensional, teoría propuesta por Sagi (2004)

Sagi (2004) refiere que no se trata de actitudes, conocimientos o habilidades aisladas, por el contrario, todas están integradas en un mismo contexto, cada conducta es observable y se ve reflejada en la competencia laboral que viene a ser el resultado de la combinación de los elementos antes mencionados.

Para Sagi las competencias laborales manifiestan las siguientes características:

Refleja la aportación más que la actividad o función en sí

Es decir que la competencia debe estar direccionada en termino de aportación del colaborador a la organización, el cual se debe ver reflejado en un resultado

magnífico, no se pretende saber las actividades que realiza durante su jornada de trabajo, sino cual es el aporte sustancial que hace en bien de la empresa.

Permanece en el tiempo

Las competencias laborales deben desarrollarse en un tiempo específico, teniendo un carácter de permanencia en el tiempo, por lo mismo, se debe variar en los medios a utilizar para realizar un trabajo competitivo y eficaz, en busca de un resultado óptimo. Por lo tanto, el uso de las competencias en el ámbito laboral, debe quedar impregnado como un modelo a seguir para futuras prácticas laborales que ayuden a desarrollar al colaborador dentro de su campo laboral.

Su aplicación supone la consecución de un logro

Cuando se atribuye una competencia definida para cierto momento, se espera producir un resultado positivo, por tanto, esa competencia debe ir acorde a las necesidades laborales que tiene el colaborador dentro de su empresa, y estará basada en la realidad que viva actualmente en su entorno de trabajo, por ende, la correcta aplicación de estas competencias traerá como consecuencia la obtención de un logro definido en un inicio.

Es mensurable

Como tal, es consecuencia de un conjunto de conductas observables en el ambiente laboral, la misma que debe ser medible y valorado por el trabajador, como resultado final se logre concretar lo planeado en las sesiones de coaching.

2.3. Definición de términos básicos

Coaching

Es una herramienta de guía que apoya al individuo o equipos de personas, según sea el caso, con el propósito de desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes, esto es a través de un proceso constante de mejora de la persona (Bayón, 2010).

Coach

Es la persona que acompaña al coachee en el camino hacia el logro de sus objetivos planteados, es el entrenador que por medio de preguntas saca lo mejor del coachee para empujarlo a sacar lo mejor de sí en cumplimiento de sus metas (Bayón, 2010).

Coachee

Es la persona que recibe el proceso de coaching, es quien se deja acompañar por el coach en el recorrido de su camino hacia el logro de sus objetivos (Bayón, 2010).

Actitud

Es el comportamiento que se relaciona con el llamado “querer hacer” que muestran los individuos frente una actividad en particular, esto implica definir el rumbo a recorrer por medio de acciones puntuales y claras (Alles, 2009).

Liderazgo

Es la capacidad para direccionar el accionar de un grupo de personas hacia un rumbo determinado, inspirando la habilidad de establecer estrategias y medidas que logren el cumplimiento del fin último (Alles, 2009).

Trabajo en equipo

Es la habilidad de lograr el alcance de una meta en común por medio de la participación perseverante, cambiando los intereses personales por los de equipo (Sans , 2012).

Comunicación

Es saber escuchar, formular interrogantes, exponer ideas e información de manera efectiva, desde el punto de vista verbal y escrito (Sans , 2012).

Manejo de conflicto

Es la habilidad que tiene una persona en base a sus conocimientos y experiencias, para llegar a un consenso beneficioso para todas las partes involucradas en el problema (Bayón, 2010)

Competencias

Es el conjunto de características de personalidad reflejadas en los comportamientos de una persona (Alles, 2009).

Competencia laboral

Son el conjunto de motivaciones (quiere hacerlo), conocimiento (saber) y habilidades (saber hacerlo) que definen el desempeño de las personas dentro de su ámbito laboral (Chiavenato, 2009).

Motivación

Es el impulso necesario, a causa de un estímulo interno o externo que recibe una persona, para llevarlo a actuar de cierta forma frente a una situación determinada (Chiavenato, 2009).

Objetivos

Son los propósitos que se quieren lograr y para los cuales se establecen acciones o medidas que lleven a cumplirlas (Velazco, 2017).

Incentivos

Es aquello que induce a una persona a proceder de cierto modo, y puede verse expresado por un premio o castigo (Chiavenato, 2009).

Retroalimentación

Es un proceso donde intervienen la explicación y preguntas, mediante el cual dos agentes se interrelacionan con el fin de modificar conductas de acuerdo a las respuestas recibidas (Sandoval y Pernaletе, 2014).

Conocimiento

Hace referencia a la información que adquiere un individuo por medio de la experiencia o formación recibida, la misma que abarca a un entendimiento teórico o práctico, respecto a una situación real (Chiavenato, 2009).

Aprendizaje

Es el proceso por medio del cual se cambian y adoptan conductas, valores, destrezas, conocimientos y habilidades, esto como resultado del estudio en sí, la vida cotidiana, el entrenamiento, la razón y observación (Sans , 2012).

Experiencia laboral

Es el acumulado de aptitudes, conocimientos e información obtenidos por una persona o grupo en un puesto de trabajo, y bajo un tiempo determinado (Sandoval y Pernaletе, 2014)

Habilidad

Es la destreza que posee una persona para conseguir realizar correctamente una cosa específica, es decir que ha adquirido las técnicas necesarias para lograr su cometido final (Chiavenato, 2009).

Rendimiento

Es el resultado de un trabajo realizado por un individuo o grupos de ellos (Chiavenato, 2009).

Creatividad

Es la capacidad para transformar elementos, partiendo de situaciones no planeadas en un tiempo anterior (Sans , 2012).

2.4. Hipótesis

Se planteó una hipótesis de trabajo y una hipótesis nula: H1: La implementación de un proceso de coaching si mejorará el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022 y Ho: La implementación de un proceso de coaching no mejorará el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

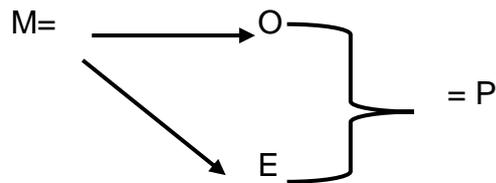
Tipo de estudio

Esta investigación según los objetivos planteados es de tipo **“Descriptivo propositivo”**, ya que el estudio sólo se limita a describir las particularidades de la realidad identificada, analizando la relación de las variables de esta investigación, para solucionar problemas notables y generar una noción científica, a través de la elaboración de una propuesta que contribuya en la solución del problema hallado (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Diseño de la Investigación:

Es **“No experimental”**, porque los sujetos son observados en su ambiente natural, no se genera estímulos, ni condiciones ajenas a la realidad de los sujetos, su desarrollo es de forma natural dentro de su contexto, es decir, solo se va a observar a las variables sin manipulación alguna, para en base a lo observado elaborar un aporte de posible solución para realidad problemática del mismo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De acuerdo al tipo de investigación, el diseño se detalla de la siguiente manera:



Dónde:

M= muestra de estudio

O= observación

E= encuesta

P= propuesta de coaching

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente:

Coaching

Bayón (2010) indica que el coaching es un proceso de acompañamiento entre el coach (entrenador) y coachee (entrenado) que busca mantener al coachee en el camino de sus objetivos, para que vaya en esa dirección y siga adelante, ayudándolo a que sus metas sean específicas, realistas, medibles, alcanzables y relevantes en un tiempo definido, creando planes de acción que dependan al 100% del coachee.

Variable dependiente

Competencias laborales

Chiavenato (2009) manifiesta que son el conjunto de motivaciones (quiere hacerlo), conocimiento (Saber) y habilidades (saber hacerlo) que definen el desempeño de las personas dentro de su ámbito laboral.

Tabla 2*Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Coaching	Actitud	Motivación	1, 2	Guía de observación (Ver anexo 02)
		Liderazgo	3, 4	
	Conocimiento	Trabajo en equipo	5, 6	
		Experiencia	7, 8	
		Comunicación	9, 10	
Habilidad	Manejo de conflictos	11, 12		

Nota. Elaboración propia, a partir de Bayón (2010)**Tabla 3***Operacionalización de la variable dependiente*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Competencias laborales	Motivación	Identificación de Objetivos	1, 2, 3, 4	Cuestionario estructurado (Ver anexo 03)
		Identificación de Incentivos	5, 6, 7	
		Retroalimentación	8, 9, 10	
	Conocimiento	Aprendizaje	11, 12, 13, 14	
		Experiencia Laboral	15, 16, 17	
		Trabajo en equipo	18, 19, 20, 21	
		Rendimiento	22, 23, 24	
	Habilidad	Creatividad	25, 26, 27	
		Habilidades de Comunicación	29, 29, 30	

Nota. Elaboración propia, a partir de Chiavenato (2009)

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

Población

Actualmente la población está conformada por 40 colaboradores que trabajan en la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén (Jefatura de Recursos Humanos, 2022).

Muestra

Para este caso por ser una población pequeña, la muestra es de tipo censal, debido a que se seleccionó el 100% de la población por considerarla un número manejable de sujetos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación se aplicaron dos técnicas, la observación y la encuesta, las cuales ayudaron mucho en la recopilación de datos:

a) La observación, por medio de su instrumento guía de observación, se recogió información in situ, la misma que permitió observar a los sujetos en su ambiente natural, sin intervención alguna, situación que ayudó a identificar las diversas manifestaciones que llevaron a formular el problema de estudio en la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén (Ver anexo 02)

b) La Encuesta, a través de su instrumento cuestionario estructurado, se consiguió recopilar información respecto al desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén, en este caso se tomó como base el cuestionario estructurado elaborado por (Chiavenato, 2009) sobre "COMPETENCIA LABORAL", adaptado por (Velazco, 2017), el cual está estructurado en 30 ítems y tres dimensiones, se utilizó la escala tipo Likert, otorgando los siguientes valores: siempre= 5, casi siempre= 4, a veces= 3, casi nunca= 2 y nunca= 1. (Ver anexo 03)

A continuación, se presenta la ficha técnica de mencionado cuestionario:

Ficha Técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario de la Competencia Laboral

Autor: Idalberto Chiavenato

Año: 2009

Adaptado: Edson Virgilio Velazco Huayta

Tipo de instrumento: Cuestionario

Objetivo: Evaluar la variable: competencia laboral y sus tres dimensiones, motivación, conocimiento y habilidades.

Población: 40 colaboradores

Número de ítem: 30

Aplicación: individual

Tiempo de administración: 20 minutos

Normas de aplicación: El colaborador marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere según lo vivido en su empresa.

3.5. Procedimientos

Se utilizó los programas Excel y SPSS 25, mismos que lograron la tabulación del instrumento del cuestionario laboral de competencias laborales. Los resultados obtenidos se representaron a través de tablas, figuras, estadísticos descriptivos, rangos y frecuencias; igualmente se obtuvo el coeficiente del Alfa de Cronbach, para determinar la fiabilidad del instrumento aplicado.

3.6. Método de análisis de datos

Se usó el método estadístico, el cual también estuvo presente en este informe de tesis, porque aquellos ayudo a interpretar la información recolectada por medio de sus diferentes tablas y figuras. Para los métodos de análisis, se usó los métodos teóricos, histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracción-concreción, hipotético-deductivo, sistémico-estructural.

Este método es aplicable porque en esta investigación las variables son ordinales y el instrumento aplicado es cuantitativo, además de contar con una

muestra pequeña. Para poder aplicar la herramienta mencionada se usó el programa SPSS 25.

3.7. Aspectos éticos

Valor científico o social: El presente estudio tiene un gran valor, ya que, por medio de la investigación, se implementó una propuesta sobre un programa de coaching para el problema identificado, el mismo que busca contribuir en la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén.

Validez científica: El proceso de la metodología en el estudio fue bien definida y permitió obtener resultados válidos.

Selección equitativa de los sujetos: Los mencionados que fueron considerados en esta investigación se seleccionaron en función a los objetivos planteados.

Revisores independientes: Participaron personas acreditadas e imparciales al estudio, quienes ayudaron mucho en el desarrollo y evaluación de la misma, con el fin de impedir desvíos en el diseño y resguardar el compromiso social.

Consentimiento informado: Los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén que participaron en esta investigación, fueron informados respecto al propósito de este estudio, quienes con toda la predisposición del caso accedieron a participar voluntariamente en la misma.

Respeto a los participantes potenciales o a los inscritos: En este trabajo siempre primó el respeto para con todos los involucrados en la investigación, ya haya sido directa o indirecta su intervención, el apoyo por parte de ellos siempre estuvo presente, logrando que el estudio se desarrolle con total normalidad.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y figuras

Se diagnosticó el estado actual del desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén, a través de la técnica encuesta.

La encuesta: por medio de su instrumento cuestionario estructurado, se logró recopilar información veraz y confiable sobre el desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén, cuestionario que está conformado por 30 preguntas y fue aplicado a 40 colaboradores de la empresa en mención.

Resultados por ítems

Tabla 4

Edad del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	18-20	1	2,5
	21-30	22	55,0
	31-40	12	30,0
	41-50	4	10,0
	51-60	1	2,5
	Total		40

Nota. Elaboración propia

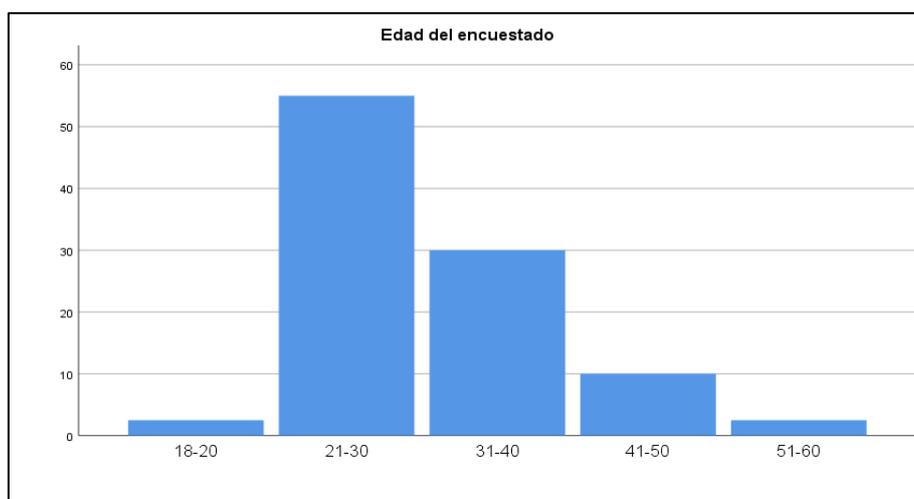


Figura 2. Edad del encuestado

Se observa, que del total de encuestados el 55.0% están en el rango de edades de 21-30 años, mientras el 30.0% están en los rangos de 31-40 años, así también se puede identificar que un 10.0% está en el rango de 41-50 años, entonces, se tiene que el colaborador con menor edad es de 20 años, y el mayor de 58 años.

Tabla 5

Género del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	15	37,5
	Masculino	25	62,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

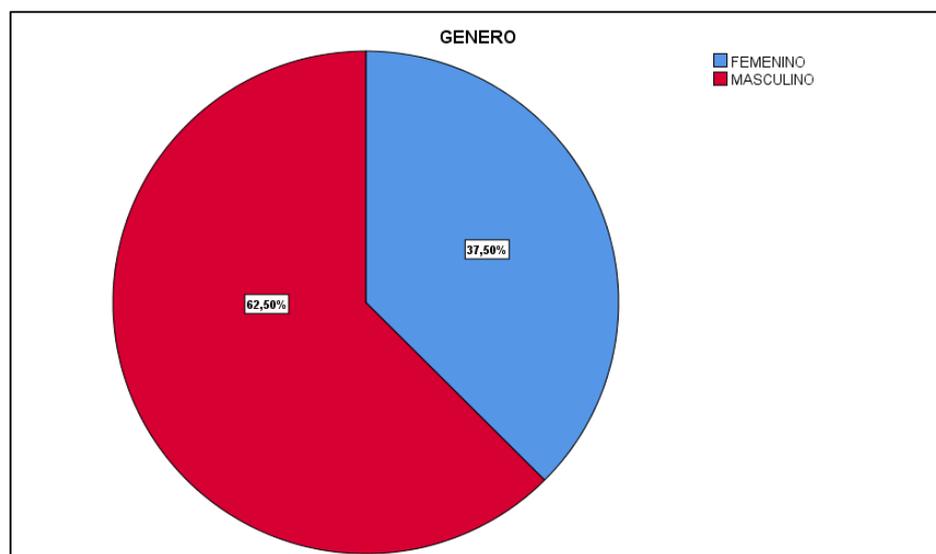


Figura 3. Género del encuestado

Se visualiza que el 62.5% del total de encuestados son del género masculino, mientras que el 37.5% son del género femenino, por lo tanto, la fuerza laboral en su mayoría se ve reflejada en el género masculino, pero no se puede dejar de mencionar al género femenino que también tiene buen porcentaje.

Tabla 6

Puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Estratégico: (Gerente, Director)	12	5,0
	Táctico: (Jefe, Coordinador, Supervisor)	18	45,0
	Operativo: (Asistente, Secretario (a), Operario)	20	50,03
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

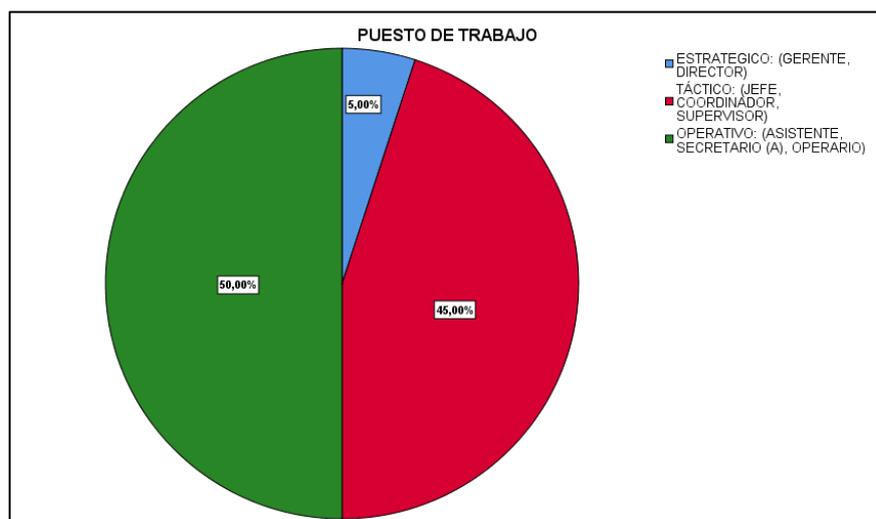


Figura 4. Puesto de trabajo de los colaboradores

Se observa que el 50% del total de encuestados se encuentran laborando en puestos operativos, mientras un 45.0% pertenece al grupo de los puestos tácticos y un 5,0% están en el grupo de puestos estratégicos.

