UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

"APLICACIÓN DEL COACHING EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA HIDRANDINA S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016"

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Guzmán Julián, Wendy Eylin

Br. Parravicini Campos, Luis Enrique

ASESOR:

Mg. Julio Alberto Albitres Hernández

TRUJILLO – PERÚ

2016

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **"APLICACIÓN DEL COACHING EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA HIDRANDINA S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016"**; luego de haber culminado nuestros estudios en esta superior casa donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título Profesional de Administración, es producto de una investigación ardua y constante que pretende determinar si el coaching como una herramienta de gestión mejora las competencias del talento humano de la Empresa Hidrandina S.A. en la ciudad de Trujillo, año 2016.

Atentamente,

_____ _____

BR. GUZMÁN JULIAN, WENDY BR. PARRAVICINI CAMPOS, LUIS.

DEDICATORIA

A Dios por haberme bendecido con esta oportunidad y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Yanet Julián Contreras y Marco Guzmán Urbina por su constante e inquebrantable sacrificio día a día y por guiarme con sus consejos hacia el éxito.

A mis hermanas y abuelita Dora, por ser el motivo de mi superación.

Br. Guzmán Julián, Wendy

A Dios porque me dio y me seguirá dando fortaleza para seguir adelante todos los días.

A mis padres por guiarme e inspirarme a ser una mejor persona cada día, por su apoyo incondicional, su comprensión y su sacrificio.

Br. Parravicini Campos, Luis

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la vida y las fuerzas necesarias para lograr nuestros objetivos, sobrepasando obstáculos con tenacidad y valentía, a nuestros queridos padres por el apoyo incondicional y la confianza para recorrer este camino, en donde seremos participes del comienzo de una nueva gran historia.

Br. Guzmán Julián, Wendy

Br. Parravicini Campos, Luis

RESUMEN

La presente investigación se ha realizado con la finalidad de determinar si la aplicación del coaching contribuye a la mejora en la gestión por competencias del Talento Humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016, se formuló el problema: ¿Cómo influye la aplicación del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016?, considerando como hipótesis que la aplicación del coaching contribuye a la mejora en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina de la ciudad de Trujillo en el año 2016. Se aplicó el muestreo no probabilístico, seleccionando a 30 colaboradores por juicio de expertos y se tomó como criterio los resultados de la evaluación de desempeño por competencias de los colaboradores del año 2015. Se utilizó el diseño cuasi experimental, empleando la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario. Se obtuvo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de la metodología del coaching. Entre los resultados más relevantes se puede apreciar mejoras en el manejo de conflictos, comunicación organizacional, gestión del cambio y trabajo en equipo. Asimismo se observó que, a través de esta herramienta, el talento humano se alinia de mejor manera con la estrategia de la empresa, logrando un mejor desempeño de toda la organización.

Palabras Claves: Coaching, Gestión del talento humano y competencias.

ABSTRACT

This research has been was carried out with the purpose of determining if the application of coaching contributes to the improvement in the competence management of the Human Talent of the company Hidrandina S.A. Of the city of Trujillo in 2016, the problem was formulated: How does the application of coaching affect the management by competencies of the human talent of the company Hidrandina S.A. Of the city of Trujillo in the year 2016 ?, considering as hypothesis that the application of coaching contributes to the improvement in the management by competences of the human talent of the company Hidrandina of the city of Trujillo in the year 2016. Non-sampling was applied Probabilistic evaluation by expert judgment, selecting 30 collaborators and taking as a criterion the results of the performance evaluation by competencies of the collaborators of the year 2015. The quasi experimental design was used, using the survey technique, for which a questionnaire. The result was a noticeable change between the before and after the implementation of the methodology of coaching among the most relevant results can be seen improvements in conflict management, organizational communication, change management and teamwork. It was also observed that through this tool the Human Talent is better aligned with the company's strategy achieving a better performance of the whole organization.

Keywords: Coaching, talent management and skills.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN....1
1.1. Formulación del Problema....2
1.1.1. Realidad Problemática....2
1.1.2. Enunciado del Problema....4
1.1.3. Antecedentes del Problema....4
1.1.4. Justificación....8
1.2. Hipótesis....10
1.3. Objetivos....10
1.4. Marco Teórico....11
1.4.1. Coaching....11
1.4.2. Gestión por Competencias....15
1.5. Marco Conceptual....20
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS....24
2.1. Material....25
2.1.1. Población....25
2.1.2. Marco de muestreo....25
2.1.3. Muestra....25
2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos....26
2.2. Procedimientos....26
2.2.1. Diseño de contrastación....27
2.2.2. Análisis de variables....28
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos....29
III. PLAN DE COACHING....30
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS....35
5.1 Presentación de Resultados....36
5.2 Discusión de Resultados....38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....41
Conclusiones....42
Recomendaciones....43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS....44
ANEXOS....47

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1.3.1 Muestra de los trabajadores de Hidrandina Trujillo año 2016……...….. 25

Cuadro 1 Influencia del coaching en la gestión por competencias de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016. ……..…….....… 36

Cuadro 2 Indicadores que afectan al coaching ……..…….. 36

Cuadro 3 Gestión por competencias de los colaboradores de la empresa Hidrandina Trujillo en el año 2016..... 37

Cuadro 4 Impacto del coaching en la gestión por competencias de la empresa Hidrandina Trujillo en el año 2016……..... 37

LISTA DE FIGURAS

Gráfico N° 1 Modelo del Iceberg de competencias……..... 16

Gráfico N° 1.1 Los colaboradores de la empresa reconoce las sugerencias de sus compañeros para mejorar su trabajo 56

Gráfico N° 1.2 Los colaboradores son renuentes a la aceptación de sus errores..... 57

Gráfico N° 1.3 Los colaboradores se sienten satisfechos con el coaching que se realiza en la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016…… 58

Gráfico N° 1.4 Los colaboradores se la empresa Hidrandina – Trujillo en el año 2016 se sienten integrados a la empresa…… 59

Gráfico N° 1.5 Existencia de un adecuado clima organizacional de la empresa Hidrandina Trujillo año 2016..... 60

Gráfico N° 1.6 Los colaboradores de la empresa se encuentran cómodos con el clima organizacional ……..... ……..... 61

Gráfico N° 1.7 Eficiencia de los colaboradores de la empresa Hidrandina Trujillo en el año 2016…….…….. 62

Gráfico N° 1.8 Mejoramiento del desempeño Laboral mediante el Coaching de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016…..……..... 63

Gráfico N° 1.9 Participación del coaching de los colaboradores de la empresa Hidrandina Trujillo en el año 2016…….…….....64

Gráfico N° 1.10 Los colaboradores se sienten satisfechos con su cargo en la empresa Hidrandina Trujillo en el año 2016……..... 65

Gráfico N° 1.11 Los colaboradores aceptan sus equipos de trabajo valorando los distintos puntos de vistas de sus compañeros ……..……. 66

Gráfico N° 1.12 Comunicación organizacional de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016…….…… 67

Gráfico N° 1.13 Los colaboradores se adaptan a los cambios del entorno…… …….…..... 68

Gráfico N° 1.14 Los colaboradores consideran que el coach debe conocer el negocio ..…..……69

Gráfico N° 2.1 Los colaboradores controlan sus emociones en la empresa ……..…….. 70

Gráfico N° 2.2 Se comunican con claridad y precisión en cualquier circunstancia …… 71

Gráfico N°2.3 Los colaboradores logran sus objetivos propuestos en la empresa ……... 72

Gráfico N° 2.4 Influencia del Coaching en la Gestión por Competencias de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016. 73

Gráfico N° 2.5 Influencia del Coaching en la Gestión por Competencias de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016……..... 74

Gráfico N° 2.6 Liderazgo de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016…….…….... 75

Gráfico N° 2.7 Orientación a resultados de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016..... 76

Gráfico N° 2.8 Los colaboradores conocen la responsabilidad que tiene el cargo que ocupan ... 77

Gráfico N° 2.9 Los colaboradores tienen confianza en las decisiones tomadas por sus compañeros en el trabajo …….....78

Gráfico N° 2.10 Innovación de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016…….…79

Gráfico N° 2.11 Reconocimiento de logros de los colaboradores de la empresa Hidrandina Trujillo en el año 2016……..... 80

Gráfico N° 2.12 Comunicación efectiva de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016 81

Gráfico N° 2.13 Planificación de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016…….82

Gráfico N° 2.14 Nivel de autoconocimiento de los colaboradores de la empresa Hidrandina Trujillo en el año 2016 83

Gráfico N° 2.15 Comparte conocimientos con los compañeros de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.……..... 84

Gráfico N° 2.16 Pensamiento estratégico de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016……..…….85

Gráfico N° 2.17 Nivel de Tolerancia de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016. ……..... 86

Gráfico N° 2.18 Nivel de respeto de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016 ……..... 87

Gráfico N° 2.19 Desarrollo de relaciones de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016. ……..... 88

Gráfico N° 2.20 Relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016…….……..……..... 89

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad Problemática

En toda organización, lograr alta productividad de los colaboradores y crear equipos de alto desempeño, se ha convertido en todo un reto, pues cada vez las empresas se encuentran con más dificultades en cuanto a la gestión del talento humano, aspecto que desde siempre ha sido elemental tratar. La importancia, radica en que la relación entre la empresa y los colaboradores sea buena, generando calidad de vida en el puesto de trabajo, un ambiente laboral óptimo y adecuado en el que los trabajadores desarrollen mejor sus competencias y puedan realizar sus labores de forma eficiente y eficaz, de modo que generen valor y contribuyan al logro de los objetivos planteados por la organización.

En ese panorama las organizaciones buscan técnicas que acompañen a la formación del recurso más importante: el humano. Entre esa búsqueda tenemos al *coaching*, que es una técnica de dirección, instrucción y entrenamiento la cual se viene usando de manera muy satisfactoria en esta formación, obteniendo resultados positivos y dignos de tomar en cuenta a la hora de generar un cambio auténtico.

Dentro del campo empresarial identificamos el grupo Distriluz que está conformado por Enosa, Ensa, Electrocentro e Hidrandina cuya actividad principal es la distribución de energía eléctrica dentro del área de sus concesiones comprendidas en las regiones de La Libertad, Ancash y parte de Cajamarca, atendiendo así a más de 1 151 727 clientes, es el grupo de mayor cobertura en el Perú teniendo una participación del 31% en el sector, el mayor mercado potencial para el futuro. La Empresa

Regional de Servicio Público de Electricidad Electro Norte Medio S.A. comercialmente conocida como Hidrandina, es una empresa peruana que abarca un área de concesión de 7 916 km², cubriendo las regiones antes mencionadas dividiendo geográficamente en cinco unidades de negocio: Trujillo, La Libertad Norte, Chimbote, Huaraz y Cajamarca, atendiendo a más de 400 mil clientes.

Hidrandina- Trujillo viene implementando el desarrollo del *coaching* para la organización desde el año 2015 dicha empresa conoce los beneficios y la influencia que tiene este sobre el talento humano: mejora el rendimiento laboral del personal, desarrolla el potencial de los colaboradores, enriquece las relaciones interpersonales, fomenta el liderazgo efectivo, fortalece el clima laboral entre otras.

Hemos detectado que en la empresa es necesario reforzar los indicadores como autocontrol, adaptación al cambio, trabajo en equipo, comunicación, compromiso, iniciativa e innovación; es por ello que en este estudio identificamos a dicha empresa deseando determinar la influencia que tiene el *coaching* sobre las competencias del talento humano para lo cual mediante una encuesta construida podremos aportar lineamiento y mejoras para el logro del óptimo desempeño laboral de los colaboradores.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿Cómo influye la aplicación del coaching en la Gestión por Competencias del Talento Humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016?

1.1.3. Antecedentes del Problema

a) Antecedentes Internacionales

Caicedo, Herrera y Quenguan (2013) *"El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa"* de la Universidad del Rosario, Pamplona- España, para obtener el grado de Licenciado en Administración.

Las conclusiones del trabajo son:

- Al desarrollar el Capital Humano, se potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización.
- Mediante el Coaching se logró que las personas tomen conciencia y se responsabilicen de sus actividades y funciones para su buen desempeño; se observó cómo esta herramienta ayuda a la gente a descubrir su motivación interna, mejorando su productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización.
- El cambio que genera la aplicación de esta herramienta es significativo y ayuda a generar buenas

bases, crea una empresa sólida y con más sentido de pertenencia por parte de los empleados, ayuda a que estos contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales.

Mena y Wilma (2014) La tesis "*Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede cuenca para el año 2014"* de la Universidad Técnica Particular de Loja- Ecuador, para obtener el grado de Maestría en Gestión Empresarial, los investigadores se propusieron diseñar un plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias, para el personal Administrativo de la Universidad.

Las conclusiones del trabajo son las siguientes:

- Tras el análisis de las características del Modelo de Gestión por competencias, se puede inferir que son aplicables al personal porque pretenden alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de los objetivos de la institución.
- El modelo es aplicable al personal administrativo de cualquier entidad, porque permite a las instituciones dar respuestas al entorno cambiante en el que se desenvuelven, puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable.
-

b) Antecedentes Nacionales

Villegas (2015) "*Influencia del Coaching en la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza Y Garantías Ltda. Miraflores 2015"* de la Universidad Particular Cesar Vallejo Lima – Perú, para obtener el grado de Licenciado en Administración, su investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del coaching en la gestión del talento humano.

El autor concluyó:

- El coaching sí influye en la Gestión de talento Humano mejorando significativamente el rendimiento y el clima laboral en la empresa.
- La responsabilidad es importante en la empresa, asimismo genera una considerable influencia en la Gestión de Talento Humano.

c) Antecedentes Locales

Julca (2011) "*Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de la franquicia Pizza Hut-Real Plaza- Trujillo*" de la Universidad Nacional de Trujillo, para obtener el grado de Licenciado en Administración.

Concluye que:

- El coaching como una variable fundamental vincula estrechamente al trabajador con la empre empresa y lo lleva a la satisfacción laboral.

Moreno & Ramirez (2016) La tesis *"Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de las tiendas Renzo Costa en la ciudad de trujillo en el año 2015"* de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, para obtener el grado de Licenciado en Administración, planteó conocer la influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de las tiendas Renzo Costa.

En su estudio concluyó:

- La aplicación del Coaching mejoró las relaciones laborales, debido a que ahora el 100% de los colaboradores tiene claro sus objetivos profesionales dentro de la organización y también el 100% de los trabajadores se encuentran satisfechos en su ambiente laboral.
- El grado de satisfacción de los colaboradores de las tiendas Renzo Costa en la ciudad de Trujillo respecto a la aplicación del Coaching, fue un 50% alto.