Tabla 7

Tipo de contrato

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Indeterminado	1	2,5
	Temporal	39	97,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

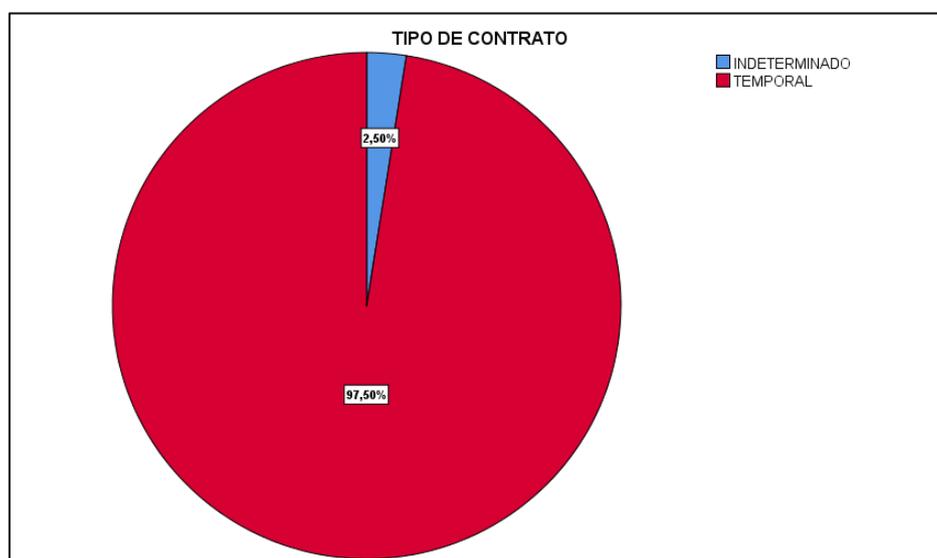


Figura 5. Tipo de contrato de los colaboradores

Se puede ver en la tabla y figura que el 97.5% tienen contrato laboral temporal, el mismo que tiene un periodo de 3 meses mínimo y 01 año máximo para su renovación, mientras solo el 2,5% tiene contrato indeterminado.

Dimensión 01: Motivación

Tabla 8

Conozco los objetivos específicos del área

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	6	15,0
	Casi Nunca	12	30,0
	A Veces	12	30,0
	Casi Siempre	9	22,5
	Siempre	1	2,5
	Total		40

Nota. Elaboración propia

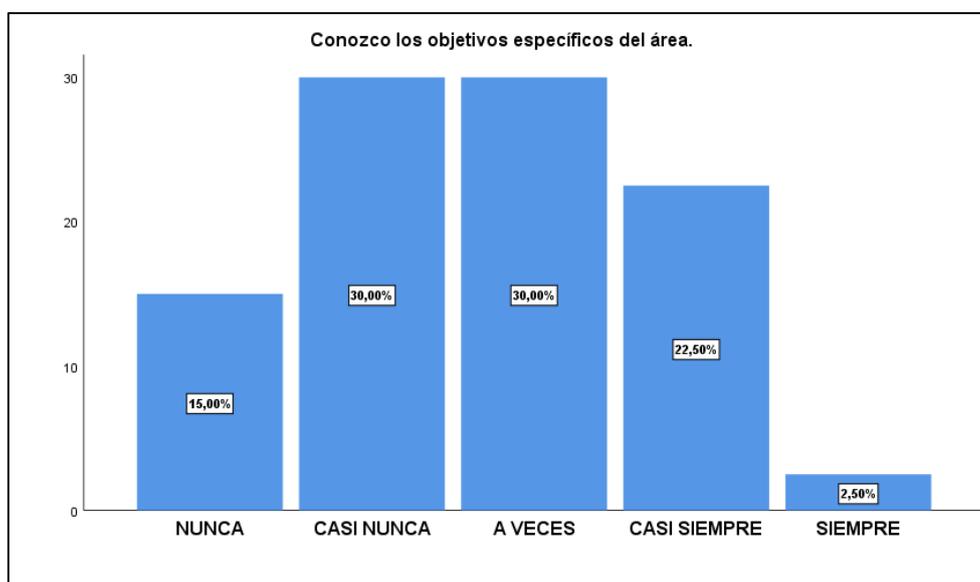


Figura 6. Conozco los objetivos específicos del área.

Se visualiza que del total de encuestados el 30.0% manifestó que casi nunca o veces llegan a conocer los objetivos específicos de su área, el 22.5% mencionó que casi siempre lo tienen claro, solo el 2.5% lo tiene claro, haciendo un análisis de lo mencionado se puede decir que existe un déficit urgente por mejorar y corregir, el no

tener claro cuáles son los objetivos que persigue el área donde se trabaja, desde ahí ya se empieza con la problemática.

Tabla 9

Mi actitud favorece al logro de los objetivos del área

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	6	15,0
	Casi Nunca	8	20,0
	A Veces	16	40,0
	Casi Siempre	9	22,5
	Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

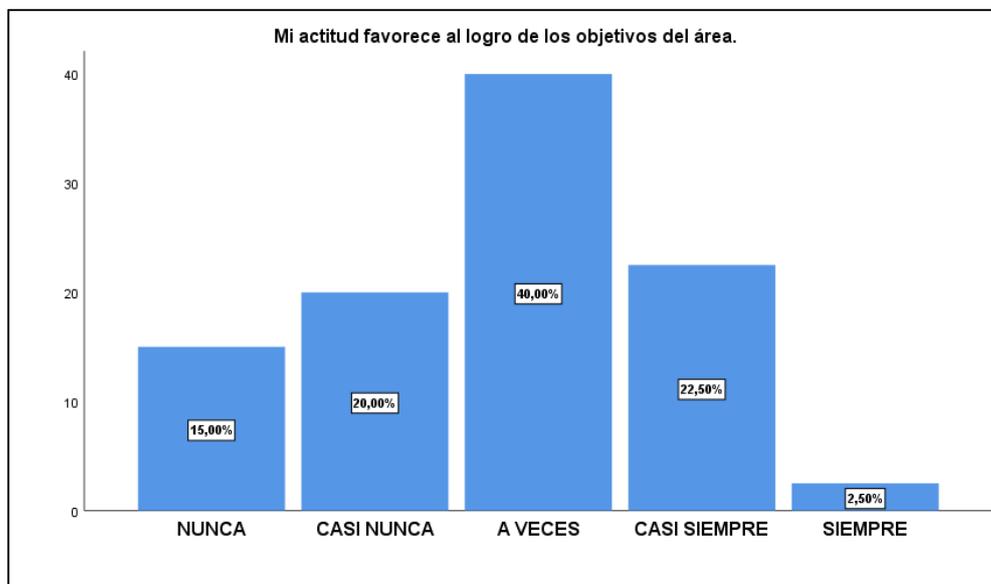


Figura 7. Mi actitud favorece al logro de los objetivos del área.

Se observa que del total de encuestados el 40.0% mencionó que a veces su actitud favorece al logro de los objetivos del área, mientras un 20.0% manifiesta que casi nunca favorece, pero también se observa que un 22.5% casi siempre; de lo mencionado se puede analizar que los porcentajes tienen una tendencia negativa, al confirmarse que buen porcentaje reconoce que su actitud no favorece a logro de los objetivos del área.

Tabla 10

Contribuyo a mejorar los servicios que se otorgan

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	2,5
	Casi Nunca	9	22,5
	A Veces	19	47,5
	Casi Siempre	11	27,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

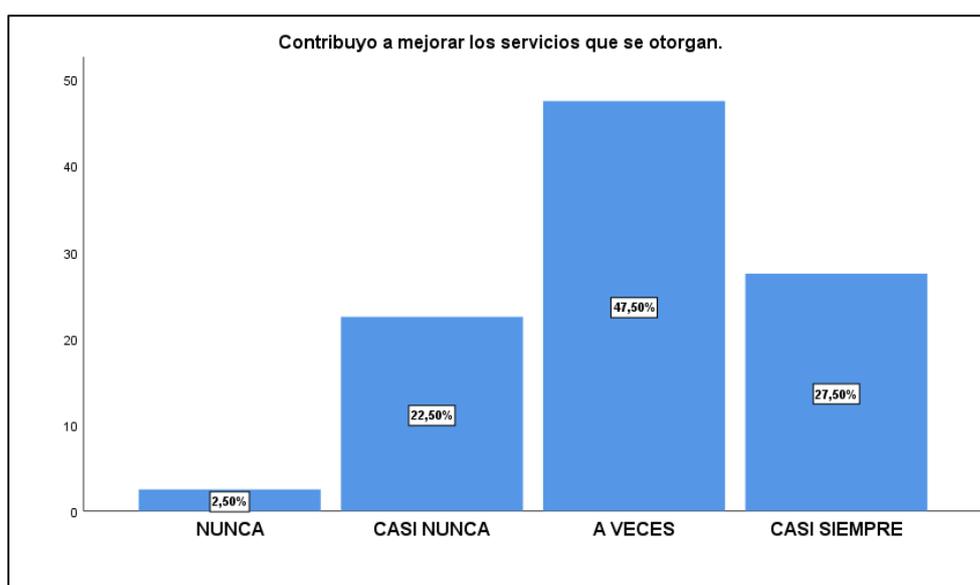


Figura 8. Contribuyo a mejorar los servicios que se otorgan

Se visualiza que del total de encuestados un 47.5% manifestó que a veces contribuyen a mejorar los servicios que se otorgan a los clientes, mientras un 22.5% y un 2.5% mencionaron que casi nunca y nunca respectivamente, realizando un análisis del mismo se puede resumir que la tendencia va direccionada a lo negativo, ya que en su mayoría los encuestados reconocen que no contribuyen a mejorar los servicios que se otorgan.

Tabla 11

Aporto cambios en las actividades de evaluación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	12	30,0
	Casi Nunca	17	42,5
	A Veces	8	20,0
	Casi Siempre	3	7,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

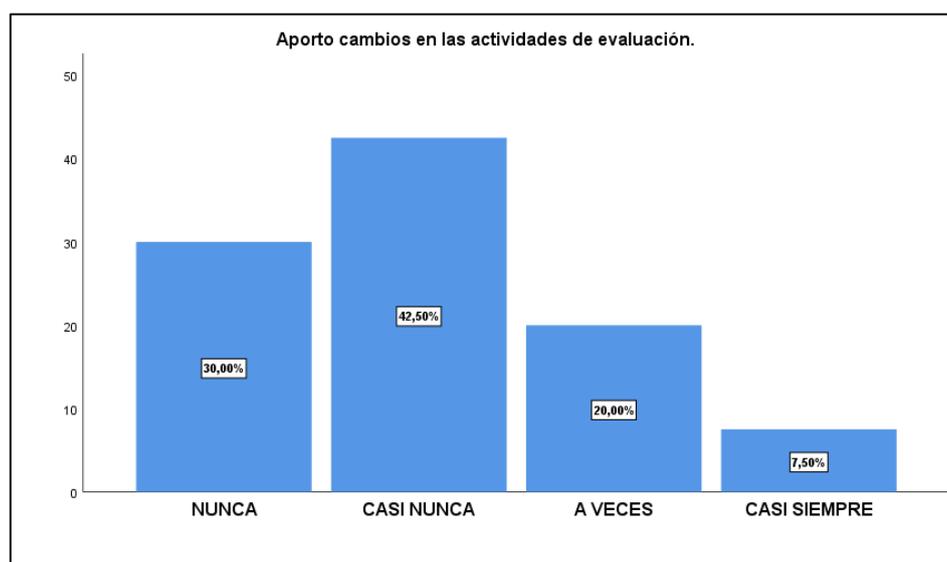


Figura 9. Aporto cambios en las actividades de evaluación

Se observa que del total de encuestados el 42.5% indicó que casi nunca aportan cambios en las actividades de evaluación, asimismo el 30.0% mencionó que nunca lo hace, solo un 7.5% señaló que casi siempre lo hace, por lo tanto, se puede analizar que en mayoría la tendencia es negativa, ya que los encuestados aceptan en su mayoría que no aportan cambios en las actividades de evaluación.

Tabla 12

Tengo actitud positiva que favorece el logro de los objetivos establecidos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	4	10,0
	Casi nunca	7	17,5
	A Veces	19	47,5
	Casi Siempre	9	22,5
	Siempre	1	2,5
	Total		40

Nota. Elaboración propia

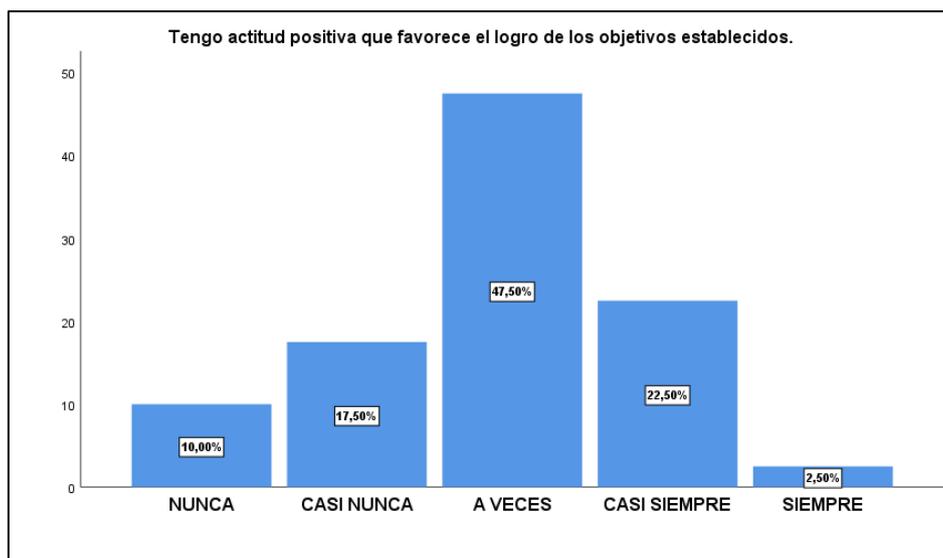


Figura 10. Tengo actitud positiva que favorece el logro de los objetivos establecidos

Se visualiza que del total de encuestados el 47.5% señaló que a veces su actitud positiva favorece el logro de los objetivos establecidos por la empresa, así mismo el 17.5% indicó que casi nunca, solo un 2,5% siempre tiene una actitud positiva, de lo antes mencionado se puede manifestar que en su mayoría el porcentaje de encuestados va direccionado a una tendencia poco favorable para la empresa.

Tabla 13

La Institución me proporciona oportunidades de mejoras salariales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	31	77,5
	Casi Nunca	8	20,0
	Casi Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

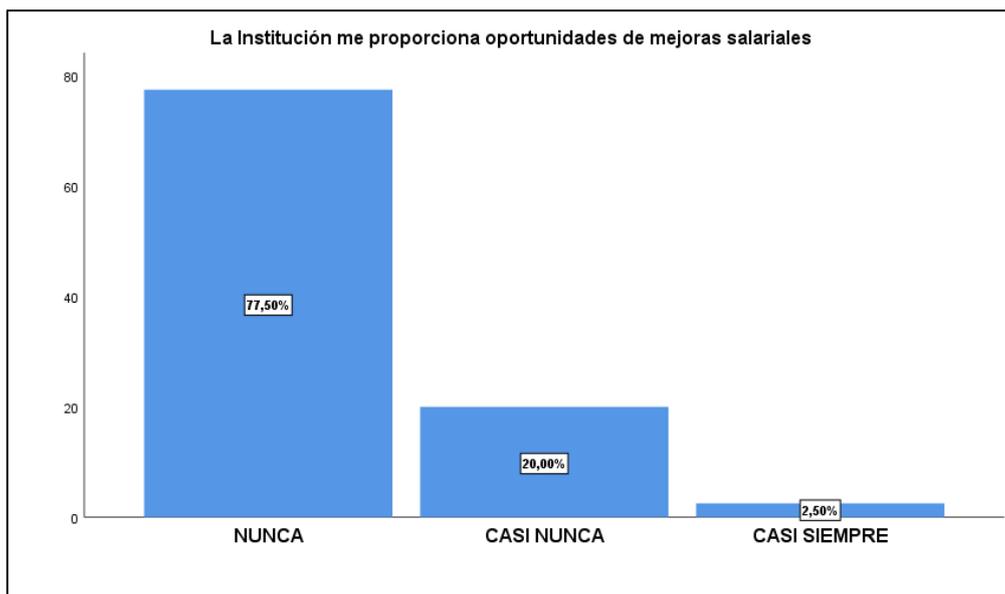


Figura 11. La institución me proporciona oportunidades de mejoras salariales

Se observa que del total de encuestados el 77.5% manifestó que nunca la institución les ha proporcionado oportunidades de mejoras salariales, mientras el 20.0% indicó que casi nunca, entonces, se puede señalar que la tendencia es negativa, la mayoría manifiesta que no existe oportunidades de mejoras salariales.

Tabla 14

Si llego a las metas, obtengo un beneficio adicional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	35	87,5
	Casi Nunca	4	10,0
	Casi Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

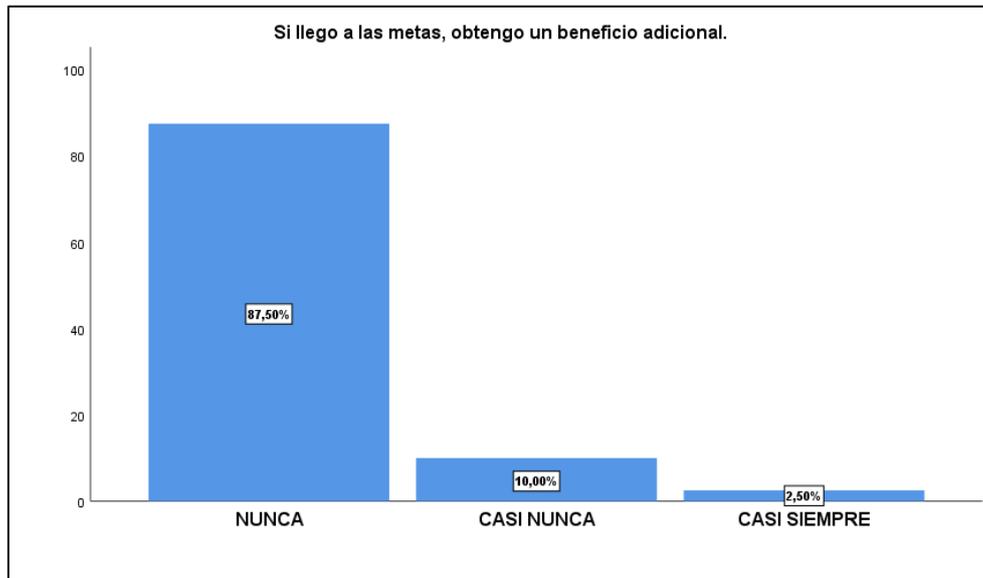


Figura 12. Si llego a las metas, obtengo un beneficio adicional

Se visualiza que del total de encuestados el 87.5% manifestó que nunca obtienen un beneficio adicional si llegan a las metas planteadas por la empresa, así también un 10.0% dijo que casi nunca, por lo tanto, se puede concluir que en su mayoría no hay motivación por cumplir metas planteadas, solo cumplen con lo estrictamente necesario.

Tabla 15

Mi jefe brinda retroalimentación oportuna para mejorar mi desempeño

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	17	42,5
	Casi Nunca	14	35,0
	A Veces	8	20,0
	Casi Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

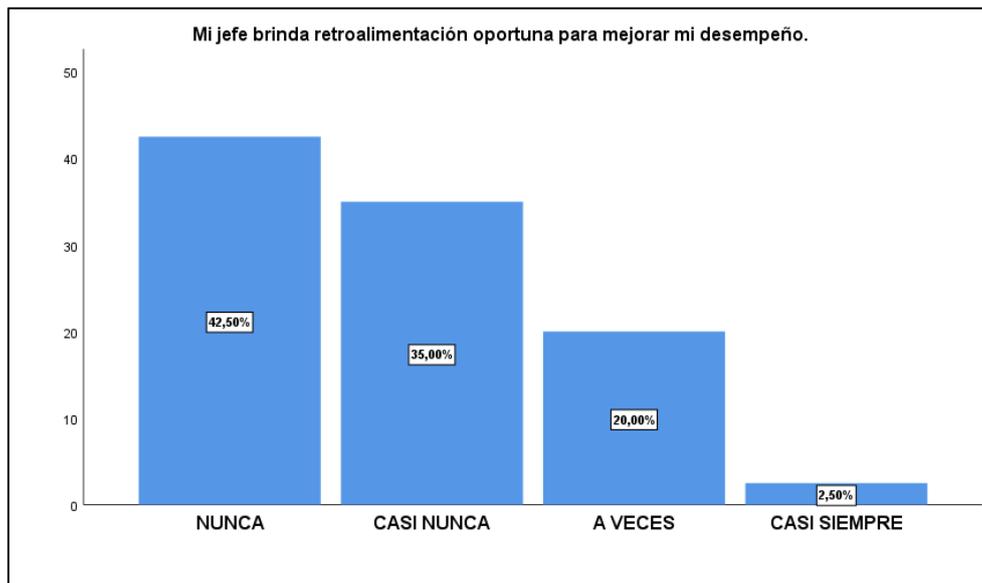


Figura 13. Mi jefe brinda retroalimentación oportuna para mejorar mi desempeño.

Se observa que del total de encuestados el 42.5% mencionó que nunca el jefe les brinda retroalimentación oportuna para mejorar su desempeño, asimismo el 35.0% manifestó que casi nunca, por lo tanto, la tendencia es negativa porque en su mayoría los encuestados perciben que no existe retroalimentación por parte del jefe en mejora de su desempeño.

Tabla 16

Las supervisiones continuas ayudan a superar mis debilidades

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	19	47,5
	Casi Nunca	19	47,5
	A Veces	2	5,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

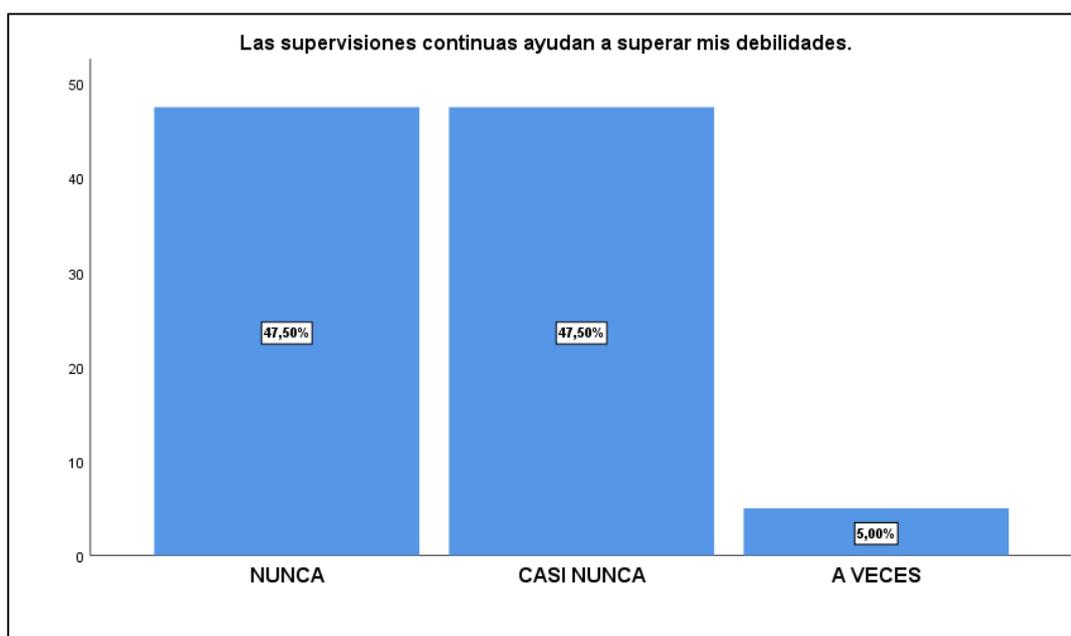


Figura14. Las supervisiones continuas ayudan a superar mis debilidades.

Se visualiza que del total de encuestados el 47.5% indicó que nunca las supervisiones continuas ayudan a superar sus debilidades, también un 47.5% dijo que casi nunca, analizando se puede mencionar que existe una tendencia negativa respecto a ese punto, siendo perjudicial para el desarrollo del colaborador, por ende, para la empresa.

Tabla 17

El nivel de coordinación con mi jefe inmediato es adecuado y oportuno

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	10	25,0
	Casi Nunca	18	45,0
	A Veces	12	30,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

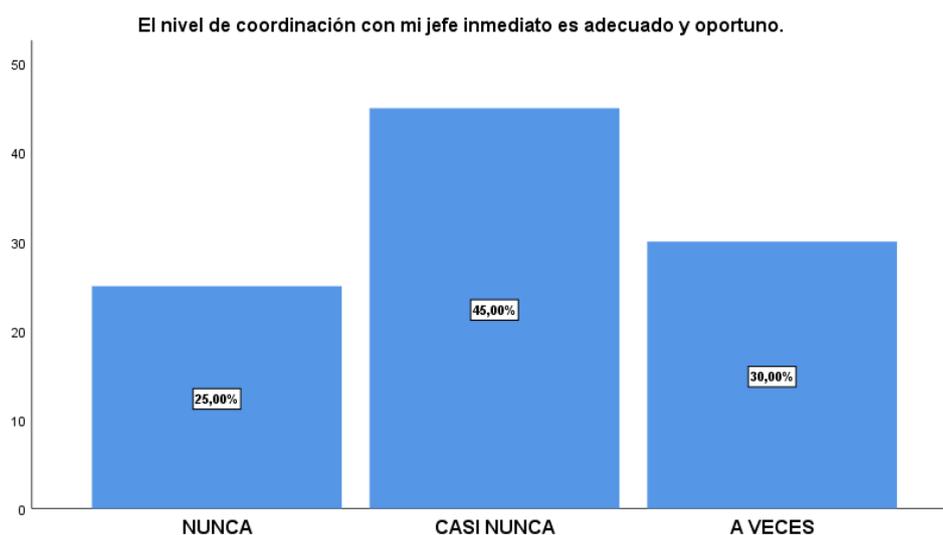


Figura 15. El nivel de coordinación con mi jefe inmediato es adecuado y oportuno

Se observa que del total de encuestados el 45.0% señaló que casi nunca el nivel de coordinación con su jefe inmediato es adecuado y oportuno, además el 25.0% manifestó que nunca, por lo mismo, se puede indicar que la tendencia es negativa respecto a la comunicación entre los grupos de trabajo, la no existencia del mismo es parte de la problemática que se encontró.

Dimensión 02: Conocimiento

Tabla 18

A pesar de las dificultades, la institución me brinda un espacio permanente de aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	24	60,0
	Casi Nunca	12	30,0
	A Veces	4	10,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

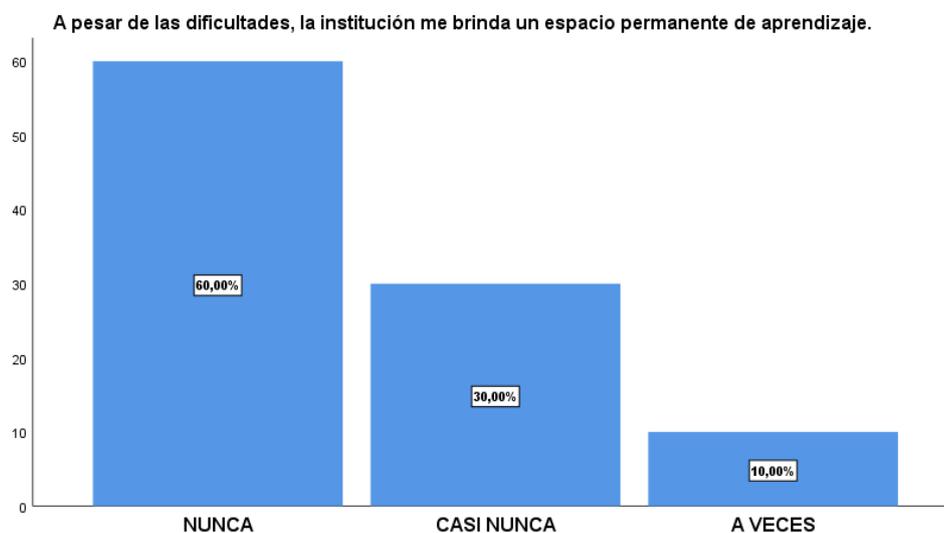


Figura 16. A pesar de las dificultades, la institución me brinda un espacio permanente de aprendizaje

Se visualiza que del total de encuestados el 60.0% manifestó que nunca a pesar de las dificultades, la institución le brinda un espacio permanente de aprendizaje, así mismo el 30.0% mencionó que casi nunca, analizando estos resultados se puede

decir que la mayoría de los encuestados perciben que no existe apoyo por parte de su institución, esto es negativo y dañino para el éxito de la empresa.

Tabla 19

Aplico con facilidad las nuevas tecnologías que se implementan

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	23	57,5
	A Veces	15	37,5
	Casi Nunca	2	5,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

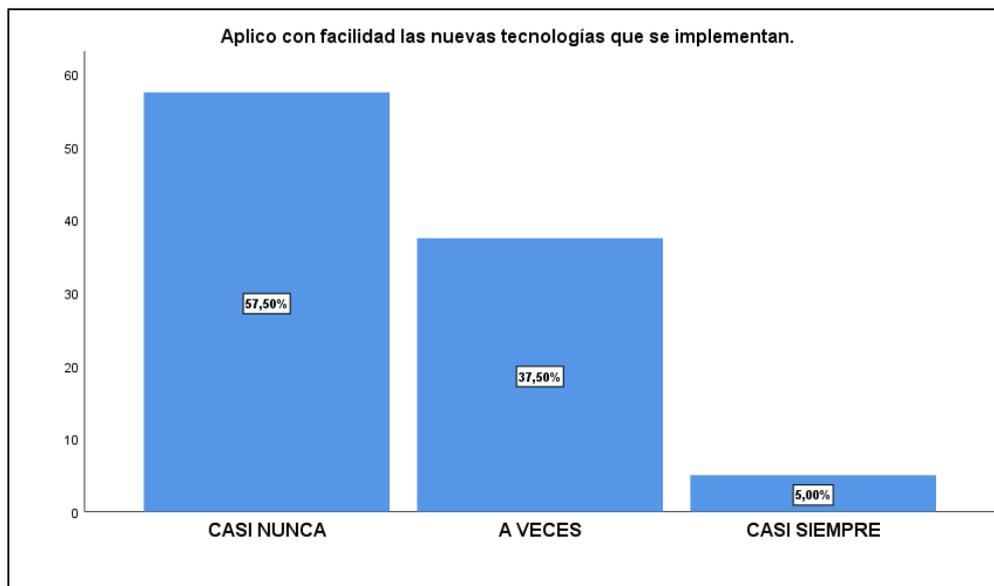


Figura 17. Aplico con facilidad las nuevas tecnologías que se implementan

Se observa que del total de encuestados el 57.5% indicó que casi nunca aplica con facilidad las nuevas tecnologías que se emplean en su trabajo, así también el 37.5% señaló que a veces, solo el 5.0% indicó que casi siempre, en resumen, se puede decir que a los colaboradores si se les dificulta el uso de nuevas tecnologías, hay algún tipo de resistencia al cambio.

Tabla 20

Evalúo y replanteo mi comportamiento

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	19	47,5
	A Veces	14	35,0
	Casi Siempre	7	17,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

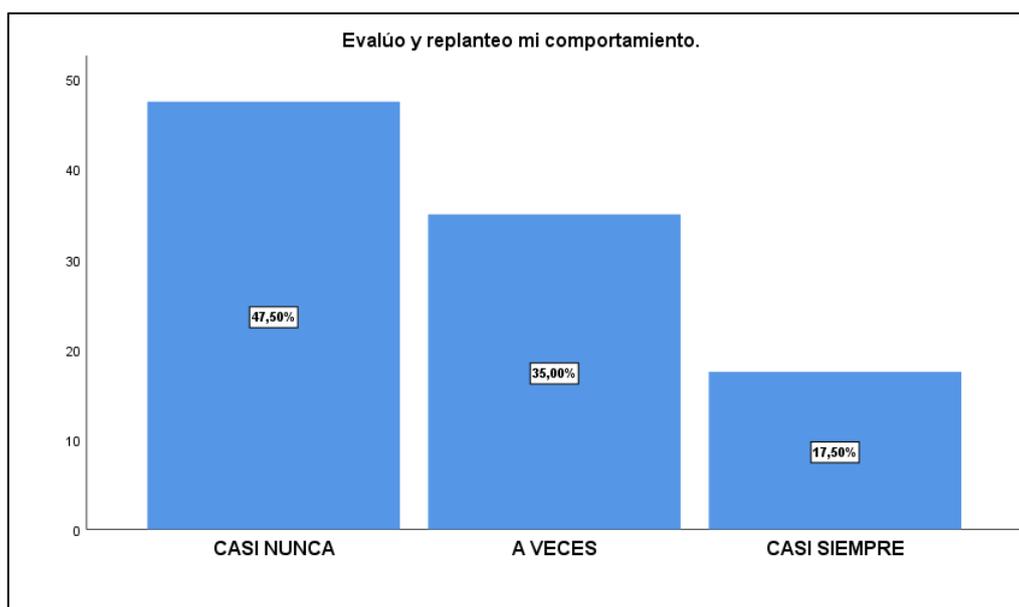


Figura 18. Evalúo y replanteo mi comportamiento

Se visualiza que del total de encuestados el 47.5% manifestó que casi nunca evalúa y replantea su comportamiento, mientras un 35.0% mencionó que a veces, por lo tanto, la tendencia va direccionada a la parte negativa, por encontrar que la mayoría de los encuestados reconocen que no evalúan y replantean su comportamiento como debería ser.

Tabla 21

Aprendo con facilidad en contextos nuevos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	21	52,5
	A Veces	16	40,0
	Casi Siempre	3	7,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

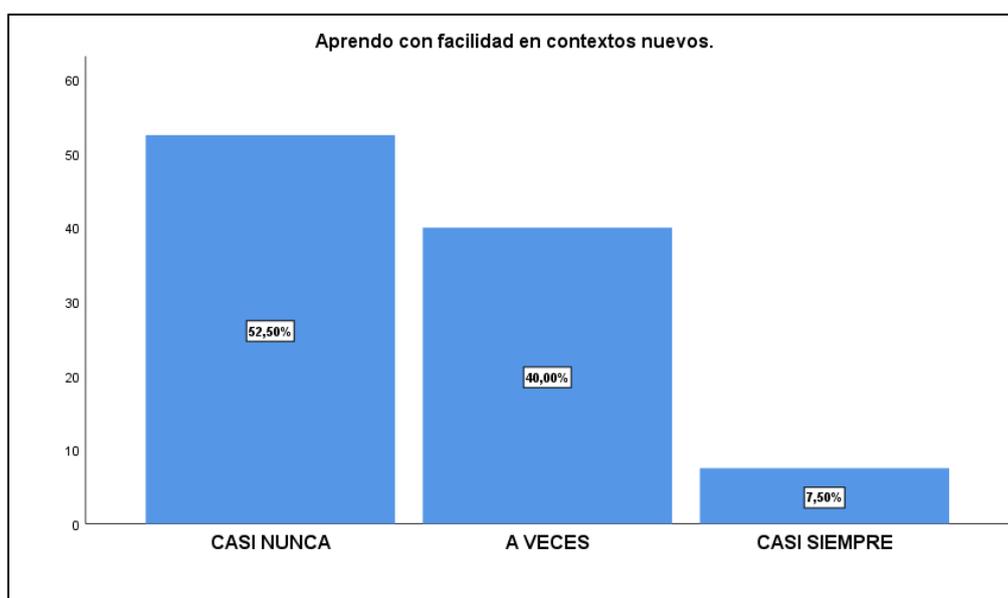


Figura 19. Aprendo con facilidad en contextos nuevos

Se observa que del total de encuestados el 52.5% señaló que casi nunca aprende con facilidad en contextos nuevos, así como un 40.0% indicó que a veces, por lo mismo, se puede decir que se le hace difícil a los colaboradores aprender en contextos nuevos, esto es de tendencia negativa, al quedar demostrado que ellos se resisten al aprendizaje de nuevos conocimientos.

Tabla 22

Saco lecciones de mis experiencias laborales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	21	52,5
	A Veces	18	45,0
	Casi Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

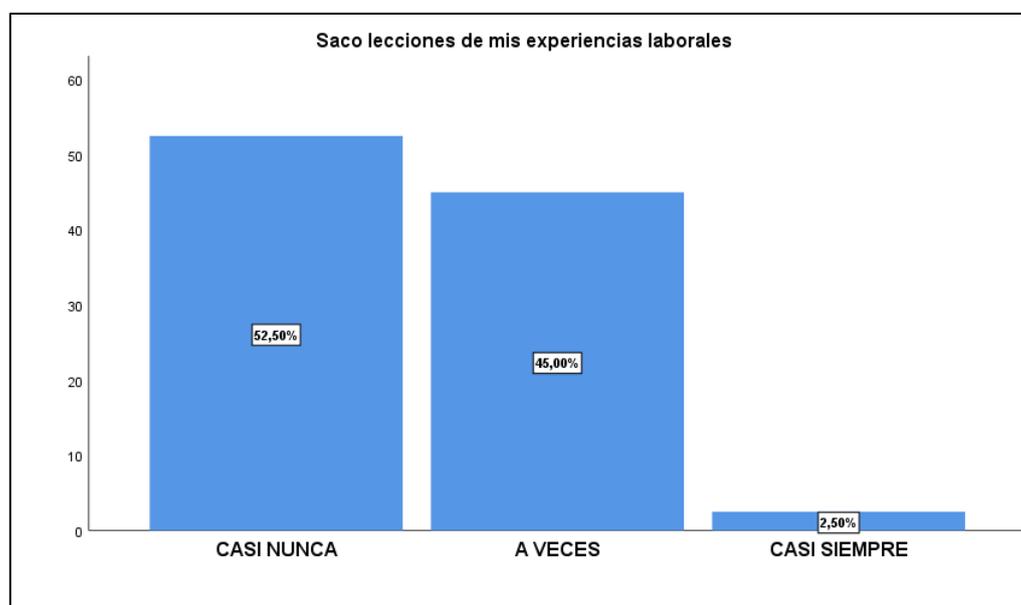


Figura 20. Saco lecciones de mis experiencias laborales.

Se visualiza que del total de encuestados el 52.5% manifestó que casi nunca sacan lecciones de sus experiencias laborales, así también un 45.0% expresó que a veces, lo mencionado marca una tendencia negativa, ya que los mismo reconocieron no sacar lecciones de sus experiencias, las mismas que les hubiera servido para practicarlas en su día a día.