1.1.4. Justificación

Las organizaciones en general han ido cambiando en función a los tiempos, donde todas las áreas laborales tienen que ser mejoradas, sobre todo en eficiencia y eficacia para el logro de las metas y objetivos. Esto relacionado con las herramientas estratégicas permite que los colaboradores mejoren sus competencias y aprendan a trabajar en equipo.

Cabe destacar que la herramienta coaching busca liderazgo, con una movilización hacia el éxito de una empresa ganadora; basada en la capacidad de modificar los principios del comportamiento humano y satisfacción del trabajador en las empresas.

Por tanto, es necesario que en cualquier empresa exista un sistema de integración o herramienta de mejora organizacional, como el coaching.

Justificación teórica: El nuevo entorno global de competitividad de las empresas ha cambiado, las exigencias cada día son mayores, las organizaciones están en un aprendizaje diario de nuevas técnicas y procedimientos de vanguardia que hagan la diferente ante las demás, aplicando así métodos innovadores que le otorguen un valor agregado. Dentro de estas técnicas podemos encontrar el "Coaching", técnica de dirección, instrucción y entrenamiento que facilita al personal el descubrimiento de nuevas soluciones creadas por ellos mismos. Se viene usando en diferentes organizaciones obteniendo resultados satisfactorios y dignos a tomar en cuenta para cualquier organización que quiera mejora la gestión por competencias del talento humano.

Justificación práctica: Debido a que los empleados de la empresa Hidrandina S.A. vienen participando en procesos del coaching el presente trabajo evaluó el impacto que tiene la metodología del coaching en el mejoramiento de las competencias de estos; por lo tanto, mejorará sus procedimientos y servirá de referencia para otras empresas que deseen aplicarla.

Justificación metodológica: La empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo ha seguido la metodología sugerida por Caby, en la que intervienen el coach, y el coachee, así mismo todo el proceso de la presente investigación se enmarca dentro del método científico.

1.2. Hipótesis

La aplicación del coaching influye de manera significativa en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar si la aplicación del coaching influye en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar los indicadores que afectan al coaching de la empresa Hidradina S.A. en la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Determinar el nivel de la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. en la ciudad de Trujillo año 2016.
- Proponer un programa de coaching con la participación de la empresa especializada Jamming, contratada por Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo.
- Determinar el impacto del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. en la ciudad de Trujillo en el año 2016.

1.4.Marco Teórico

1.4.1. Coaching

1.4.1.1 Definición de Coaching

Según Ravier (2005) "Define la conciencia, la autocreencia y la responsabilidad como tres pilares básicos de la esencia del coaching creando base sólida en el desarrollo y desempeño de las personas" (p.15).

Es el método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de individuos con el objetivo que puedan desarrollar efectivamente habilidades específicas que poseen y explotar lo mejor de sí para alcanzar sus metas.

- Dimensión de la Conciencia: Es el primer paso para el encuentro y el crecimiento de la persona por adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye y siente.
- Dimensión de la Auto creencia: Es el valor que te impones para moverte en el mundo, contiene de alguna manera a la confianza y la autoestima. No es posible que una persona crea en sí mismo si no tiene confianza en lo que hace, y estima en lo que es, por ello bajo este conocimiento definimos que la auto creencia es de vital importancia para el crecimiento profesional de la persona en la empresa.

1.4.1.2 Características del Coaching

Según Martínez (2011)

- Claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o asumen lo que debe hacerse.
- Apoyo: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan ya sea con información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- Construcción de confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que creen en ellas y en lo que hacen, debe señalar éxitos ocurridos y revisar con ellos las causas de tales éxitos; otorgando reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes, debe tomarse el tiempo de explicar cada detalle de las metas. Cada miembros del equipo debe responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben seguir para lograr las metas?
- Perspectiva: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, más comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos.

- Riesgo: Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- Paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas ambiguas, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
- Confidencialidad: El coach debe mantener la confidelidad de la información individual recolectada, ya que es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
- Respeto: Debe existir un alto grado de respeto en los miembros del equipo, con disposición a involucrarse y ejercer la paciencia, para su eficiencia en compartir metas y comunicarlos.

1.4.1.3 Proceso del coaching

Para Caby (2004) intervienen dos participantes; uno es el coach, que es la persona que instruye, guía para que mejoren el desempeño de sus funciones y el otro es el coachee, quién recibe los conocimientos para mejorar su vida profesional.

- Observar: Es fundamental para que el entrenado encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas para alcanzar sus objetivos.

- Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca del poder de elección. El coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias para elegir con mayor efectividad y con consciencia.
- Determinación de objetivos: Contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
- Actuar: Una vez reunida la información, el coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.
- Medir: Es necesario comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado.

1.4.1.4 Objetivos del Coaching.

Para Dilts (2004) son los siguientes:

- Desarrollar su potencial: Optimizar su potencial y tener éxito en una misión desarrolladora.
- Adaptarse a nuevas necesidades: Adaptarse a las tendencias del entorno y del negocio y transitar hacia el cambio de rol.
- Mejorar su contribución: Mejorar el desempeño, lograr objetivos y resolver una situación problemática.
- Identificarse con la empresa: Visión, misión valores, estrategia.

1.4.2. Gestión por Competencias.

1.4.2.1 Definición de competencias

Alles (2009) dice: “El término competencia hace referencia a características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (p.32). Las competencias son el medio para tener éxito y a su vez son aquellos comportamientos que nos ayudan a alcanzar los resultados.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

En el Modelo del Iceberg, que presentan Spencer se identifican gráficamente las capacidades de cada persona en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las más difíciles de detectar y desarrollar como: el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y aquellos rasgos profundos de personalidad. De acuerdo a este modelo existen entonces competencias centrales y superficiales, por lo tanto, explica que para una organización interesan aquellas características efectivas de las personas, es decir, las competencias profundamente arraigadas.

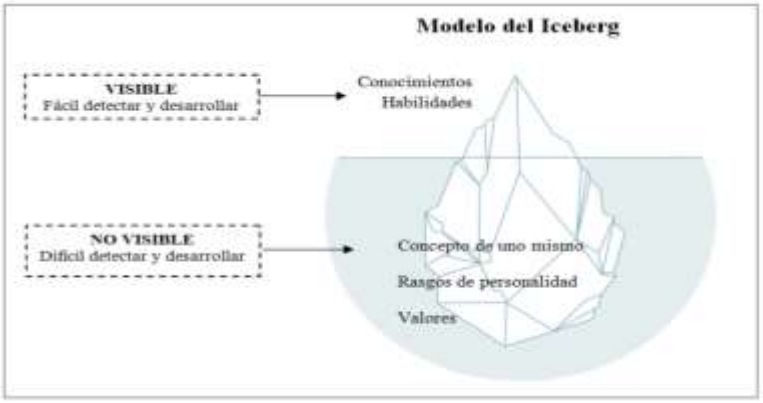


Figura N° 1: "Modelo del Iceberg de Competencias"
Fuente: Alles (2009). " Selección por Competencias"

1.4.2.2 Tipo de competencias.

Para Alles (2009) el tipo de competencias lo divide según:

La dificultad de adquisición:

- Conocimiento: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica especifica.
- Habilidades: Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- Capacidades**:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad.

Por lo tanto, es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de las personas y las requeridas por su puesto de trabajo.