Tabla 23

Aprovecho las soluciones o ideas aportadas por otros a mis problemas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	4	10,0
	Casi Nunca	22	55,0
	A Veces	13	32,5
	Casi Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

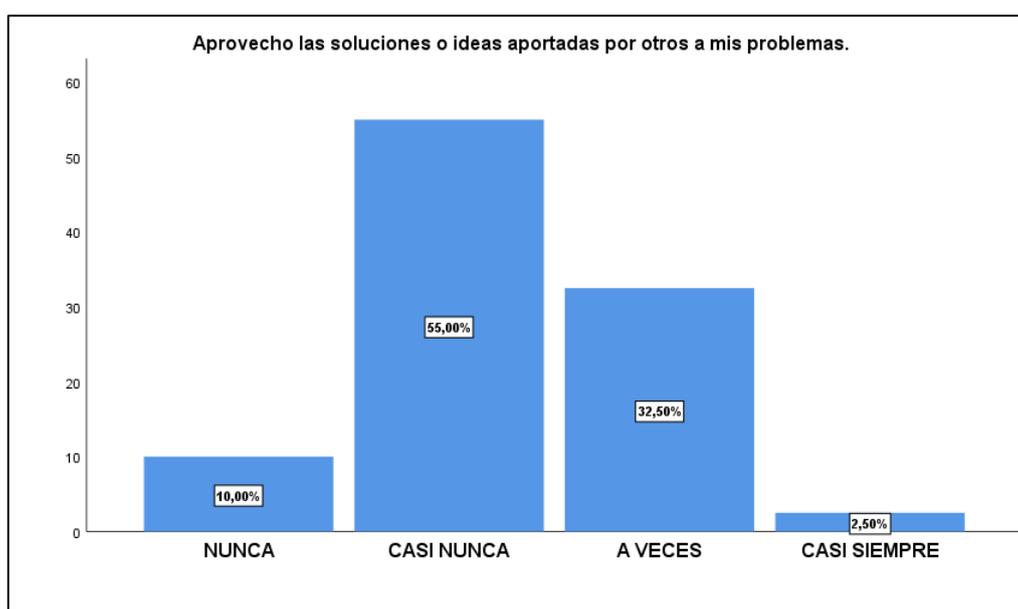


Figura 21. Aprovecho las soluciones o ideas aportadas por otros a mis problemas

Se observa que del total de encuestados el 55.0% señaló que casi nunca aprovechan las soluciones o ideas aportadas por otros a sus problemas, mientras un 32.5% mencionó que a veces, entonces, esto muestra la tendencia negativa existente, el trabajo de equipo e involucrar a otros para la solución de un problema laboral, poco se observa en esta empresa.

Tabla 24

Ante nuevas situaciones, aplico la información obtenida con anterioridad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	5,0
	Casi Nunca	25	62,5
	A Veces	12	30,0
	Casi Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

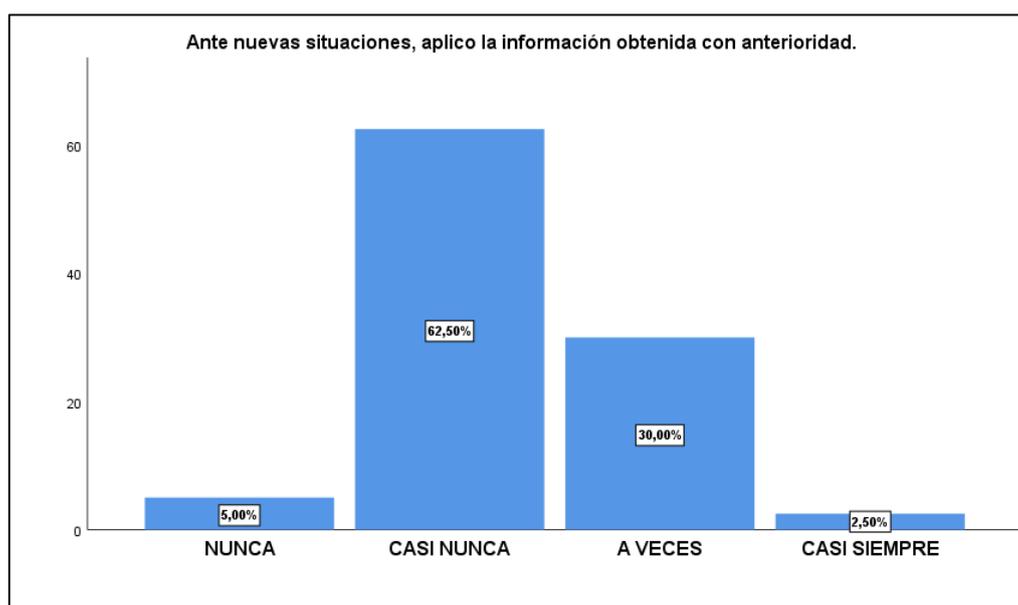


Figura 22. Ante nuevas situaciones, aplico la información obtenida con anterioridad.

Se puede visualizar que el 62.5% manifestó que casi nunca ante nuevas situaciones, aplica la información obtenida con anterioridad, así también el 30.0% indicó que a veces, analizando se entiende que los colaboradores son poco de aplicar información obtenida con tiempo, frente a hechos nuevos que se susciten, no están preparados para estas nuevas tendencias.

Tabla 25

Tengo en cuenta a los compañeros con conocimientos, intereses y experiencia relevantes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	12,5
	Casi Nunca	22	55,0
	A Veces	10	25,0
	Casi Siempre	3	7,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

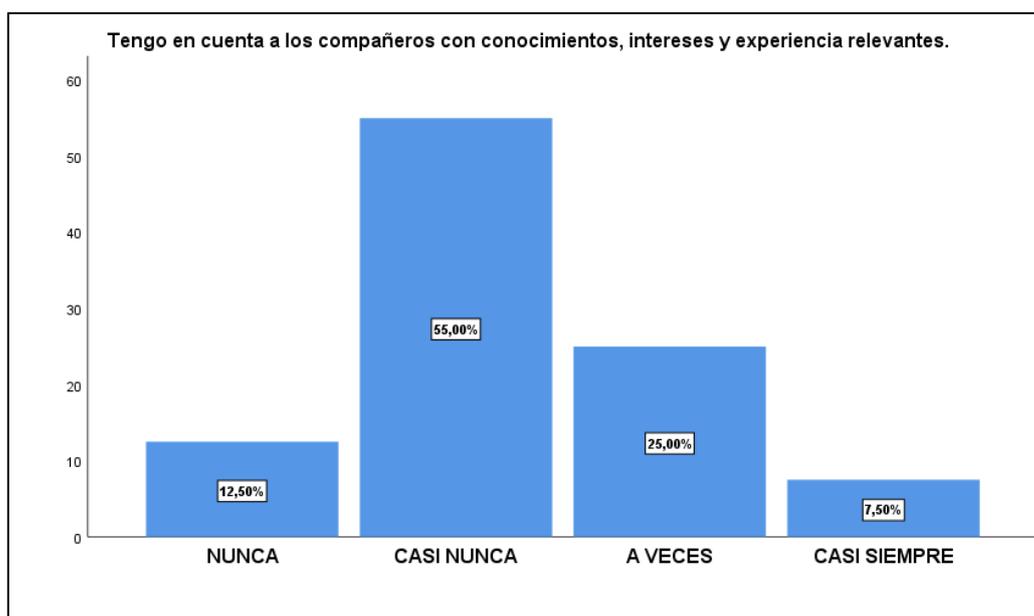


Figura 23. Tengo en cuenta a los compañeros con conocimientos, intereses y experiencia relevantes

Se puede observar que del total de encuestados el 55.0% señaló que casi nunca tienen en cuenta a sus compañeros en cuanto a conocimientos, intereses y experiencias relevantes, el 25.0% solo a veces, por tanto, es clara la tendencia negativa en cuanto a este punto.

Tabla 26

Las condiciones de mi trabajo, permite al equipo tener la autoridad para la realización de una tarea

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	4	10,0
	Casi Nunca	21	52,5
	A Veces	9	22,5
	Casi Siempre	6	15,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

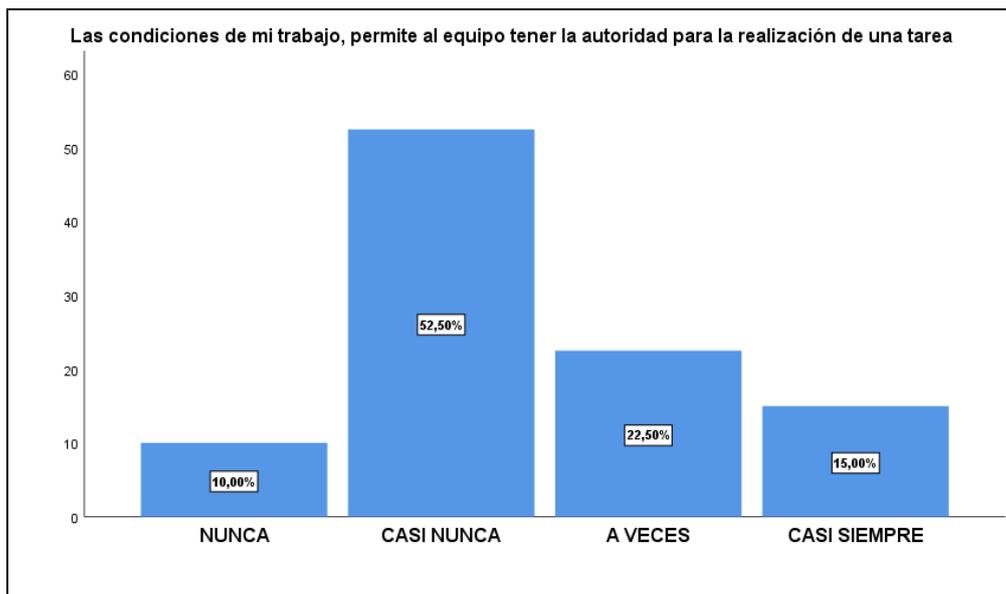


Figura 24. Las condiciones de mi trabajo, permite al equipo tener la autoridad para la realización de una tarea

Se visualiza que del total de encuestados el 52.5% expresó que casi nunca las condiciones de su trabajo, permite al equipo tener la autoridad para la realización de su tarea, mientras un 22.5% manifestó que a veces, es decir las condiciones no son las más óptimas, impidiendo el correcto desarrollo.

Tabla 27

Asumo los objetivos del equipo de trabajo como mías

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	6	15,0
	Casi Nunca	17	42,5
	A Veces	10	25,0
	Casi Siempre	7	17,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

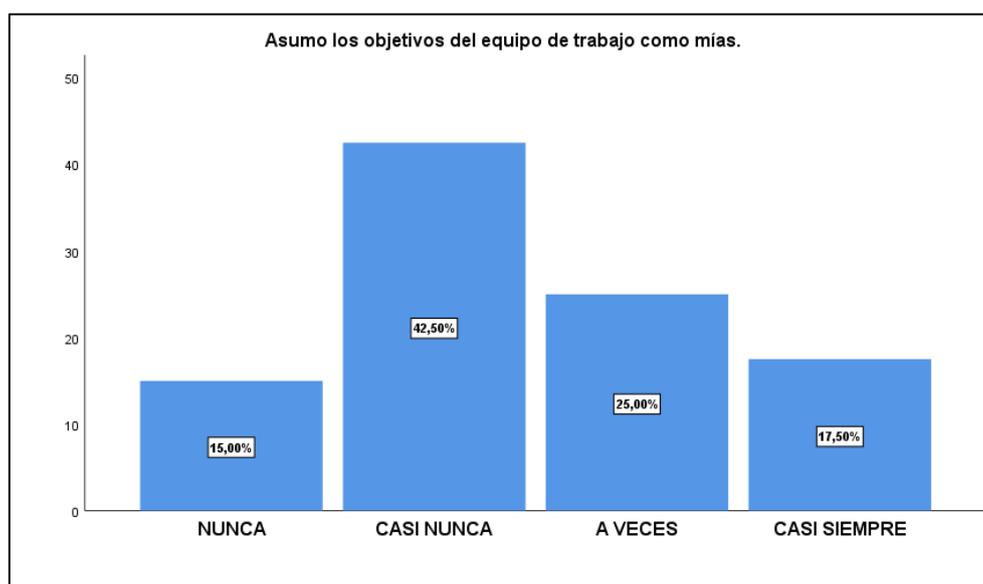


Figura 25. Asumo los objetivos del equipo de trabajo como mías

Se observa que del total de encuestados el 42.5% mencionó que casi nunca asumen los objetivos del equipo de trabajo como suyos, también el 25.0% indicó que a veces lo hace, por lo mismo la tendencia es negativa frente a un trabajo en equipo, es muy poco practicado.

Tabla 28

Participó activamente en reuniones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	15	37,5
	Casi Nunca	10	25,0
	A Veces	4	10,0
	Casi Siempre	11	27,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

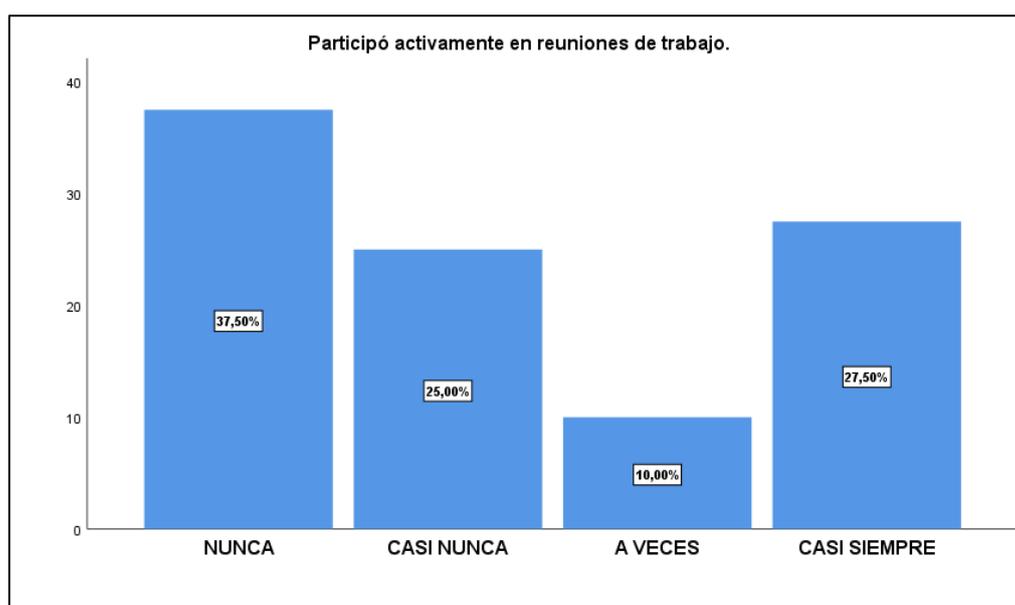


Figura 26. Participó activamente en reuniones de trabajo

Se visualiza que del total de encuetados el 37.5% señaló que nunca participa activamente en reuniones de trabajos, así un 25.0% manifestó que casi nunca, por lo mencionado los porcentajes son altos, existe una considerable ausencia de los colaboradores en la participación de reuniones, las mismas que son importantes para la adecuada coordinación entre áreas, con el fin de un correcto desarrollo de las actividades laborales.

Dimensión 03: Habilidad

Tabla 29

Soy capaz de dar un buen servicio a nuestros usuarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	5	12,5
	A Veces	22	55,0
	Casi Siempre	12	30,0
	Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

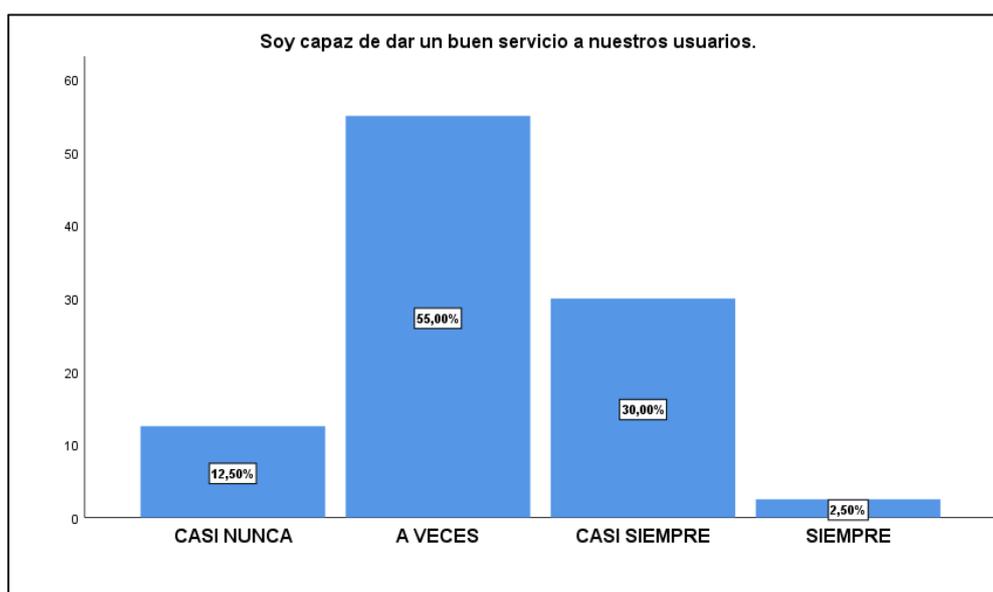


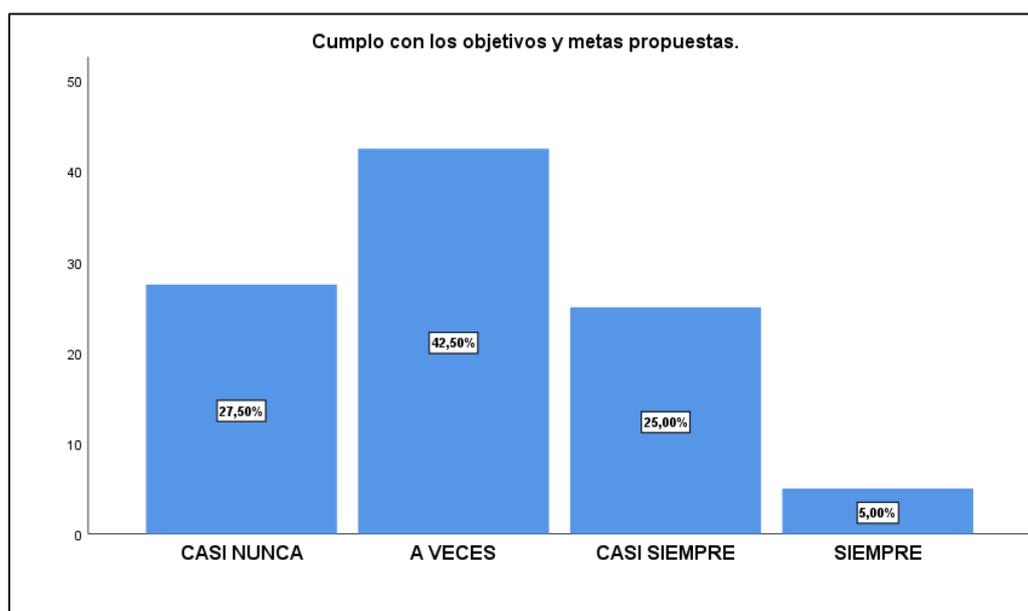
Figura 27. Soy capaz de dar un buen servicio a nuestros usuarios

Se observa que del total de encuestados el 55.0% señaló que a veces se son capaces de dar un buen servicio a sus usuarios, mientras un 12.5% mencionó que casi nunca, a pesar de existir un 30.0% que casi siempre es capaz de dar un buen servicio, esto no basta, por lo tanto, estos resultados arrojan que más de la mitad de los colaboradores no son capaces de brindar un buen servicio, situación preocupante en el cual se debe trabajar mucho para mejorar.