1.4.2.3 Gestión del Talento Humano por Competencias

Alles (2009) precisa que "La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas" (p.39). Quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según requiere el puesto de trabajo, pues éste será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es; entendiendo por profesional no sólo a aquél que posee estudios en un determinado rango sino a cualquier persona que sea capaz de desempeñarse en el puesto de trabajo.

Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización. Por lo tanto, la gestión del talento humano por competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones.

Gestión por competencias ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. El personal es el corazón de una empresa por lo tanto deben estar comprometido para el óptimo progreso.

Mediante este enfoque se pretende lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle eficientemente.

La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una manera efectiva.

1.4.2.4 Evaluación del desempeño por competencias.

Chiavenato (2012) afirma que la evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la organización.

Las principales razones por evaluar el desempeño son las siguientes:

- Recompensas: Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos.
- Retroalimentación: Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

- Desarrollo: Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Relaciones: Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
- Percepción**:** Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él.
- Potencial de desarrollo**:** Proporciona a la organización medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores.
- Asesoría: Ofrece al gerente o especialista de Recursos Humanos información para aconsejar y orientar a los colaboradores.

1.5. Marco Conceptual

1.5.1 Responsabilidad

Sartre (2013) sostiene que cuando un individuo toma una decisión éste debe ser responsable de lo que hace y lo que dice pero también él piensa que su decisión comprometerá a todos los hombres de su sociedad.

Por lo tanto la responsabilidad es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

1.5.2 Clima organizacional

Chiavenato (2012) afirma que constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, característica que existe en cada organización. También se refiere a la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Por tanto es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

1.5.3 Eficiencia

Según Rafael (2011) la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión". Operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

1.5.4 Confianza

Según Mayer (2003) la concibe como la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción.

1.5.5 Respeto

Según Rafael (2011) es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa.

El respeto es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social.

1.5.6 Gestión del Cambio

Chiavenato (2012) "La gestión del cambio organizacional es un marco para gestionar los efectos de los nuevos procesos de negocios, cambios en una estructura organizacional o cambios culturales dentro de la empresa". (p.41)

Es un conjunto de procesos que se emplea para garantizar que se apliquen cambios significativos en la forma ordenada, controlada y sistemática para lograr el cambio organizacional.

1.5.7 Autocontrol

Chiavenato (2012) afirma que es "la capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio

personal y relacional. Una persona con autocontrol puede manejar sus emociones y regular su comportamiento".(p.43). Dominio de sí mismo para mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas.

1.5.8 Colaboración

Fernández (2016) sostiene que es capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar.

1.5.9 Dinamismo

Hitt, Black y Porter (2011) asegura que se trata de la "habilidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos" (p.9).

1.5.10 Orientación a los resultados

Fernández (2016) precisa que es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con sentido de urgencia ante decisiones importantes para la organización. Por tanto es capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y poder concretar resultados con altos niveles de calidad y rendimiento.

1.5.11 Productividad

Weber (2013) afirma que es la productividad desde el punto de vista económico se define como "la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención".

También es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

1.5.12 Innovación

Hitt, Black y Porter (2011) concreta que "es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto o para la organización". (p.15). También refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias en un ámbito, un contexto o producto.

1.5.13 Comunicación

Fernández (2016) "es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos"; podemos decir que la comunicación es una manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una reacción del comunicado que se emite.

1.5.14 Pensamiento estratégico

Chávez (2012) afirma que el pensamiento estratégico de una empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

Por lo tanto es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

1.5.15 Trabajo en equipo

Weber (2013) precisa que es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

II.MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1. Población

Para la presente investigación se consideró como población a 312 trabajadores de la empresa Hidrandina S.A de la ciudad de Trujillo, obtenido de la Oficina de Recursos Humanos.

2.1.2. Marco de muestreo

Registro de los colaboradores de la empresa Hidrandina-Trujillo en el año 2016**.**

2.1.3. Muestra

No probabilística en la cual participaron 30 colaboradores según el juicio de expertos, tomándose como criterio los resultados de la evaluación de desempeño del año 2015.

Cuadro N° 2.1.3.1

Muestra de los trabajadores de Hidrandina- Trujillo en el año 2016.

Área	Total	%
Jefes	7	23
Supervisores	10	33
Asistentes	4	14
Auxiliares	9	30
Total	30	100

2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se tomó en cuenta las siguientes técnicas de recolección de datos:

a) Técnicas

- Encuesta: Técnica de recolección de información que implica la aplicación de preguntas de fácil entendimiento para el encuestado, las cuales siguen un propósito u objetivo del cual se quieren sacar conclusiones.

b) Instrumentos

- Cuestionario: Con preguntas impresas, las que el encuestado responde de acuerdo a su criterio, de esta manera se obtiene información útil que pueda ser clasificada e interpretada por medio de su tabulación y análisis.

2.2. Procedimientos

- Se solicitó la autorización ante la gerencia de la empresa sujeta a este estudio, y se realizó la investigación sobre el coaching y su influencia en la gestión por competencias.
- Se realizó la aplicación de la encuesta, según el cronograma.
- Al finalizar la aplicación de los instrumentos se discutió los resultados.

2.2.1. Diseño de contrastación

Diseño cuasi experimental, cuya representación gráfica se indica a continuación:

$$O_1 \quad \text{———} \quad X \quad \text{———} \quad O_2$$

Dónde:

O_1: Nivel de gestión por competencias del talento humano antes de la aplicación del coaching.

X: Aplicación del Taller del Coaching.

O_2: Nivel de gestión por competencias del talento humano después de aplicar el coaching.

2.2.2. Análisis de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente **Coaching**	Es la conciencia, la auto creencia y la responsabilidad como tres principales principios básicos de la esencia del coaching creando base sólida en el desarrollo y desempeño de las personas. Ravier, L. (2005)	Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.	La Conciencia.	Responsabilidad	Cuestionario Tipo Likert. Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo(4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo(3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
				Clima organizacional	
				Eficiencia	
			La Auto creencia.	Confianza.	
				Respeto	
				Gestión del Cambio	
Variable Dependiente **Gestión por Competencias.**	Es el medio para tener éxito, en las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos ayudaran a alcanzar los resultados. Alles, M. (2008)	Es poseer un cierto número de competencias en un grado o nivel determinado para el puesto de trabajo.	Competencias cardinales	Autocontrol	Cuestionario Tipo Likert. Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo(4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo(3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
				Colaboración	
				Dinamismo	
				Orientación a resultados	
				Productividad	
				Innovación	
			Competencias especificas	Comunicación Calidad de Trabajo	
				Pensamiento estratégico	
				Trabajo en equipo	
				Desarrollo de relaciones	

2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos se hizo uso del programa Excel y SPSS; los resultados se presentaron en cuadros.

El tipo de prueba estadística que hemos empleado es la chi-cuadrado para contrastar la hipótesis.

Las técnicas a utilizar para el procesamiento de datos son:

- Trabajo de campo
- Ordenamiento de datos
- Tabulación
- Tablas estadísticas
- Gráficos
- Análisis e interpretación

III. PLAN DE COACHING

Taller:

“COACHING”

I. Introducción

En el mes de setiembre, se aplicó el taller de coaching dirigido a los colaboradores del equipo de Hidrandina S.A de la ciudad de Trujillo.

Este taller se desarrolló en cuatro sesiones de 8 horas cada uno los días (07/09/2016), (14/09/2016), (21/09/2016) y (28/09/2016. El horario fue de 8.00am a 1pm y de 3.00 pm a 7.00 pm.

Objetivos generales del programa

- Introducir los conceptos y elementos de la comunicación que permitirán el autoentendimiento del estilo propio de comunicación y su efectividad en las interacciones laborales.
- Entrenar a los participantes en el empleo de las herramientas necesarias (empatía, manejo de emociones, escucha activa y sus niveles) para el desarrollo de habilidades que permitirán una comunicación efectiva y de mutuo entendimiento en su entorno laboral
- Explicar los elementos fundamentales de la gestión de capital humano basada en competencias.
- Interiorizar la importancia de la confianza, la comunicación, el autoconocimiento y el trabajo en equipo entre los integrantes, y cómo ello repercute en los resultados de la organización.
- Adquirir una metodología de comprobada efectividad, aprendiendo a dominar estrategias y habilidades para la negociación.
- Concientizar sobre un cambio de actitud personal respecto a las relaciones de trabajo internas y externas.

- Generar conciencia sobre la importancia del aporte de cada uno en el cumplimiento de los objetivos del área y su alineamiento a las metas propuestas.
- Trabajar en las creencias, comportamientos y acciones concretas que permitan transformar a un grupo en un equipo de alto rendimiento.

II. Consultor

Los consultores encargados de implementar el Taller fueron: Carlos Kiko Poblete, Jennifer Alva, María Aragón y Ricardo Ugaz.

III. Cronograma de actividades

Fases	**Actividades**	**Responsable**	**Inicio**	**Término**
Planificación del proceso de evaluación.	Reunión, bachilleres y jefes de RRHH.	Jefatura de RR.HH y bachilleres.	15/08/2016	15/08/2016
Elaboración y difusión de la metodología de evaluación.	Publicidad del Proceso Evaluativo (e-mail)	Jefe de RRHH y bachilleres	22/08/2016	22/08/2016
Ejecución de la evaluación.	Evaluación de Gerentes, jefes, supervisores, auxiliares y asistentes.	Bachilleres	24/08/2016	24/08/2016
Procesamiento de datos.	Análisis de información.	Bachilleres	25/08/2016	25/08/2016
Entrega de informe y comunicación de resultados.	Entrega de informes de resultados. Presentación de datos para que los responsables aprobaran el taller.	Bachilleres	26/08/2016	26/08/2016
Acciones de mejora.	Aprobación del taller. Coordinación con la consultora encargada del taller	Jefatura de RR.HH. Consultora Jamming	26/08/2016	30/08/2016

Elaboración y difusión de la metodología.	Publicidad del Proceso (e-mail, banners u otros)	Jefatura de RR.HH y bachilleres	30/08/2016	02/09/2016
Taller coaching.	Desarrollo del taller.	. Consultora Jamming	07/09/2016	28/09/2016
Evaluación post taller.	Evaluación de Gerentes, jefes, supervisores, auxiliares y asistentes que participaron el taller.	Bachilleres	29/09/2016	30/09/2016
Procesamiento de datos.	Análisis de información.	Bachilleres	01/10/2016	04/10/2016
Entrega de informe y comunicación de resultados.	Entrega de informes de resultados al jefe de RR.HH.	Bachilleres	10/10/2016	10/10/2016
Acciones de mejora.	Recomendaciones	Bachilleres	17/10/2016	17/10/2016

IV. Actividades realizadas

- Esquema: trabajo en equipo - comunicación - confianza
- Definición de equipo de alto rendimiento
- Qué es la comunicación
- Elementos de la comunicación
- ¿Cómo potenciar nuestra comunicación?
- Escucha activa
- Test de preferencias personales – Myers Briggs
- Estilos y estrategias de feedback
- Diferencia entre eficiencia y eficacia
- Paradigma Jamminero
- Negociación
- Conflicto
- Compromisos y planes de acción
- Plan de desarrollo individual (PDI)
- Autocontrol

V. Temas a trabajar

Curso	Docente	Días	Mes y fecha	Grupo ocupacional	Horario de capacitación	Competencias
Coaching y Trabajo en Equipo	Jennifer Alva	miércoles	07/09/2016	Directivos, Profesionales, Apoyo Técnicos.	08.00 AM.-01.00 PM. 03.00 PM. – 7.00 PM	-Autocontrol. -Adaptación al cambio. -Colaboración. -Dinamismo (Orientado a la adaptabilidad al cambio). -Orientación a Resultados. -Productividad. -Innovación (Orientado a mejoras de personal)
Comunicación Organizacional Efectiva. Ética y Responsabilidad Social Empresarial.	Carlos Kiko Poblete	miércoles	14/09/2016			-Calidad de Trabajo. -Comunicación. -Dinamismo -Orientación al cliente. -Pensamiento Estratégico. -Ética -Compromiso.
Liderazgo y equipo de alto desempeño	María Aragón	miércoles	21/09/2016			-Capacidad de organización y Planificación. -Productividad. Tolerancia a la Presión (Orientado a perseverancia) -Pensamiento Estratégico. -Liderazgo orientado a pensamiento estratégico.
Negociación y manejo de conflicto.	Ricardo Ugaz	miércoles	28/09/2016			-Habilidades Analíticas. -Iniciativa. -Orientación a Resultados. -Tolerancia a la Presión. -Toma de decisiones.

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación de Resultados

Cuadro 1

Influencia del coaching en la gestión por competencias de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Antes	Después				Total
	Buena		Excelente		
	N°	%	N°	%	
Excelente	0	0	2	12,5	2
Buena	10	71	14	87,5	24
Regular	4	29	0	0	4
Total	14	100	16	100	30

$X^2 = 6.563$ P = 0.038

Cuadro 2:

Indicadores que afectan al coaching

Indicadores	Antes	Después
	%	%
Responsabilidad	59	100
Gestión del Cambio	33	100
Eficiencia	23	100
Confianza	76	100
Respeto	69	100
Clima organizacional	60	100

Cuadro 3:

Gestión por competencias de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Nivel	Antes		Después	
	N°	%	N	%
Deficiente	0	0	0	0
Regular	4	13	0	0
Buena	24	80	14	47
Excelente	2	7	16	53
Total	30	100	30	100

Cuadro 4:

Impacto del coaching en la gestión por competencias

Competencias	Antes %	Después %	Variación %	Impacto
Comunicación	30	100	70	+
Trabajo en equipo	43	100	57	+
Desarrollo de relaciones	49	100	51	+
Productividad	52	100	48	+
Innovación	84	100	16	+
Pensamiento estratégico	87	100	13	+
Autocontrol	83	100	17	+
Colaboración	70	100	30	+
Dinamismo	40	85	45	+
Orientación a resultados	90	100	10	+
Calidad de Trabajo	42	100	58	+

5.2 Discusión de Resultados

Con relación al objetivo general. **Determinar si la aplicación del coaching influye en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016**.

Los resultados obtenidos demuestran que existe una influencia significativa del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo; tal como se aprecia en el cuadro 1, mediante la prueba chi- cuadrado cuyo valor es p = 0.038 que es menor a p = 0.05 lo cual comprueba la hipótesis planteada.

Con relación al objetivo específico 1: **Analizar los indicadores que afectan al coaching de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016.**

El cuadro 2, muestra que los trabajadores que cuentan con responsabilidad laboral, toman en cuenta las diferentes opiniones de sus compañeros empleando la empatía, asertividad y escucha activa. La investigación coincide con Ravier (2005) en su estudio llegó a definir que la responsabilidad, conciencia y autocrencia, son la esencia del coaching, creando así una base sólida para el desarrollo y desempeño de las personas en las empresas.