Tabla 30*Cumpla con los objetivos y metas propuestas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	11	27,5
	A Veces	17	42,5
	Casi Siempre	10	25,0
	Siempre	2	5,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

**Figura 28.** Cumpla con los objetivos y metas propuestas

Se visualiza que del total de encuestados el 42.5% indicó que a veces cumplen con los objetivos y metas propuestas, así también un 27.5% manifestó que casi nunca cumplen, estos resultados son claros, y denotan un porcentaje considerable respecto a este punto que es muy importante en el buen desempeño del colaborador.

Tabla 31

Entrego el trabajo asignado en el tiempo previsto

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	24	60,0
	Casi Siempre	11	27,5
	Siempre	5	12,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

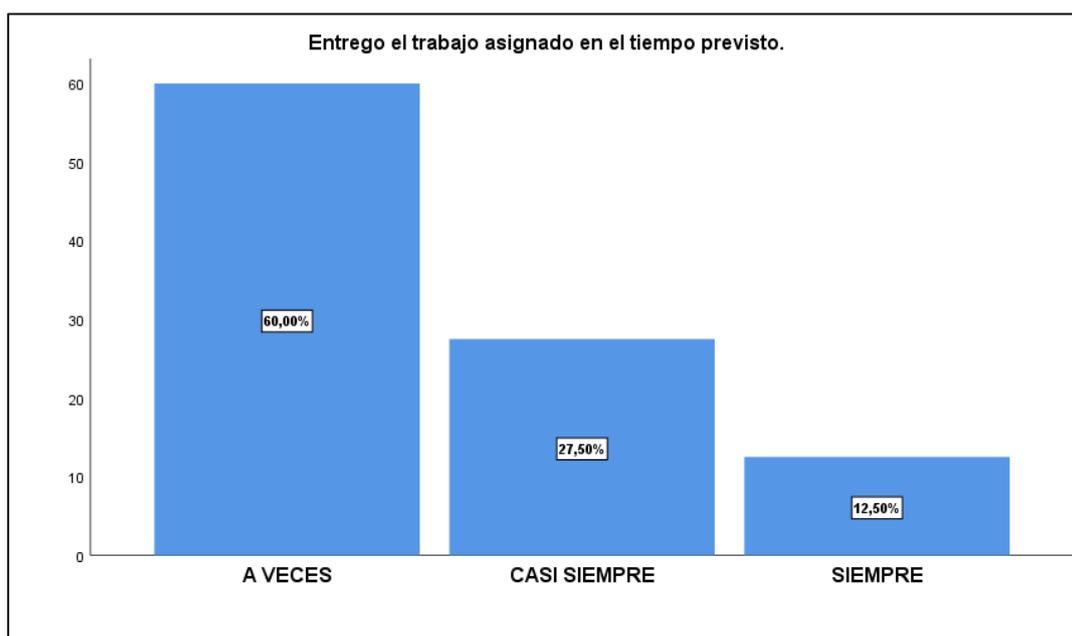


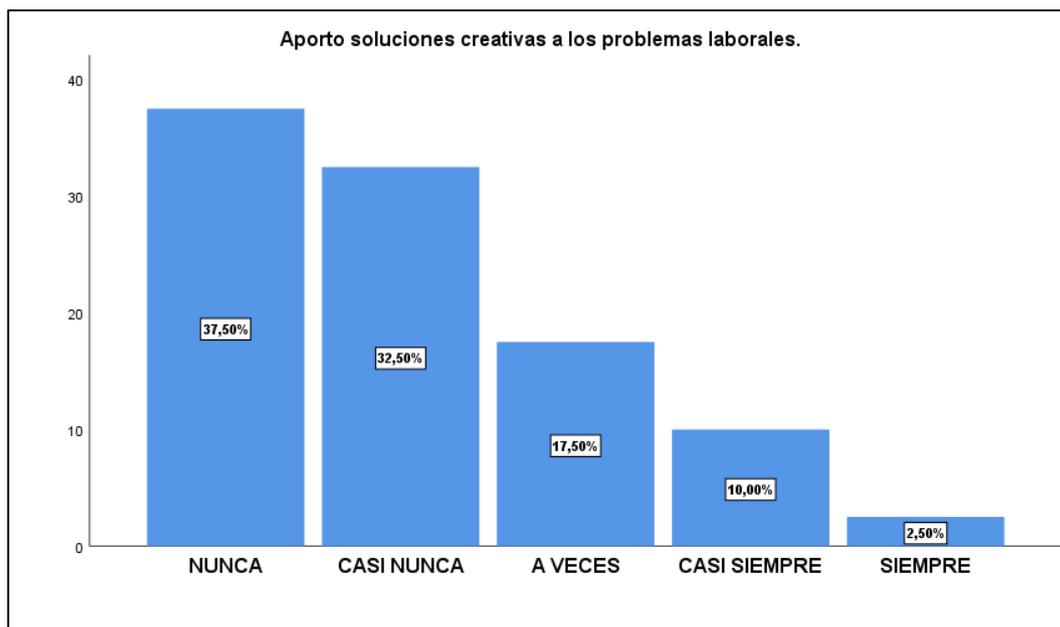
Figura 29. Entrego el trabajo asignado en el tiempo previsto

Se observa que del total de encuestados el 60.0% manifestó que a veces entregan el trabajo asignado en el tiempo previsto, porcentaje de tendencia negativa muy considerable, cuando en este punto debería reflejar que el 100% cumple, por el contrario, existe una debilidad tremenda.

Tabla 32*Aporto soluciones creativas a los problemas laborales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	15	37,5
	Casi Nunca	13	32,5
	A Veces	7	17,5
	Casi Siempre	4	10,0
	Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

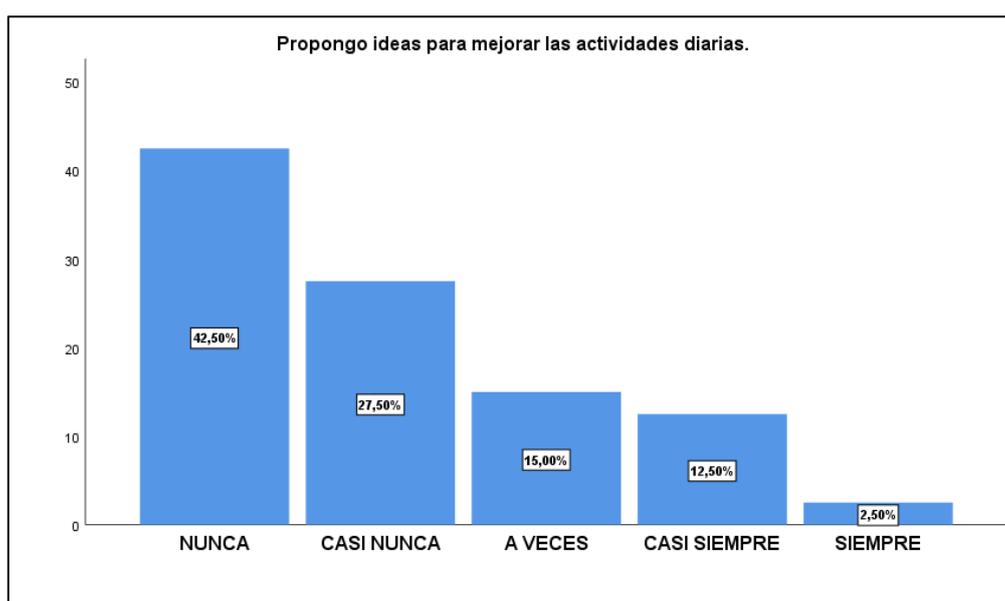
**Figura 30.** Aporto soluciones creativas a los problemas laborales

Se visualiza que del total de encuestados el 37.5% indicó que nunca aportan soluciones creativas a los problemas laborales, seguido se tiene que también un 32.5% mencionó que casi nunca lo hace, y un 17.5% solo lo hace a veces, situación muy crítica, sumando todos los porcentajes se concluye que casi nadie aporta soluciones creativas.

Tabla 33*Propongo ideas para mejorar las actividades diarias*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	17	42,5
	Casi Nunca	11	27,5
	A Veces	6	15,0
	Casi Siempre	5	12,5
	Siempre	1	2,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

**Figura 31.** Propongo ideas para mejorar las actividades diarias

Se observa que del total de encuestados el 42.5% expresó que nunca proponen ideas para mejorar las actividades diarias, así también el 27.5% señaló que casi nunca, por lo mencionado se puede concluir que la mayoría de los colaboradores muy poco proponen ideas para mejorar en sus actividades diarias.

Tabla 34

Realizo innovaciones en mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	17	42,5
	Casi Nunca	12	30,0
	A Veces	7	17,5
	Casi Siempre	4	10,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

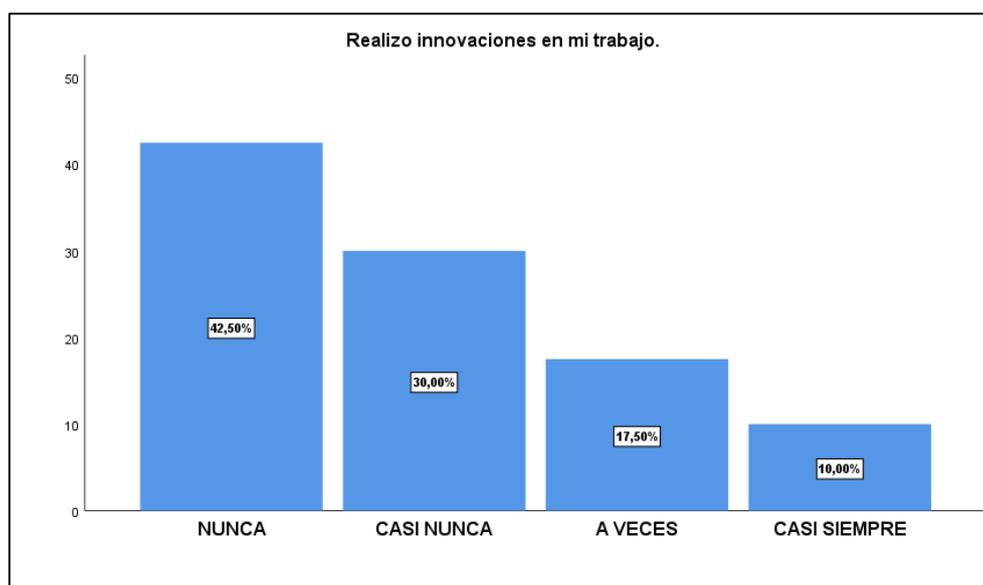


Figura 32. Realizo innovaciones en mi trabajo

Se visualiza que del total de encuestados el 42.5% manifestó que nunca realizan innovaciones en su trabajo, seguido de un 30.0% que mencionó que casi nunca, entonces, se puede decir que la tendencia es negativa, claramente se puede determinar que casi nadie realiza innovaciones en sus trabajos.

Tabla 35

Soluciono los problemas de comunicación de manera eficaz

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	18	45,0
	Casi Nunca	11	27,5
	A Veces	9	22,5
	Casi Siempre	2	5,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

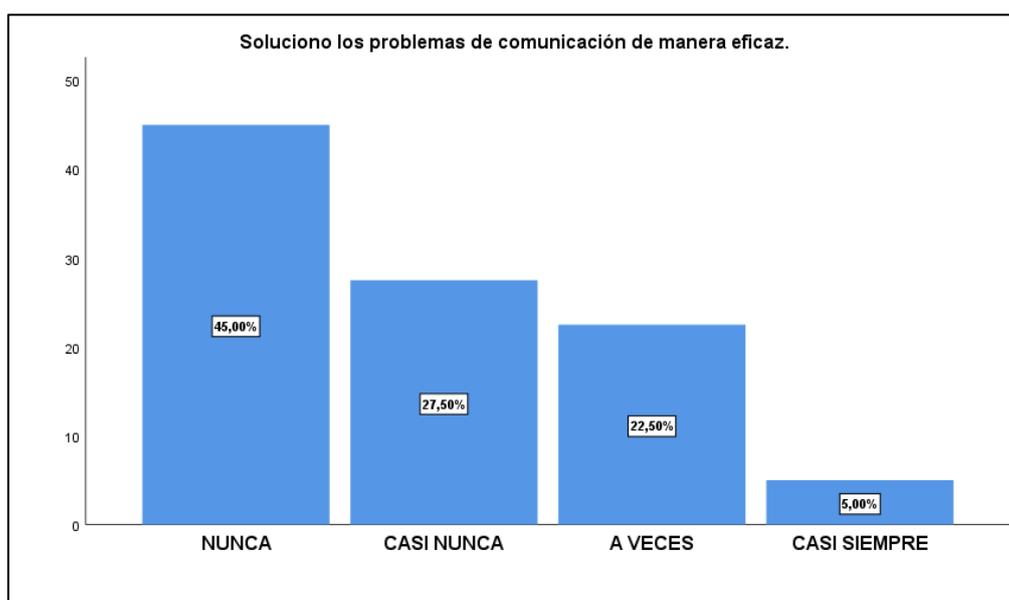


Figura 33. Soluciono los problemas de comunicación de manera eficaz

Se observa que del total de encuestados el 45.0% señaló que nunca solucionan problemas de comunicación eficaz, mientras un 27.5% manifestó que casi nunca, y un 22.5% dijo que a veces, resultados alarmantes, la comunicación es un elemento principal dentro de todas las actividades, y es en el cual esta empresa refleja mucha debilidad.

Tabla 36

Elaboro información para mejorar los servicios que se otorgan

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	4	10,0
	Casi Nunca	22	55,0
	A Veces	11	27,5
	Casi Siempre	3	7,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

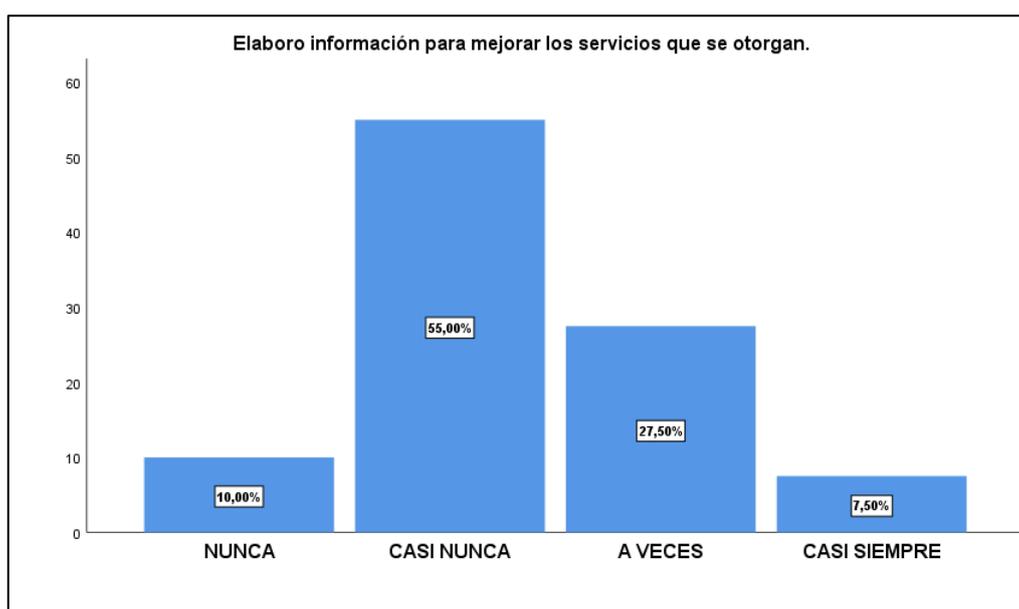


Figura 34. Elaboro información para mejorar los servicios que se otorgan

Se visualiza que del total de encuestados el 55.0% señaló que casi nunca elaboran información para mejorar los servicios que se otorgan en la empresa, seguido del 27.5% que solo a veces lo hacen, y un 10.0% mencionó que nunca, es claro con estos resultados que la tendencia es negativa en este punto.

Tabla 37

Soy receptivo de la información, cuando realizan los planes de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Nunca	20	50,0
	A Veces	17	42,5
	Casi Siempre	3	7,5
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

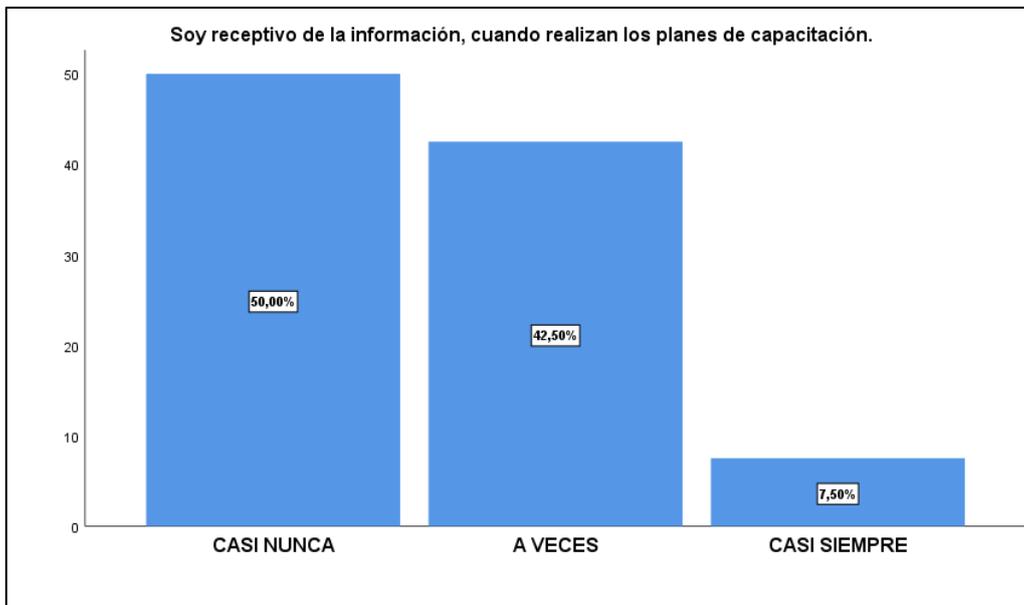


Figura 35. Soy receptivo de la información, cuando realizan los planes de capacitación

Se observa que el 50.0% manifestó que casi nunca son receptivos de la información, cuando realizan planes de capacitación, seguido de un 42.5% que solo a veces, con esto se puede decir que la tendencia es negativa, evidenciándose que existe poca receptividad respecto de las capacitaciones realizadas en la empresa.