Así también; el mismo cuadro de nuestra investigación demuestra que los colaboradores se adecuan a los cambios cuando detectan nuevas oportunidades de mejora, logrando mayor eficiencia. Por lo tanto, se vuelven más competitivos y están en la capacidad de liderar su equipo dentro de la organización generando mayores resultados.

Con relación al objetivo específico 2: **Determinar el nivel de la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016.**

En el cuadro 3, se observa que el 47% de los colaboradores posee un buen nivel de competencias y el 53% alcanzó un nivel de excelencia. Los resultados demuestran que poseer un alto nivel de competencias permite un desempeño eficaz para el puesto de trabajo, maximizando su rendimiento y logrando una motivación para el cumplimiento de objetivos.

Nuestra investigación concuerda con Alles (2009) quien en su libro titulados "*Gestión por competencias"* precisa que la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios.

Para Hidrandina Trujillo es importante el desarrollo de las competencias por parte de los colaboradores, pues poseer un alto nivel de competencias optimiza el rendimiento del personal aprovechando las aptitudes de cada empleado.

Con relación al objetivo específico 4: **Determinar el impacto del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. en la ciudad de Trujillo en el año 2016.**

Según el cuadro 4, evidenció que el impacto del coaching fue positivo; las competencias mejoraron según la variación entre el antes y el después.

En el cuadro 2, se evidenció que 60% de los colaboradores no se sentían satisfechos con el clima organizacional en la empresa, después de haber aplicado el taller de coaching el 100% manifestaron que el clima organizacional mejoró. En el cuadro 4, el 43% de los colaboradores refirió que

no existe trabajo en equipo en la empresa, luego de haber aplicado el taller el 100% mejoró dicho indicador ya que se fortaleció la confianza, el compromiso, la responsabilidad y el logro de objetivos. En el mismo cuadro se precisa que el 30% de los colaboradores no presentaba una comunicación efectiva en la empresa, tras haber aplicado el taller de coaching el 100% de los mismos indicaron que la comunicación en la empresa se fortaleció debido a que las relaciones interpersonales mejoraron. Por ende todos estos indicadores se reflejaron en la calidad de trabajo, luego de haber participado del taller del coaching los colaboradores tuvieron mejoras debido a que el 100% de estos, se alineaban de manera óptima con las estrategias de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización.

Por tanto el coaching permitió potenciar las capacidades y habilidades individuales de los colaboradores en beneficio de los logros organizacionales, modificando conductas y ayudando a manejar conflictos. Es una herramienta eficaz y efectiva para la buena gestión de una empresa, tiene en cuenta al talento humano como elemento fundamental, permitiéndoles a estos fortalecer su aprendizaje dándoles seguridad y confianza en lo que hacen.

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La aplicación del coaching sí influye en la gestión por competencias del talento humano permitiendo la mejora de la conciencia, auto creencia, competencias cardinales y específicas en los colaboradores para obtener mejores resultados en la gestión del cambio, orientación hacia los resultados, productividad, innovación y desarrollo de relaciones; identificados como muy importantes para la gestión de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo.
2. Los indicadores que afectan al coaching son responsabilidad, gestión del cambio y eficiencia. Estos impiden a los colaboradores tomar conciencia de sus actividades y funciones. Al mismo tiempo el mejor manejo de estos indicadores por los colaboradores permite que se puedan adaptar al cambio para que su desempeño sea más eficiente.
3. El nivel de la gestión por competencias de los colaboradores de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo es excelente, esto se debe por una mejora de los colaboradores en la integración, automotivación y planificación estratégica de sus actividades dentro de la empresa.
4. Los resultados de la implementación del taller fueron notorios pues se presentaron cambios significativos entre el antes y el después, referentes al trabajo en equipo, comunicación organizacional efectiva, liderazgo y equipo de alto desempeño; como también negociación y manejo de conflictos.
5. El coaching generó un impacto positivo en los colaboradores de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo; pues llegó a motivar cada uno de ellos permitiéndoles alcanzar resultados que no conseguían por sí mismos, mejorando significativamente su compromiso, desarrollo individual, clima organizacional, trabajo en equipo y excelente comunicación organizacional logrando un alto desempeño laboral.

Recomendaciones

1. Incluir en el proceso de inducción del personal para una adecuada gestión por competencias, el método del coaching, como una herramienta principal para la gestión y de relaciones para los colaboradores.
2. Diseñar procesos de evaluación que incluyan indicadores de competencias enfocadas al método coaching para mejorar la adaptación al cambio de los colaboradores y obtener un desempeño más eficiente en la empresa.
3. Continuar con la metodología del coaching para despertar el potencial de los colaboradores de la empresa Hidrandina S.A. ya que el talento humano es el recurso más valioso para la organización.
4. Continuar las inversiones en talleres de coaching para mantener las competencias del personal tales como trabajo en equipo, liderazgo y equipo de alto desempeño, como también manejo de conflictos.
5. Realizar capacitaciones de motivación y auto creencia para fortalecer el desarrollo individual y compromiso, generando mayor confianza en los equipos de trabajo, mejorando la comunicación y la toma de decisiones.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2009), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias,* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Caby, F. (2004) *El coaching*. Barcelona, España: Editorial De Vecchi.

Caicedo L., Herrera J.y Quenguan N. (2013). *"El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa*" (Tesis de Licenciatura). Universidad del Rosario, Pamplona- España.

Chávez, H. (2012) La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista científica Pensamiento y Gestión.* Recuperado el 21 de Agosto del 2016, URL http:// rcientificas.uninorte.edu.co / index.php / pensamiento/article.

Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición. Interamericana, México. Edit. Mc. Graw Hill

Dilts, R. (2004). *Coaching, herramienta para el cambio*. Barcelona, España: Editorial Urano.

Fernández, R. (2016). Aprendamos. Aprenderapensar.net. "E*l coaching organizacional"*. Recuperado el 21 de Agosto del 2016, URL http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/

Julca, J. (2011), "*Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de la franquicia Pizza Hut-Real Plaza- Trujillo*" (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Hitt,M., Black S., & Porter; (2011)"*Administración",* Novena Edición, Pearson Educación.

Martínez, M. (2011). Coaching de equipos: Q*ue significa.* Europa: Editorial Urano.

Mayer (2003) An Integration model of organizational trust, Academy of Management Review.

Mena, Wilma (2014). *"Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede cuenca para el año 2014"* (Tesis de Maestría).Universidad Técnica particular de Loja, Ecuador.

Moreno k., Ramirez M. (2016), "*Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de las tiendas Renzo Costa en la ciudad de Trujillo en el año 2015*" (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú.

Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del Coaching. Su historia filosofía y esencia.* Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.

Rafael, E. (2011). *Ontología del Lenguaje*. México: Editorial Granica.

Sartre (2013). *"Responsabilidad"*. Recuperado el 12 de setiembre del 2016, URL http://www.monografias.com/trabajos/sobre-responsabilidad.shtml.

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

Weber, M. (2013) Las Organizaciones Burocráticas : Editorial Granica.

ANEXOS

Anexo 1: "Matriz de Consistencia"

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO GENERAL / ESPECÍFICOS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿Cómo influye la aplicación del coaching en la Gestión por Competencias del Talento Humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016?	La aplicación del coaching influye de manera significativa en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016.	**Objetivo General** Determinar si la aplicación del coaching influye en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016 **Objetivos Específicos** Analizar los indicadores que afectan al coaching de la empresa Hidradina S.A. en la ciudad de Trujillo en el año 2016. Determinar el nivel de la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. en la ciudad de Trujillo en el año 2016.	Cuasi experimental $O_1 – X – O_2$ Dónde: O1: Nivel de gestión por competencias del talento humano antes de la aplicación del coaching. X: Aplicación del Taller del Coaching. O2: Nivel de gestión por competencias del talento humano después de aplicar el coaching.

		Proponer Programa de mejoras con empresa especializada contratada por Hidrandina S.A. que incluya capacitaciones. Determinar el impacto del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. en la ciudad de Trujillo en el año 2016.	

Anexo 2: "Operacionalización de las Variables"

<table>
<tr><th>ENUNCIADO DEL PROBLEMA</th><th>HIPÓTESIS</th><th>VARIABLES</th><th>DIMENSIONES</th><th>INDICADORES</th></tr>
<tr><td rowspan="6">¿Cómo influye la aplicación del coaching en la Gestión por Competencias del Talento Humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016?</td><td rowspan="6">La aplicación del coaching influye de manera significativa en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016.</td><td rowspan="6">Es la conciencia, la auto creencia y la responsabilidad como tres principales principios básicos de la esencia del coaching creando base sólida en el desarrollo y desempeño de las personas. Ravier, L. (2005)</td><td rowspan="3">La Conciencia.</td><td>Responsabilidad</td></tr>
<tr><td>Clima organizacional</td></tr>
<tr><td>Eficacia.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">La Auto creencia.</td><td>Confianza</td></tr>
<tr><td>Respeto</td></tr>
<tr><td>Gestión del cambio.</td></tr>
</table>

		Es el medio para tener éxito, as competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos ayudaran a alcanzar los resultados. Alles, M. (2008)	Competencias cardinales	Autocontrol
				Colaboración
				Dinamismo
				Orientación a resultados.
				Productividad
				Innovación
			Competencias especificas	Comunicación
				Calidad de Trabajo
				Pensamiento estratégico
				Trabajo en equipo
				Desarrollo de relaciones

Anexo 3: "Cuestionario"

ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

HIDRANDINA-TRUJILLO

Su opinión también cuenta. Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, sus respuestas serán tomadas de forma confidencial.

I. INSTRUCCIÓN. Lea atentamente cada interrogante y alternativas, luego marque Ud. la que crea conveniente siendo las alternativas las siguientes:

		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
	COACHING					
1	Evalúa y observa la situación objetivamente reconociendo la validez del punto de vista de otros de manera selectiva para modificar su accionar.					
2	¿Se muestra usted reacio cuando alguien le hace ver sus comportamientos y/o actitudes erradas?					
3	¿Cuál es su grado de satisfacción con el proceso del coaching que llegó a aplicarse en su organización?					
4	¿Se sientes usted integrado a la empresa como miembro activo e importante?					
5	La empresa ¿Cuenta con un clima laboral correcto?					
6	¿Usted se encuentra siempre cómodo con el clima organizacional de la empresa?					
7	¿Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asigna?					
8	¿Ha logrado el coaching mejorar su desempeño laboral?					
9	¿Usted ha pasado por algún proceso de coaching en su organización?					
10	¿Está usted satisfecho con el cargo que ocupa?					

11	Su organización promueve la colaboración de los distintos equipos de trabajo valorando las contribuciones de los demás, a pesar de sus diferentes puntos de vista.					
12	¿Usted establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo?					
13	¿Puede adecuarse usted a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de mejora en su trabajo?					
14	¿Durante el desarrollo del proceso de coaching, considera que es necesario que el Coach conozca el negocio?					
	GESTION POR COMPETENCIAS					
15	Controla las emociones fuertes o el estrés y responde positivamente a pesar de ello.					
16	¿Se comunica usted con claridad y precisión en cualquier circunstancia o en situaciones bajo presión?					
17	Desarrolla o sugiere modificaciones en procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia					
18	¿Usted se considera capaz de lograr sus objetivos propuestos en la empresa?					
19	¿Cree usted que el coaching influye en la gestión por competencias?					
20	¿Es usted reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo?					
21	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes.					
22	¿Es usted consciente de la responsabilidad ante el cargo que ocupa?					
23	¿Siente usted que es responsable de las decisiones tomadas por sus compañeros de trabajo?					

24	Se considera una persona que presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente.					
25	¿Recibes palabras de reconocimiento por parte de tus jefes por realizar satisfactoriamente tus labores?					
26	¿Se comunica usted con facilidad con las personas de otras áreas de la empresa?					
27	¿Planifica usted periódicamente sus actividades en el trabajo?					
28	¿Usted entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos?					
29	¿Comparte usted con los demás su conocimiento y experiencia?					
30	Detecta nuevas oportunidades de negocio, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.					
31	¿Usted solicita la opinión de otros y valora ideas y experiencias de los demás y mantiene una actitud abierta para aprender de los otros?					
32	¿Confía usted en sus decisiones tomadas frente al equipo de trabajo?					
33	¿Siente usted que sus ideas son tomadas en cuenta por sus jefes?					
34	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad					

Anexo 4: "Coeficiente Alfa de Cronbach para la validación del instrumento de recolección de datos"

Ítems 4 preguntas. Sujetos Los 8 trabajadores de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016	$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$ Donde: **K**: El número de ítems **Si^2**: Sumatoria de Varianzas de los Ítems **St^2**: Varianza de la suma de los Ítems **α**: Coeficiente Alfa de Cronbach $\frac{4}{4-1}\left(1-\frac{10,11}{26,11}\right)$ **α = 82.68%**	**Decisión:** Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor α de 83%, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de fiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

Anexo 5:

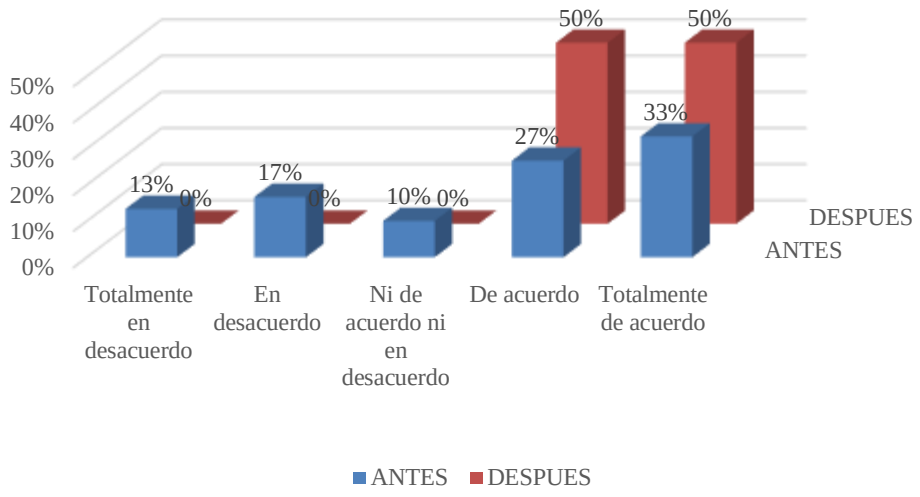
PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA COLABORADORES DE LA EMPRESA HIDRANDINA S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016 PARA ANALIZAR LOS INDICADORES QUE AFECTAN AL COACHING.

Cuadro 1.1:

El colaborador de la empresa reconoce las sugerencias de sus compañeros para mejorar su trabajo.