Resultados por dimensiones

Tabla 38

Dimensión 01: Motivación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	35,0
	Medio	14	35,0
	Alto	12	30,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

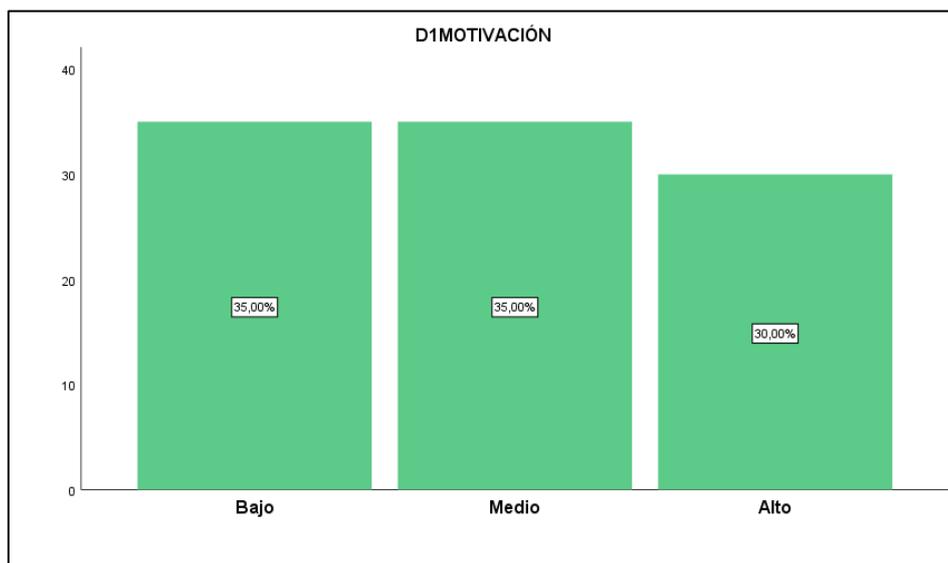


Figura 36. Dimensión 01 motivación

Se visualiza que del total de encuestados un 35.0% manifestó encontrarse en un nivel medio respecto a la dimensión motivación, un 35.0% se encuentra en un nivel bajo, los resultados obtenidos son claros al resumir que la dimensión en mención tiene alto índice de tendencia negativa, en su mayoría los colaboradores no se sienten motivados, la existencia de algún tipo de motivación está en un 30.0%.

Tabla 39

Dimensión 02: Conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	16	40,0
	Medio	12	30,0
	Alto	12	30,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

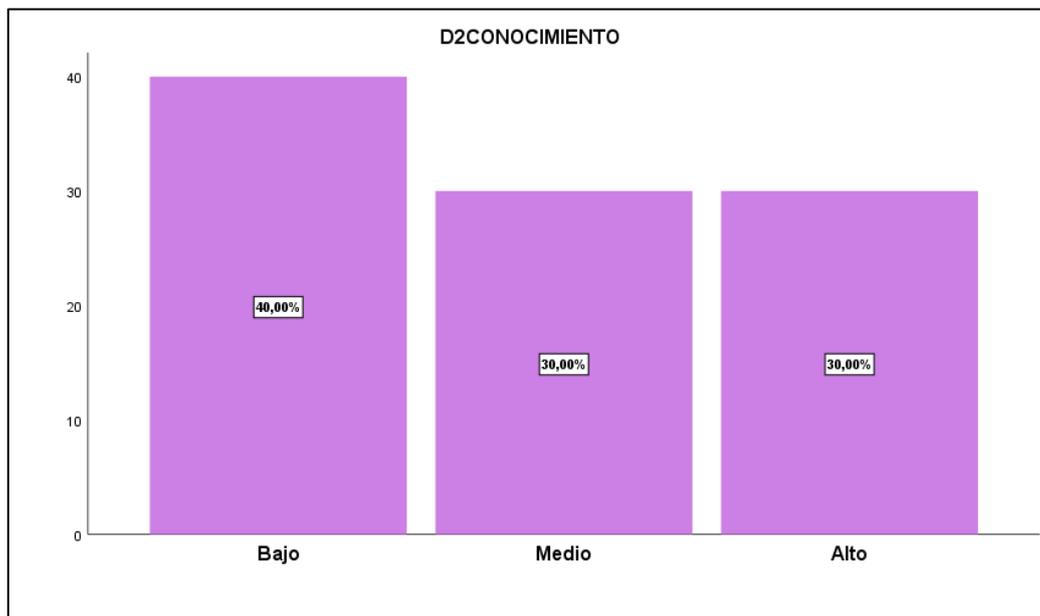


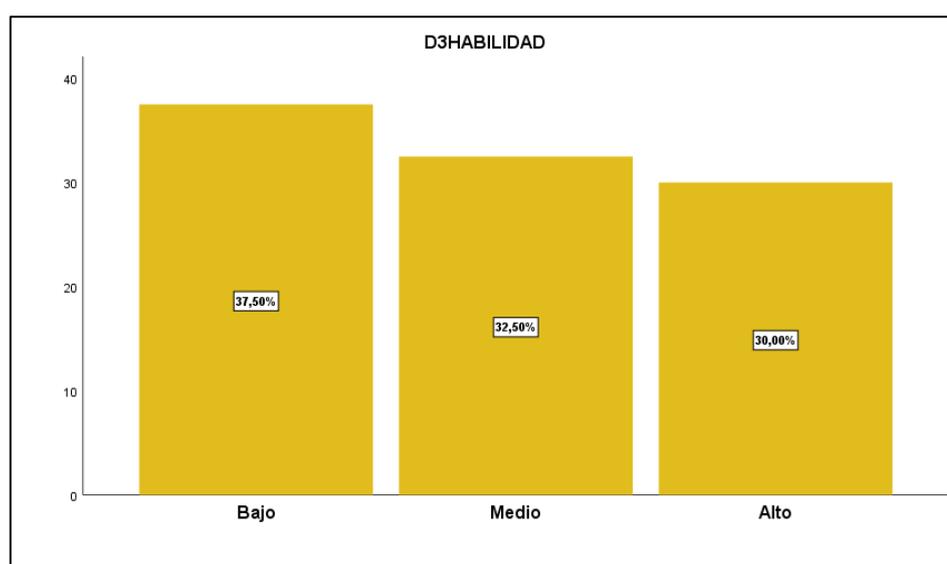
Figura 37. Dimensión 02 conocimiento

Se observa que del total de encuestados el 40.0% señaló estar en un nivel bajo en relación a la dimensión conocimiento, así también un 30.0% mencionó estar en un nivel medio, resultados que muestran una tendencia negativa, en su mayoría es evidente que los colaboradores están desde un nivel bajo a medio en relación a desarrollar todas las actividades que involucran el conocimiento.

Tabla 40*Dimensión 03: Habilidad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	15	37,5
	Medio	13	32,5
	Alto	12	30,0
	Total	40	100,0

Nota. Elaboración propia

**Figura 38.** Dimensión 03 Habilidad

Se observa que del total de encuestados un 37.5% indicó encontrarse en un nivel bajo respecto a la dimensión habilidad, mientras un 32.5% manifestó estar en un nivel medio, estos resultados proyectan la realidad actual de esta dimensión, el nivel de desarrollo de las competencias laborales específicamente todo lo referido a habilidad, están desde un nivel bajo a medio.

Resultados de la guía de observación

Tabla 41

Resultados de la guía de observación

No Existen programas de incentivos laborales.

No se reconoce los logros obtenidos en público.

Los jefes de área no transmiten una visión global e integrada.

Muy poco los jefes son empáticos y contribuyen en el aprendizaje de los colaboradores.

No se desarrolla un trabajo en equipo.

Muy poco asumen los objetivos del área como suyas.

No aplican conocimientos aprendidos en sus ex centros laborales.

Muy poco sacan lecciones de sus nuevas experiencias laborales.

No existe comunicación asertiva entre jefes y colaboradores.

No existe comunicación efectiva entre colaboradores del mismo nivel jerárquico.

Los colaboradores no desarrollan su escucha activa para poder solucionar conflictos labores.

Frente a situaciones adversas saben muy poco negociar soluciones asertivas.

Nota. Elaboración propia

Resultado de la fiabilidad del instrumento cuestionario estructurado sobre competencia laboral

Tabla 42

Validación del instrumento del cuestionario estructurado por Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.980	30

Nota. Elaboración propia

Tabla 43

Alfa de Cronbach por pregunta

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	67,03	357,666	,882	,979
P2	66,93	359,969	,841	,979
P3	66,70	370,779	,767	,979
P4	67,65	365,310	,823	,979
P5	66,80	362,574	,854	,979
P6	68,43	377,225	,731	,980
P7	68,53	382,358	,554	,980
P8	67,88	381,138	,386	,981
P9	68,13	384,317	,425	,981
P10	67,65	373,567	,706	,980
P11	68,20	374,010	,765	,979
P12	67,23	375,769	,795	,979
P13	67,00	367,590	,909	,979
P14	67,15	373,362	,843	,979
P15	67,20	376,677	,817	,979
P16	67,43	373,174	,798	,979
P17	67,40	375,374	,800	,979
P18	67,43	368,456	,847	,979
P19	67,28	367,128	,797	,979
P20	67,25	364,244	,803	,979
P21	67,43	353,071	,858	,979

P22	66,48	373,487	,764	,979
P23	66,63	365,522	,862	,979
P24	66,18	372,251	,790	,979
P25	67,63	355,881	,907	,979
P26	67,65	353,105	,926	,979
P27	67,75	357,731	,936	,978
P28	67,83	361,122	,913	,979
P29	67,38	370,240	,808	,979
P30	67,13	375,804	,745	,979

Nota. Elaboración propia

De acuerdo a los autores George y Mallery (como se citó en Frias-Navarro, 2020) diseñaron criterios sobre la fiabilidad de los instrumentos, proponen que el coeficiente alfa > 9 es excelente; entonces, en este caso el Alfa de Cronbach es, 980, por tanto, se concluye que el instrumento es confiable.

V. DISCUSIÓN

En relación a los resultados hallados en este estudio se destacan los referidos a las tres dimensiones de la investigación, las mismas que arrojaron resultados muy cercanos a otras realidades de investigaciones citadas en la problemática y antecedentes:

Dimensión motivación en cuanto a sus resultados por ítem se encontró en el indicador conocer los objetivos específicos de su área que el 30.0% manifestó que a veces lo hacen, mientras el 30.0 % indicó que casi nunca; en relación al indicador identificación de incentivos, del total de encuestados el 77.5% manifestó que nunca la institución les ha proporcionado oportunidades de mejoras salariales y el 20.0% indicó que casi nunca; respecto a la retroalimentación se halló que el 42.5% mencionó que nunca su jefe les brinda retroalimentación oportuna para mejorar su desempeño, así mismo el 35.0% manifestó que casi nunca; y sobre el nivel de coordinación con su jefe inmediato es adecuado y oportuno el 45.0% señaló que casi nunca, mientras el 25.0% manifestó que nunca.

Los resultados hallados en esta dimensión se resumen en que un 35.0% manifestó encontrarse en un nivel medio respecto a la motivación que reciben por parte de la empresa, así como un 35.0% se encuentra en un nivel bajo; como bien lo mencionó García, Duran y Prieto (2017) en su problemática identificada, que la ausencia de competencias gerenciales relacionadas con el trabajo en equipo, liderazgo, cooperación, comunicación y manejo de conflictos es vital para un buen desarrollo de la motivación dentro del puesto de trabajo, claramente en la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén carecen de ella.

Así mismo Huamaní (2017) encontró en su problemática la ausencia de atención personalidad, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, todas estas como parte actitudinal del trabajador, mismas que al no poseerla traen como consecuencia un trabajo mal realizado y por ende insatisfacción en los clientes. También se tiene a Mayorga, Llerena y Salas (2018) quienes en su estudio determinaron en sus resultados que las competencias actitudinales están muy relacionadas con la comunicación entre colaboradores y jefes, trabajo en equipo, orientación a resultados, relaciones interpersonales, orientación del servicio al

cliente y excelencia en el trabajo, mismas que van a marcar un antes y después en el desarrollo del colaborador.

En la dimensión conocimiento los resultados por ítem arrojaron en referencia al indicador aprendizaje, que el 60.0% manifestó que nunca a pesar de las dificultades, la institución le brinda un espacio permanente de aprendizaje, así mismo el 30.0% mencionó que casi nunca; también menos del 50% indicó que a veces aplica con facilidad las nuevas tecnologías que se emplean en su trabajo, como el 57.5% señaló que casi nunca; respecto al indicador experiencia laboral el 45.0% manifestó que a veces sacan lecciones de sus experiencias laborales, mientras un 52.5% expresó que casi nunca; en cuanto al indicador trabajo en equipo el 55.0% señaló que casi nunca tienen en cuenta a sus compañeros en cuanto a conocimientos, intereses y experiencias relevantes y un 25.0% solo a veces, también el 42.5% mencionó que casi nunca asumen los objetivos del equipo de trabajo como suyos, y el 25.0% indicó que a veces lo hace; en relación a estos resultados se encontró a Cornejo (2020) quien identificó como parte de su problemática la carencia de capacitaciones, ausencia de entrenamiento respecto a las nuevas tecnologías y no existe un trabajo en equipo comprometido para el alcance de objetivos comunes, por lo mencionado Cornejo implementó un programa de coaching basado en el aprendizaje, entrenamiento, trabajo en equipo y liderazgo, con el fin que los colaboradores desarrollen una mejor de actitud y aptitudes frente a sus actividades laborales diarias a realizar.

Los resultados encontrados en esta dimensión se resumen en que el 30.0% señaló estar en un nivel medio en relación a la dimensión conocimiento, así también un 40.0% mencionó estar en un nivel bajo; respecto a este punto Cerna y Martínez (2019) hallaron en su investigación que existe un bajo nivel en las competencias laborales de sus colaboradores, siendo la dimensión conocimiento una de las que más bajo índice de aceptación tiene, esto por su recurrente falencia en un trabajo en equipo, mismo que no existe, así mismo sus experiencias laborales adquiridas en otros centros laborales no son usados para la mejora de su puesto de trabajo actual.

En la dimensión habilidad los resultados hallados en referencia al indicador rendimiento fue que el 42.5% indicó que a veces cumplen con los objetivos y metas

propuestas, mientras un 32.5% manifestó que casi nunca cumplen; respecto al indicador creatividad el 37.5% indicó que nunca aportan soluciones creativas a los problemas laborales, así también un 32.5% mencionó que casi nunca lo hace, y un 17.5% solo lo hace a veces; sobre el indicador comunicación se halló que el 22.5% a veces solucionan problemas de comunicación eficaz, mientras un 45.0% manifestó que nunca, y un 27.5% dijo que casi nunca; como bien lo mencionaron Alcántara y Pintado (2018) en su investigación donde identificaron resultados relacionados con la ausencia de un buen clima organizacional, comunicación eficaz, cumplimiento de objetivos y escasa creatividad en la solución de los obstáculos laborales presentados en sus áreas de trabajo, todo ello resta en el desarrollo personal y profesional del colaborador, mismos ítems que involucran a las competencias laborales, estas que están relacionadas con la necesidad de actualizarse, de establecer como política la comunicación efectiva y realización de un trabajo comprometido en bien de los clientes.

Los resultados encontrados en esta dimensión se resumen en que el 32.5% indicó encontrarse en un nivel medio respecto a la dimensión habilidad, además un 37.5% manifestó estar en un nivel bajo; mismos porcentajes preocupantes ya que más del 50% de los colaboradores no están conformes con lo que la empresa les proporciona para poder desarrollar sus habilidades; en relación a estos resultados Herrera (2017) en su estudio encontró que el 50% de los trabajadores están en la búsqueda de alcanzar afiliación y respaldo de su empleador, con el alcance de un trabajo en equipo, comunicación y desarrollo de capacidades, estos son parte de los indicadores que también se relacionan a un proceso de coaching, por lo tanto, concluyo que un plan de coaching es de vital importancia para contribuir en la mejora de la satisfacción laboral de los empleados.

VI. CONCLUSIONES

Se fundamentó teóricamente el proceso de coaching mediante los resultados hallados en la guía de observación, siendo respaldado bajo la teoría de Bayón (2010), quien divide al proceso de coaching en tres dimensiones actitud, conocimiento y habilidades, así mismo también la teoría de Sans (2012) basa su teoría en el concepto relacionado a transportar a las personas de un lugar a otro, del lugar donde están al lugar donde quieren estar.

Se diagnosticó el estado actual del desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C, Jaén 2022, por medio de un instrumento llamado cuestionario estructurado, hallando que los colaboradores se encuentran en un nivel medio y bajo respecto a sus competencias laborales.

Se concluye implementar una propuesta para el desarrollo de las competencias laborales basado en la herramienta de coaching, misma que se estructuró en 5 fases, con actividades relacionadas con la mejora en competencias de tipo actitudinal, conocimiento y habilidades.

Se validó la propuesta de coaching a través del criterio de expertos, misma que fue valorada por tres expertos en el tema de estudio.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda al Gerente General de la empresa W& C San Juan Almacenes S.A.C Jaén, incluir la propuesta de Coaching que se recomienda en trabajo de investigación, la incluya en su plan operativo, para poder aplicarse en los años siguientes con el fin de mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

Una vez aprobado la ejecución de la propuesta del programa de coaching, se recomienda a la Gerencia General encargar a la Jefatura de Recursos Humanos, la aplicación de la propuesta respetando las pautas que establezca el mismo.

Se recomienda a los altos directivos de la empresa tomar en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, mismos que servirán para la elaboración de otras propuestas que logren contribuir en la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores, resultados que muestran la realidad de la empresa y son la referencia que servirá como guía para la decisión de posibles soluciones.

REFERENCIAS

- Alcántara, S., & Pintado, L. (2018). *El coaching como herramienta para mejorar las competencias laborales de los colaboradores de King Kong Lambayeque S.C.R.L. 2017.* (tesis de pregrado), Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque diccionario de competencias.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles
- Anastacio, C., García, A., & Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *Revista Tzhoecoén*, 12(4), 436-448. Obtenido de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1394/1928>
- Bayón, F. (2010). *Coaching hoy: Teoría general del coaching.* Madrid, España: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Boulangger, J., & Espinoza, H. (2019). La utilización del coaching en la empresa agrícola de Lambayeque. *Revista Tzhoecoén*, 11(1), 71-78.
- Calle, D., & Gallardo, J. (2019). *Coaching como herramienta para promover las competencias gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre - 2018.* (tesis de pregrado), Piura, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43377>
- Casique, L. (2018). *Impacto del Coaching Organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de empresas manizaleñas, una mirada desde sus directivos.* Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/68692>
- Cerna, Y., & Martínez, A. (2019). *Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chancay. 2019.* (tesis de pregrado), Universidad Nacional José Fautisno Sánchez Carrión, Huacho, Lima. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3274/CERNA%20NAYRA%20y%20MART%C3%8DNEZ%20CH%C3%81VEZ.pdf?sequence=1&Allowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones.* México D.F, México: McGRAW-HILL. Obtenido de https://www.academia.edu/28898620/ADMINISTRACI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_Chiavenato_9na_ed
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* México D.F, México: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

- Cornejo, G. (2020). *Competencias laborales para orientar la calidad de servicio al cliente en Financiera Crediscotia Sullana 2019*. (tesis de pregrado), Universidad César Vallejo, Piura, Perú.
- Flores , A. (2018). *Propuesta de coaching para potenciar las habilidades directivas en los colaboradores de el molino del agricultor S.A.C Lambayeque- 2018*. (tesis de pregrado), Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Frias-Navarro, D. (2020). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia, Valencia, España. Obtenido de <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- García, J., Duran, S., & Prieto, R. (2017). Políticas de gestión del talento humano para el desarrollo de las competencias gerenciales en empresas Metalmeccanica. *Face*, 17(2), 130-141. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2905>
- García, M. (2018). *Competencias genéricas de los trabajadores de la empresa Delorum Plus S.A.C, Trujillo 2018*. (tesis de pregrado) , Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Gontero, S., & Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en America Latina: Experiencias y lecciones. *Serie Macroeconomía del Desarrollo, N° 199 (LC/TS.2019/11)*, 9-12.
- Gonzáles , R., Hidalgo, G., Salazar, J. G., & Preciado, M. (2010). Elaboración y Validez del Instrumento para medir Calidad de Vida en el Trabajo"CVT-GOHISALO". *Bepress*, 332-340. Obtenido de https://www.academia.edu/36324477/Elaboraci%C3%B3n_y_Validez_Del_Instrumento_Para_Medir_Calidad_De_Vida_en_El_Trabajo_CVT-Gohisalo
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: McGRAW-HILL.
- Herrera, M. (2017). *El plan de coaching para la mejora en la satisfacción laboral en la empresa Salesland Internacional Chiclayo 2017*. (tesis de pregrado), Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Huamaní, J. (2017). *Competencia laboral en la gestión del proceso de adquisiciones y contrataciones en la oficina de abastecimiento del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú, Lima 2017*. (tesis de maestría) , Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Isaza, K. (2016). *Diseño de una guía de coaching a empresa constructora para mejorar la orientación a resultados y la motivación laboral*. (tesis de pregrado), Fundación Universidad de América , Bogotá, Colombia.
- Mayorga, V., Llerena, V., & Salas, M. (2018). Las competencias laborales para las empresas asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua. *Polo Conocimiento*, 3(6), 79-95.

- Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. México D.F, México: El Manual Moderno.
- Reyes, L. (2018). *El coaching ejecutivo como un proceso de alto impacto para el desarrollo de competencias estratégicas en gerentes de una empresa logística*. (tesis de maestría), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625446>
- Sagi, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez, A., Martínez , R., & Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Revista Innovar Journal*, 27(66), 169-184. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n66/0121-5051-inno-27-66-00169.pdf>
- Sandoval , F., & Pernalete, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 11-32.
- Sans , M. (2012). ¿Qué es el coaching? sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Ciencias Revista de Investigación*, 3(1), 1-11. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- Seguí, I. (2017). *Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas*. (tesis de pregrado), Universidad Politécnica de Valencia , Valencia, España. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/84498>
- Velazco, E. (2017). *La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud – EsSalud - Lima -2015*. (tesis de maestría), Universidad César Vallejo , Lima, Perú.
- Vidal, M., Salas, R., Fernández , B., & García, A. (2016). Educación basada en competencias. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 30(1), 1-13. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2016/cem161r.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variab les	Tipo de investigaci ón	Poblac ión	Técnic as	Métodos de análisis de datos
¿El proceso de coaching mejorará el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén?	<p>Objetivo general: Implementar un proceso de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W& C San Juan Almacenes S.A.C Jaén.</p> <p>Objetivos específicos: 1. Fundamentar teóricamente el proceso de coaching mediante los resultados hallados en la guía de observación.</p>	<p>H1: La implementación de un proceso de coaching si mejorará el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022.</p> <p>Ho: La implementación de un</p>	<p>Dependiente: Competencias laborales</p> <p>Independiente: Coaching</p>	<p>Descriptivo Propositivo</p>	<p>P=40 colaboradores</p>	<p>Encuesta Observación</p>	<p>Estadística descriptiva</p>
				<p>Diseño</p>	<p>Muestra</p>	<p>Instrumentos</p>	
				<p>No experimental</p>	<p>De tipo censal M=40 colaboradores</p>	<p>Cuestionario estructurado. Guía de observación</p>	

	<p>2. Diagnosticar el estado actual del desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022.</p> <p>3. Implementar una propuesta para el desarrollo de las competencias laborales basado en la herramienta de coaching.</p> <p>4. Valorar la pertinencia científico-metodológica de la propuesta mediante criterio de expertos.</p>	<p>proceso de coaching no mejorará el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

Anexo N° 02: Guía de Observación

Instrumento: Guía de Observación

Guía de observación del proceso de coaching en los colaboradores de la Empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022.

Objetivo: Fundamentar teóricamente el proceso de coaching mediante los resultados hallados en la guía de observación, con el uso de esta técnica las investigadoras pudieron ser testigo de las situaciones que se viven dentro de la empresa, pero solo como observadoras, sin intervenir en el desarrollo natural de las actividades.

Tipo de observación: Interna, directa, abierta y estructurada.

INSTRUCCIONES:

Anotar en el cuadro correspondiente el número que se ajuste a la percepción que tienen las investigadoras de la población en estudio, respecto a los **indicadores** que se valoró en la observación.

Se considera la siguiente escala

Sí- 1

Muy poco- 2

No- 3

N°	Indicadores	Cumplimiento			Observaciones
		1	2	3	
1	Existen programas de incentivos laborales.			X	
2	El reconocimiento por los logros obtenidos es en público.			X	
3	Los jefes de área transmiten una visión global e integrada.			X	
4	Los jefes son empáticos y contribuyen en el aprendizaje de los colaboradores.		X		
5	El trabajo que se desarrolla es en equipo.		X		
6	Asumen los objetivos del área como tuyas.		X		

7	Aplican conocimientos aprendidos en sus ex centros laborales.		X		
8	Sacan lecciones de sus nuevas experiencias laborales.	X			
9	Existe comunicación asertiva entre jefes y colaboradores.		X		
10	Existe comunicación efectiva entre colaboradores del mismo nivel jerárquico.		X		
11	Los colaboradores desarrollan su escucha activa para poder solucionar conflictos labores.		X		
12	Frente a situaciones adversas saben negociar soluciones asertivas.			X	

Método de registro empleado:

Por parte de las investigadoras la observación empírica se realizó en el mismo sitio donde ocurrieron los hechos, lugar en el cual suscitaron diversos acontecimientos, mismos que sirvieron para identificar la problemática del estudio.

Acción N° 01: Se agendó una reunión con el Gerente General de la empresa, con el fin de solicitar el permiso respectivo para poder realizar las actividades establecidas en la investigación.

Acción N° 02: Se llevó a cabo una reunión con el Gerente General y Administrador de la empresa, con la intención de exponer los objetivos de la investigación y explicar las acciones a realizar para el buen desarrollo de la misma.

Acción N° 03: Con el visto bueno de la Gerencia General se coordinó con la Jefatura de Recursos Humanos, para que se brinde todo el apoyo necesario a las investigadoras.

Acción N° 04: Con el apoyo de la Jefatura de Recursos Humanos se les informó a los colaboradores de la empresa sobre la investigación a realizarse, pidiéndoles su

apoyo respecto a cualquier necesidad que se pudiera suscitar en el transcurso de la misma.

Acción N° 05: El hecho que una de las investigadoras sea parte del equipo laboral de la empresa donde se realizó la investigación, permitió recoger información diaria, las cuales se encuentran resumidas en el cuadro anterior.

Acción N° 06: Se hizo un consolidado de la información obtenida mediante este instrumento, misma que ayudó en la determinación de las causas y manifestaciones del problema que atañe a la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén.

Atte.

Investigadoras

Luz Elena González Santa Cruz

Susana Mercedes Salgado Mendoza

Anexo N° 03: Cuestionario estructurado

Cuestionario sobre Competencia Laboral

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el estado actual del desarrollo de competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria, si accede a ser parte de él, se le pedirá que responda una serie de preguntas, proceso que le tomará aproximadamente 20 minutos.

Sus respuestas serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas.

La información que se recoja será confidencial y no se usará con ningún propósito externo a la investigación.

Datos generales

Edad:

Sexo: a) Femenino b) Masculino

Puesto de trabajo:

- a) Estratégico: (Gerente, Director)
- b) Táctico: (Jefe, Coordinador, Supervisor)
- c) Operativo: (Asistente, Secretario (a), Operario)

Tipo de contrato: a) Nombrado b) Indeterminado c) Temporal

Instrucciones:

Lea cada una de las frases y elija UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para usted, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogió según sea su caso. Asegúrese de responder a TODAS las preguntas, de acuerdo a las siguientes alternativas

Código	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Índices	S	CS	AV	CN	N
Puntajes	5	4	3	2	1

VARIABLE: LA COMPETENCIA LABORAL						
MOTIVACIÓN		CATEGORIA				
N°	ÍTEMS	S	C S	AV	CN	N
1	Conozco los objetivos específicos del área.	5	4	3	2	1
2	Mi actitud favorece al logro de los objetivos del área.	5	4	3	2	1
3	Contribuyo a mejorar los servicios que se otorgan.	5	4	3	2	1
4	Aporto cambios en las actividades de evaluación.	5	4	3	2	1
5	Tengo actitud positiva que favorece el logro de los objetivos establecidos.	5	4	3	2	1
6	La Institución me proporciona oportunidades de mejoras salariales.	5	4	3	2	1
7	Si llego a las metas, obtengo un beneficio adicional.	5	4	3	2	1
8	Mi jefe brinda retroalimentación oportuna para mejorar mi desempeño.	5	4	3	2	1
9	Las supervisiones continuas ayudan a superar mis debilidades.	5	4	3	2	1
10	El nivel de coordinación con mi jefe inmediato es adecuado y oportuno.	5	4	3	2	1
CONOCIMIENTO		CATEGORIA				
N°	ÍTEMS	S	C S	AV	CN	N
11	A pesar de las dificultades, la institución me brinda un espacio permanente de aprendizaje.	5	4	3	2	1
12	Aplico con facilidad las nuevas tecnologías que se implementan.	5	4	3	2	1
13	Evalúo y replanteo mi comportamiento.	5	4	3	2	1
14	Aprendo con facilidad en contextos nuevos.	5	4	3	2	1

15	Saco lecciones de mis experiencias laborales.	5	4	3	2	1
16	Aprovecho las soluciones o ideas aportadas por otros a mis problemas.	5	4	3	2	1
17	Ante nuevas situaciones, aplico la información obtenida con anterioridad.	5	4	3	2	1
18	Tengo en cuenta a los compañeros con conocimientos, intereses y experiencia relevantes.	5	4	3	2	1
19	Las condiciones de mi trabajo, permite al equipo tener la autoridad para la realización de una tarea.	5	4	3	2	1
20	Asumo los objetivos del equipo de trabajo como mías.	5	4	3	2	1
21	Participó activamente en reuniones de trabajo.	5	4	3	2	1
HABILIDAD		CATEGORÍA				
N°	ÍTEMS	S	C S	AV	CN	N
22	Soy capaz de dar un buen servicio a nuestros usuarios.	5	4	3	2	1
23	Cumplo con los objetivos y metas propuestas.	5	4	3	2	1
24	Entrego el trabajo asignado en el tiempo previsto.	5	4	3	2	1
25	Aporto soluciones creativas a los problemas laborales.	5	4	3	2	1
26	Propongo ideas para mejorar las actividades diarias.	5	4	3	2	1
27	Realizo innovaciones en mi trabajo.	5	4	3	2	1
28	Soluciono los problemas de comunicación de manera eficaz.	5	4	3	2	1
29	Elaboro información para mejorar los servicios que se otorgan.	5	4	3	2	1

30	Soy receptivo de la información, cuando realizan los planes de capacitación.	5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

Anexo N° 04: Fiabilidad del instrumento por Alfa de Cronbach

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado
 Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Conjunto de datos
 Avisos
 Escala: ALL VARIAS
 Título
 Resumen de
 Estadísticas
 Estadísticas
 Estadísticas
 Estadísticas

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,980	,981	30

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	2,323	1,175	3,525	2,350	3,000	,304	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Conozco los objetivos específicos del área.	67,03	357,666	,882	.	,979
Mi actitud favorece al logro de los objetivos del área.	66,93	359,969	,841	.	,979
Contribuyo a mejorar los servicios que se otorgan.	66,70	370,779	,767	.	,979
Aporto cambios en las actividades de evaluación.	67,65	365,310	,823	.	,979

Anexo N° 05: Fichas de validación de la propuesta firmadas por expertos

FICHA N° 01 VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN POR CRITERIO EXPERTOS

ESTIMADO ESPECIALISTA:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la elaboración de la propuesta Proceso de Coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén. Para lo cual le solicitamos pueda validar la propuesta siguiente:

I. DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	ROLANDO MALCA CORREA
PROFESIÓN	INGENIERO QUÍMICO
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	MASTER
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
INSTITUCIÓN EN DONDE LABORA	COACHING & MANAGER
CARGO	DIRECTOR

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	EL COACHING PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA W&C SAN JUAN ALMACENES S.A.C., JAÉN 2022
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
NOMBRES DE LAS TESISISTAS	BACH. GONZÁLEZ SANTA CRUZ LUZ ELENA BACH. SALGADO MENDOZA SUSANA MERCEDES
PROPUESTA	PROCESO DE COACHING

III. INSTRUCCIONES: MARQUE CON X DONDE CORRESPONDA SEGÚN SU CRITERIO COMO EXPERTO.

Novedad científica de la propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Pertinencia de los fundamentos teóricos de la propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo de la propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y la propuesta de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Posibilidades de aplicación de la propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada a (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

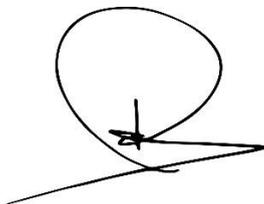
Concepción general de la propuesta según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada a (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Significación práctica de la propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada a (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Observaciones generales: Se requiere explicar un poco más la concepción general de la propuesta, sin embargo, se tiene el sustento necesario para ser aplicada sin ningún problema.



Malca Correa, Rolando Eduardo

DNI 17886367

**FICHA N° 02: VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN POR
CRITERIO EXPERTOS**

ESTIMADO ESPECIALISTA:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la elaboración de la propuesta Proceso de Coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W& C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén. Para lo cual le solicitamos pueda validar la propuesta siguiente:

I. DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	SHIGUERU YOSHIOKA
PROFESIÓN	INGENIERO INDUSTRIAL
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	MAGISTER
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
INSTITUCIÓN EN DONDE	GRUPO LLYROD SAC
CARGO	GERENTE GENERAL

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	EL COACHING PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA W&C SAN JUAN ALMACENES S.A.C., JAÉN 2022
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
NOMBRES DE LAS TESISISTAS	BACH. GONZÁLEZ SANTA CRUZ LUZ ELENA BACH. SALGADO MENDOZA SUSANA MERCEDES
PROPUESTA	PROCESO DE COACHING

III. INSTRUCCIONES: MARQUE CON X DONDE CORRESPONDA SEGÚN SU CRITERIO COMO EXPERTO.

Novedad científica de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
		X		

Pertinencia de los fundamentos teóricos de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
		X		

Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
		X		

Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y la propuesta de la investigación.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
X				

Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
		X		

Posibilidades de aplicación de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
		X		

Concepción general de la propuesta según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
		X		

Significación práctica de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
		X		

Observaciones generales: En el entendido que se aplicará una metodología de investigación sugiero incluir la hipótesis, la línea base sobre la cual se compare los resultados obtenidos, medio de recolección de datos y método de evaluación. Sugiero revisar diseños de investigación-acción (Alvarez Gayou, 2003). Incluir bibliografía sustentatoria.



Ing. Shigueru Yoshioka Chacón

DNI 07624749

**FICHA N° 03: VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE LA
INVESTIGACIÓN POR CRITERIO EXPERTOS**

ESTIMADO

ESPECIALISTA:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la elaboración de la propuesta Proceso de Coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W& C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén. Para lo cual le solicitamos pueda validar la propuesta siguiente:

I. DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	LUISA GUEVARA CAMPOS
PROFESIÓN	CONTADORA PÚBLICA
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	MASTER
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
INSTITUCIÓN EN DONDE LABORA	PARTNER CONSULTING
CARGO	ESPECIALISTA DE TRADE MARKETING

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	EL COACHING PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA W&C SAN JUAN ALMACENES S.A.C., JAÉN 2022
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
NOMBRES DE LAS TESISISTAS	BACH. GONZÁLEZ SANTA CRUZ LUZ ELENA BACH.SALGADO MENDOZA SUSANA MERCEDES
PROPUESTA	PROCESO DE COACHING

III. INSTRUCCIONES: MARQUE CON X DONDE CORRESPONDA SEGÚN SU CRITERIO COMO EXPERTO.

Novedad científica de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
X				

Pertinencia de los fundamentos teóricos de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
	X			

Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
X				

Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y la propuesta de la investigación.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
X				

Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
	X			

Posibilidades de aplicación de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
	X			

Concepción general de la propuesta según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
	X			

Significación práctica de la propuesta.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
		X		

Observaciones generales: Valido el instrumento, cumplirá su objetivo.



Luisa Guevara Campos

**DNI
4643800
6**

Anexo N° 06: Propuesta de Implementación de un programa de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén.

1. Fundamentación del programa de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W& C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén.

1.1. Introducción

Las empresas, siempre han buscado estar en mejores condiciones y ser competitivas hoy es una necesidad de supervivencia. Se han aplicado serie de herramientas tanto de gestión como de calidad para que mejoren sus resultados, sin embargo, pocas lo han logrado. En este contexto W& C San Juan Almacenes S.A.C. no ha sido la excepción, de hecho, no han incluido programas de mejora, los cuales deberían dar como resultado cambios en su gestión. Según lo investigado, la empresa tiene problemas de comunicación, que abarca a toda su estructura organizativa. Las barreras identificadas son: falta de comunicación de acuerdos en la alta gerencia los mismos que no se difunden apropiadamente dentro de la organización, así como la poca disposición de los trabajadores. El sentido de urgencia en la empresa consume energías a todos y no se le da la debida importancia a un tema tan crucial como lo es la comunicación. Respecto al clima laboral, éste tampoco anda nada bien. Ciertos jefes tienen conflictos personales por lo que el trabajo en equipo es algo muy venido a menos. Cada área trabaja para su beneficio sin preocuparse por el resto, mientras cumplan sus objetivos están tranquilos así las otras áreas no lo hagan. Se identifica que acá también, es responsabilidad de algunos gerentes que propician estos desencuentros, porque ellos también tienen malas relaciones interpersonales y se hacen evidentes al interno originando pugnas entre los colaboradores por defender sus respectivas áreas. Los chismes, dimes y diretes son pan del día lo cual crea una atmósfera no apropiada para que los colaboradores trabajen adecuadamente.

Según nos refieren, algunos ejecutivos y colaboradores, temas como el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, son una gran debilidad y urge ser revisados al interno para direccionar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos y metas.

En estos últimos 10 años se está considerando en la gestión empresarial una nueva habilidad o herramienta: el Coaching, la cual se sabe; da muy buenos resultados en las empresas donde fueron aplicadas, es por ello la razón de aplicarla en esta investigación basada en la problemática encontrada en W& C San Juan Almacenes S.A.C.

1.2. Fundamentación teórica

Esta propuesta de programa de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022, está basada en la teoría de Bayón (2010) quien refiere sobre el coaching como proceso y Chiavenato (2009) quien señala todo lo relacionado a las competencias laborales que contribuyen en el bien de una organización. Por lo mismo estos autores centran su teoría, en 03 dimensiones.

Bayón (2010) señala lo siguiente: el coaching es un proceso de acompañamiento entre el coach (entrenador) y coachee (entrenado) que busca mantener al coachee en el camino de sus objetivos, para que vaya en esa dirección y siga adelante, ayudándolo a que sus metas sean específicas, realistas, medibles, alcanzables y relevantes en un tiempo definido, creando planes de acción que dependan al 100% del coachee. Divide al coaching en 03 dimensiones, actitud, conocimiento y habilidad.

Chiavenato (2009) manifiesta que las competencias laborales son el conjunto de motivaciones (quiere hacerlo), conocimiento (Saber) y habilidades (saber hacerlo) que definen el desempeño de las personas dentro de su ámbito laboral. Reafirma su teoría en la existencia de tres dimensiones importantes que conforman un todo a las competencias laborales, las mismas que van en busca del desarrollo de nuevas capacidades: motivación, conocimiento y habilidad.

La empresa W& C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén es una empresa familiar como la gran mayoría de empresas peruanas, la misma que tiene diversos problemas al interno, y en épocas difíciles se agudizan aún más. El estilo de liderazgo es el autoritario, es decir los gerentes y jefes emiten sus directivas sin tomar en cuenta la opinión de sus colaboradores. Es evidente que no se tiene confianza en el personal y todas las decisiones son revisadas y objetadas por los gerentes y dueños de la empresa. El resultado es tener al colaborador desmotivado y con poca capacidad de desarrollo. De otro lado el trabajo en equipo no es muy aplicado en la empresa. Se aprecia que se trabaja individualmente, puesto que el clima

es de desconfianza y estas prácticas vienen desde la alta dirección. Pocos son los jefes y colaboradores que confían en sus pares. Ello obviamente es producto del mal clima laboral que de no ser tomado en cuenta de inmediato difícilmente se lograrán los resultados esperados para el bien de la organización.

Por lo antes expuesto, un proceso de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., es necesario para elevar los niveles de competencias laborales de los colaboradores de la empresa en mención.

1.3. Diagnóstico

Se aplicaron dos instrumentos de recolección de información, una guía de observación, la misma que permitió un análisis in situ a través de un recojo de información directa, así mismo también se aplicó un cuestionario estructurado a los colaboradores de la empresa para evaluar las competencias laborales de los mismos, hallando los siguientes resultados:

- Carencia de comunicación efectiva entre áreas.
- Deficiente trabajo en equipo.
- Desconocimiento de los procesos.
- Desconocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.
- No se cuenta con equipos de protección personal (EPP)
- Poca participación de los directivos en las actividades de la empresa.
- Conflictos laborales referidos al trato entre compañeros de trabajo.
- En cuanto a la identificación de incentivos, el 77.5% manifestó que nunca la institución les ha proporcionado oportunidades de mejoras salariales y el 20.0% indicó que casi nunca.
- Referente a la retroalimentación se halló que el 42.5% mencionó que nunca su jefe les brinda retroalimentación oportuna para mejorar su desempeño.
- El 60.0% manifestó que nunca a pesar de las dificultades la institución le brinda un espacio permanente de aprendizaje.
- El 55.0% señaló que casi nunca tienen en cuenta a sus compañeros en cuanto a conocimientos, intereses y experiencias relevantes.
- El 42.5% mencionó que casi nunca asumen los objetivos del equipo de trabajo como suyos, y el 25.0% indicó que a veces lo hace.
- El 42.5% indicó que a veces cumplen con los objetivos y metas propuestas, mientras un 32.5% manifestó que casi nunca cumplen.

- El 22.5% a veces solucionan problemas de comunicación eficaz, mientras un 45.0% manifestó que nunca.
- En el consolidado de resultados por dimensiones se halló que 35.0% manifestó encontrarse en un nivel medio respecto a la **dimensión motivación** que reciben por parte de la empresa, así como un 35.0% se encuentra en un nivel bajo.
- En cuanto a la **dimensión conocimiento** el 30.0% señaló estar en un nivel medio, así el 40.0% mencionó estar en un nivel bajo.
- Respecto a la **dimensión habilidad** el 32.5% indicó encontrarse en un nivel medio y un 37.5% manifestó estar en un nivel bajo.

1.4. Objetivo general

Elevar los niveles de desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W& C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén.

1.5. Planeación estratégica:

El programa de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén, está estructurada de la siguiente forma:

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
FASE I	Presentación de la Propuesta a la Alta Gerencia
FASE II	Evaluación y aceptación
FASE III	Desarrollo del programa de coaching
FASE IV	Aplicación en la empresa
FASE V	Seguimiento a las actividades programadas

2. Construcción de un programa de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén.

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN	LUGAR	METODOS
FASE I	Presentación de la Propuesta a la Alta Gerencia	Reunión con dueños de la empresa	Sala de conferencias de la empresa	Uso de medios digitales a través de Ppts.

FASE II	Evaluación y aceptación	Aprobar o desaprobar la propuesta	Sala de conferencias de la empresa	Comité gerencial
FASE III	Intervención para el proceso de coaching	Aplicación del proceso de coaching.	Sede de la empresa en Jaén	Reuniones con el personal
FASE IV	Aplicación en la empresa	Capacitación y sesiones de coaching	Sala de conferencias de la empresa	Reuniones con el personal
FASE V	Seguimiento a las actividades programadas	Revisión del cumplimiento de actividades	Sede de la empresa en Jaén	Chequear las actividades del programa

3. Desarrollo del programa de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén.

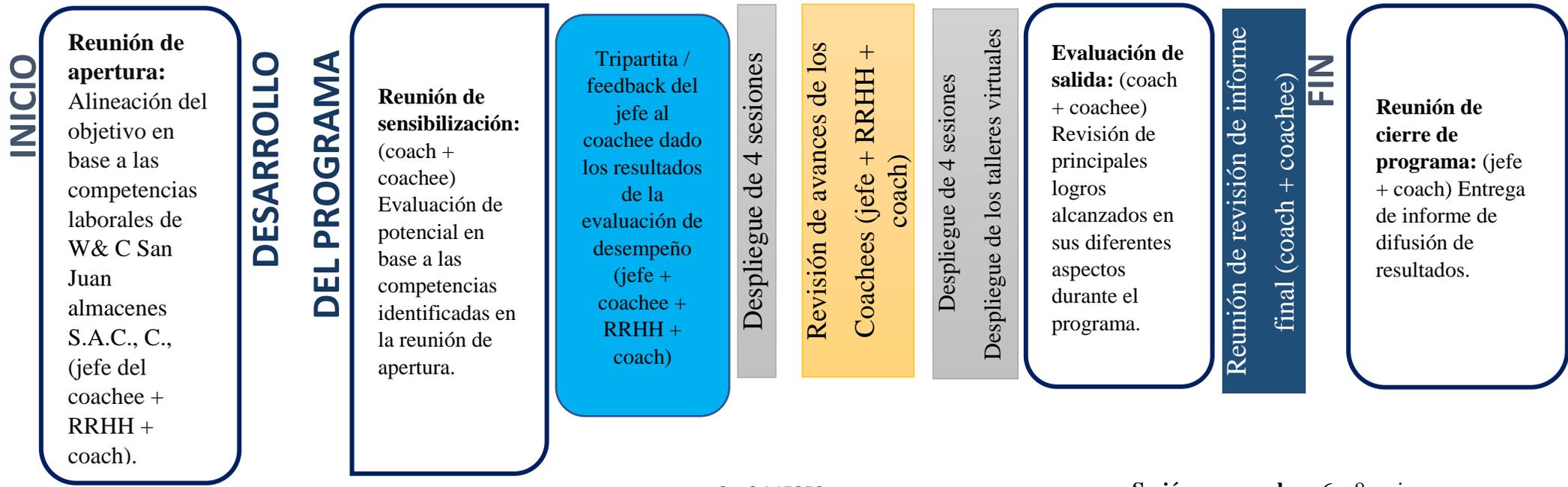
ETAPAS	ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
FASE I	Reunión con dueños de la empresa	05/01/2023	Equipo de Coaching y directivos de la empresa
FASE II	Aprobar o desaprobar la propuesta	08/01/2023	Comité gerencial
FASE III	Aplicación del proceso de coaching	11/01/2023	Jefe de recursos humanos y Equipo de coaching
FASE IV	Capacitación y sesiones de coaching	Del 15 enero al 31 julio 2023	Equipo coaching y personal de la empresa
FASE V	Revisión del cumplimiento de actividades	Quincenalmente a partir del 31 de enero del 2023	Equipo de Coaching y directivos de la empresa

4. Desarrollo de la Fase III

Características del Programa

1. Individualizado y enfocado en los requerimientos y necesidades de desarrollo del participante.
2. Con foco en el “ser” del participante, para transformar su “hacer” y obtener los resultados esperados por la organización.
3. En el proceso de coaching se trabajan dos momentos: “Reflexión”, donde aparecen los descubrimientos y se profundizan en estos y “Acción”, donde se invita al participante a realizar actividades que lo acerquen a los objetivos planteados.
4. Se sugiere que la frecuencia entre sesión y sesión sea de entre 10 a 15 días y estas serán programas según la disponibilidad del coach, de los coachees y de la operación.
5. Cada sesión coaching individual tiene una duración de 60 a 90 minutos.
6. Se realizarán sesiones grupales de forma virtual, en donde se compartirán herramientas y en donde se buscará la interacción de los coachees, este espacio servirá de soporte para el programa cuando cambie de modalidad.
7. Tendrá instrumentos de medición antes del proceso y finalizado el mismo.
8. Flexibilidad. Si bien las sesiones se calendarizarán con anticipación, se aceptan cambios previa comunicación.
9. Adaptabilidad. Las sesiones se realizarán en el lugar determinado por la organización, contemplando que el espacio tenga las condiciones adecuadas y sea privado.
10. Informe final detallado por cada participante, donde se observará su perfil de entrada, sus logros alcanzados, sus principales aprendizajes, espacios de mejora, prospectiva y recomendaciones para la organización y para su jefe inmediato.

Estructura del programa



6 a 8 MESES

Sesión por coachee: 6 – 8 sesiones

Intervalos entre sesiones: 10 – 15 días

Modalidad: presencial y virtual

Estructura del proceso de coaching: reflexión y acción

	Etapa de reflexión	Etapa de acción	Resultado
Concepto:	La reflexión invitará al coachee a romper paradigmas, creencias limitantes, y a reflexionar sobre como adoptar mejores decisiones y más conscientes sobre la vida, el trabajo y su conducta.	Está orientada a que el coachee emprenda acciones nuevas y genere nuevas posibilidades, trabajando en la mejora de las competencias para lograr los resultados.	El coachee evidenciará mejoras en el desarrollo de las competencias que se verán reflejadas en conductas efectivas, observables por el coachee y por el entorno, así como en una mejora importante en su desempeño.
Objetivo e importancia:	El coach va permanentemente evaluando cada uno de los pasos que ejecuta el coachee. Identificará tanto lo que funciona como lo que no funciona y lo que requiere ser modificado en el desempeño del coachee. Se diseñarán las acciones sucesivas que el coachee emprenderá para mejorar su desempeño.	Estará centrado en la ejecución de dichas acciones, con consentimiento previo del coachee, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de su persona: corporal, emocional, intelectual y espiritual.	

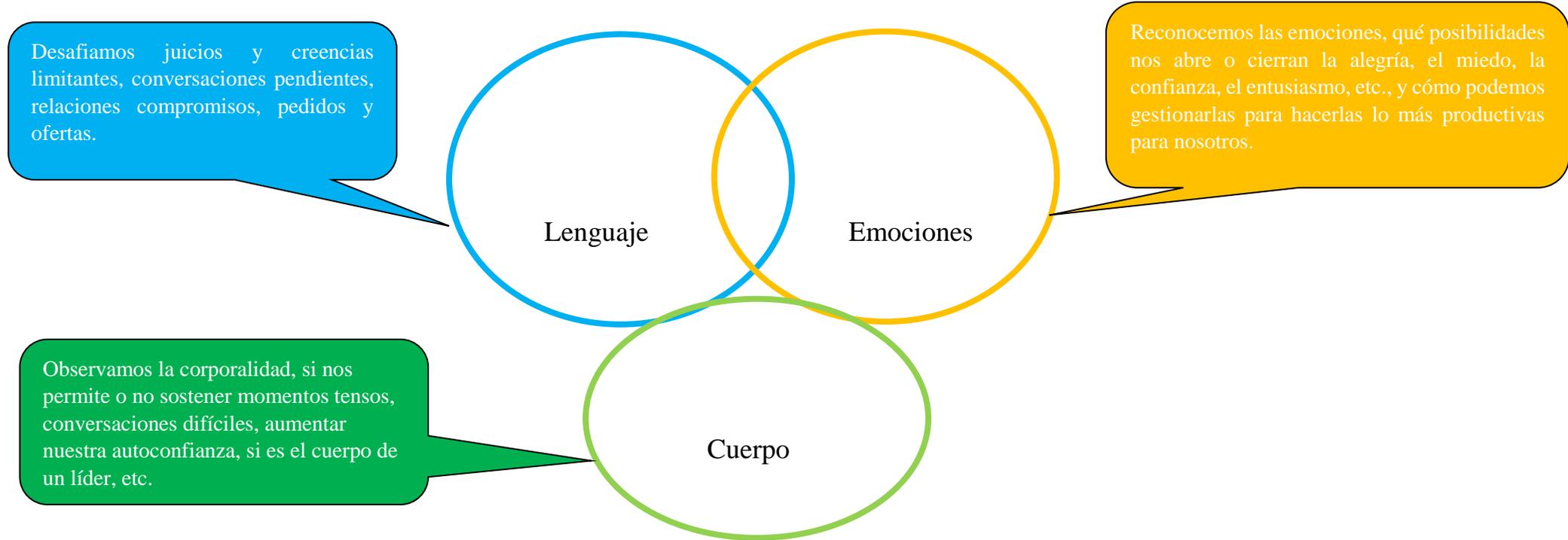
Roles y responsabilidades en el proceso de coaching

	Recursos Humanos	Coach	Coachee
Rol	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar las condiciones ideales para realizar el proceso de coaching. 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar al Coachee en el desarrollo de la competencia de liderazgo elegida con preguntas poderosas, ejercicios de autoconocimiento y tareas que representen desafío y esfuerzo en el cambio de conducta. 	<ul style="list-style-type: none"> Asumir el rol de aprendiz en todo momento, teniendo la disposición de salir de su zona de confort, mostrando apertura para aprender y poniendo en práctica nuevas formas de pensar y de actuar a fin de desarrollar la competencia de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y negociación de conflictos.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> Mantenerse en comunicación constante con los participantes del programa. Permitir el acceso a información relevante de los participantes. Agendar las sesiones de coaching para cada participante a excepción de las sesiones virtuales, que serán agendadas por el coach. Reservar las salas para sostener las sesiones de coaching y recordatorios para las sesiones. Logística para las sesiones de coaching. (Vela, flores, Papel Tissue) 	<ul style="list-style-type: none"> Estar presente en todas las sesiones de coaching programadas. Recibir la guía de aprendizaje enviada por el coachee. Enviar retroalimentación vía e-mail, al coachee. Hacer seguimiento a las "tareas" que realiza el Coachee. Mantener la confidencialidad de las conversaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Estar presente en todas las sesiones de coaching programadas. Reprogramar sus sesiones, si se presentasen dificultades de asistencia. Revisar y responder la guía de aprendizaje. Hacer las "tareas" que diseñará con el Coach. Mantener la confidencialidad de las conversaciones.

Metodología

Una sesión de coaching es una conversación donde, en base a preguntas poderosas, se busca desafiar y reinterpretar creencias y juicios que puedan estar limitando el actuar de una persona, a la vez que potencia sus habilidades blandas y de liderazgo, para que pueda alcanzar los resultados que desea obtener en su vida tanto personal como profesional.

Adicionalmente, esta disciplina observa al ser humano como una coherencia de 3 dominios principales:



5. Presupuesto programa de coaching

Actividad	Cantidad	Precio Unitario (Soles)	Total (Soles)
Intervención	01	1,000	1,000
Diagnóstico	01	2,000	2,000
Propuesta económica	01	500	500
Taller Liderazgo	02	1,500	3,000
Taller Trabajo en equipo y comunicación	02	1,500	3,000
Sesiones Coaching ejecutivo	10 sesiones de 1 hora	200	2,000
Sesiones de Coaching de equipos	05	200	1,000
Taller de Coaching de equipos	01	2,000	2,000
Reuniones seguimiento	06	500	3,000
Informe Final	01	1,000	1,000
TOTAL			18,500

6. Control y Evaluación programa de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W& C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén

A futuro en una tabla

ETAPAS	ACCIÓN	FECHA	CHECK	RESULTADO
FASE I	Reunión con dueños de la empresa	05/01/2023	A tiempo	Se llevó a cabo

FASE II	Aprobar o desaprobar la propuesta	08/01/2023	Retraso de 2 días	Demora en la aprobación por diferencia de opiniones
FASE III	Aplicación del proceso de coaching	11/01/2023	A tiempo	Se llevó a cabo
FASE IV	Capacitación y sesiones de coaching	Del 15 enero al 31 julio	A tiempo	Personal motivado y con mucho entusiasmo
FASE V	Revisión del cumplimiento de actividades	Quincenalmente a partir del 31 de enero del 2023	A tiempo	Se empiezan a ver los primeros cambios de actitud

7. Valoración de la propuesta por criterio de expertos

Mediante una ficha de validación de experto se pudo validar la propuesta sobre un programa de coaching para la mejora del desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W&C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén, la misma que fue presentada a 3 expertos elegidos, en base a su experticia en el tema estudiado para su valoración respectiva (ver anexo 05), Se obtuvo como resultado lo que a continuación se muestra en la tabla 40:

Valores que se tuvo en cuenta para el llenado de la ficha de validación

Valor	Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
Puntaje	5	4	3	2	1

Tabla 40

Resultados de la validación de la propuesta por criterio de expertos

Criterios evaluados	Experto 01	Experto 02	Experto 03
Novedad científica de la propuesta.	5	3	5
Pertinencia de los fundamentos teóricos de la propuesta.	4	3	4
Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo de la propuesta.	5	3	5
Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y la propuesta de la investigación.	5	5	5
Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la propuesta.	5	3	4
Posibilidades de aplicación de la propuesta.	5	3	4
Concepción general de la propuesta según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.	4	3	4
Significación práctica de la propuesta.	4	3	3
Total	32	26	34
Resultado de validación	Bastante adecuada	Bastante adecuada	Muy adecuada

Nota: Elaboración propia

Cuadro de valoración de la propuesta

Valor	Rango
Muy adecuada	34 - 40
Bastante adecuada	26 - 32
Adecuada	18 - 24
Poco adecuada	10 - 16
No adecuada	01 - 08



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, INFANTE TAKEY HENRY ERNESTO, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "El Coaching para mejorar el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa W & C San Juan Almacenes S.A.C., Jaén 2022", cuyos autores son SALGADO MENDOZA SUSANA MERCEDES, GONZALEZ SANTA CRUZ LUZ ELENA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 26.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 12 de Julio del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
INFANTE TAKEY HENRY ERNESTO DNI: 07926119 ORCID: 0000-0003-4798-3991	Firmado electrónicamente por: HINFANTE el 16-07- 2022 22:26:11

Código documento Trilce: TRI - 0338848