Descripción	Antes		Después	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	4	13	0	0
En desacuerdo	5	17	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10	0	0
De acuerdo	8	27	15	50
Totalmente de acuerdo	10	33	15	50
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 1.1



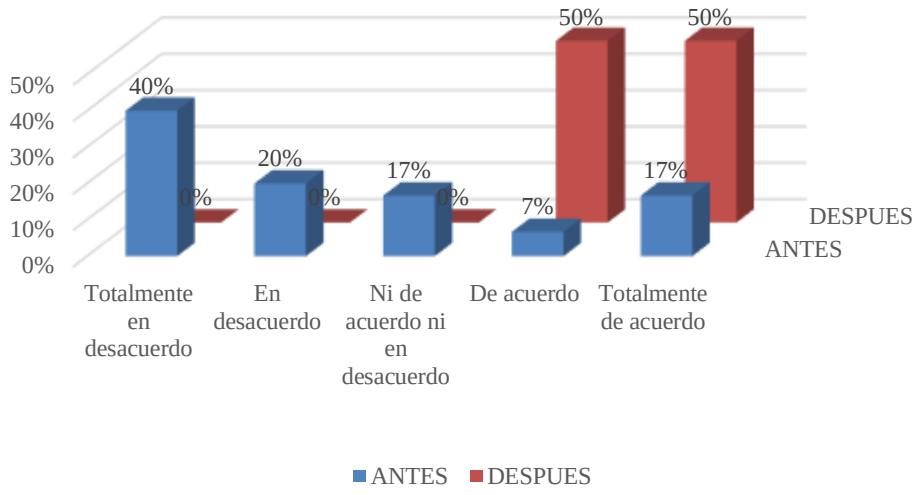
El colaborador de la empresa reconoce las sugerencias de sus compañeros para mejorar su trabajo.

Cuadro 1.2:

Los colaboradores son renuentes a la aceptación de sus errores.

Descripción	Antes		Después	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	12	40	0	0
En desacuerdo	6	20	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	17	0	0
De acuerdo	2	7	15	50
Totalmente de acuerdo	5	17	15	50
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 1.2:



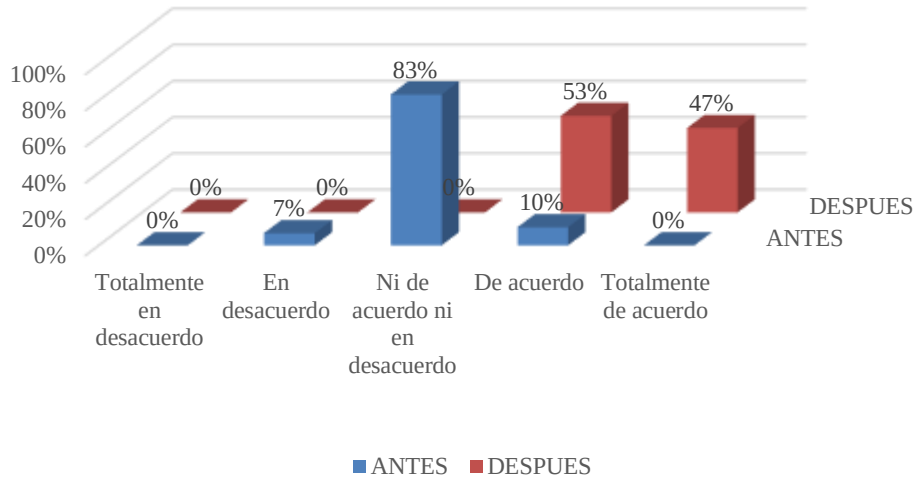
Los colaboradores son renuentes a la aceptación de sus errores.

Cuadro 1.3:

Los colaboradores se sienten satisfechos con el coaching que se realiza en la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	Antes		Después	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	2	7	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	83	0	0
De acuerdo	3	10	16	53
Totalmente de acuerdo	0	0	14	47
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 1.3:



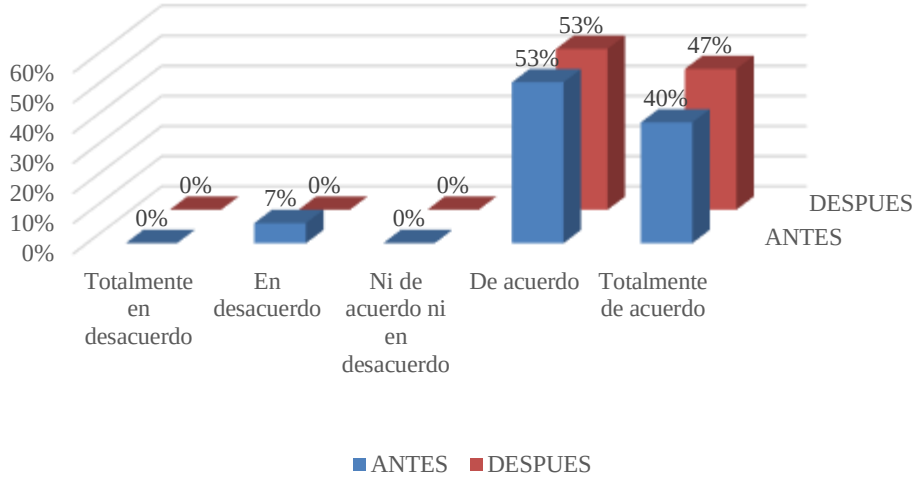
Los colaboradores se sienten satisfechos con el coaching que se realiza en la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 1.4:

Los colaboradores de la empresa Hidrandina – Trujillo en el año 2016 se sienten integrados a la empresa.

Descripción	Antes		Después	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	2	7	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	16	53	16	53
Totalmente de acuerdo	12	40	14	47
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 1.4:



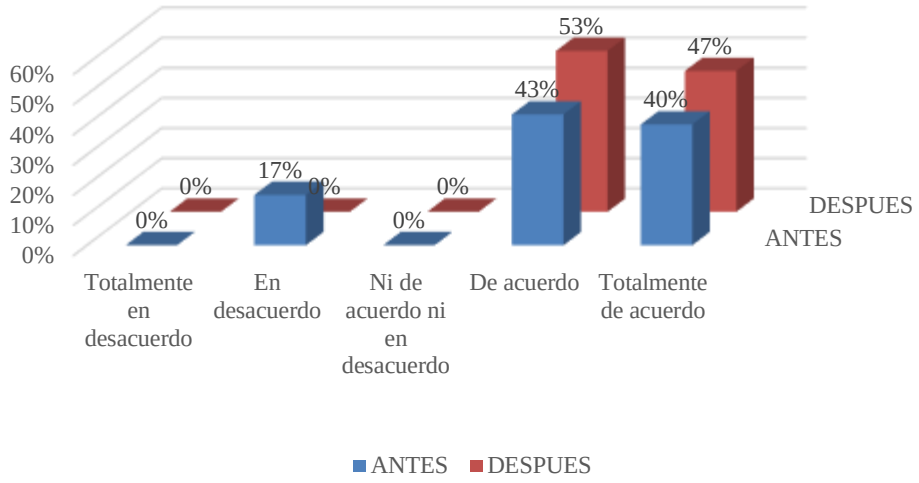
Los colaboradores se la empresa Hidrandina – Trujillo en el año 2016 se sienten integrados a la empresa.

Cuadro 1.5:

Existencia de un adecuado c***lima organizacional en la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.***

Descripción	Antes		Después	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	5	17	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	13	43	16	53
Totalmente de acuerdo	12	40	14	47
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 1.5:



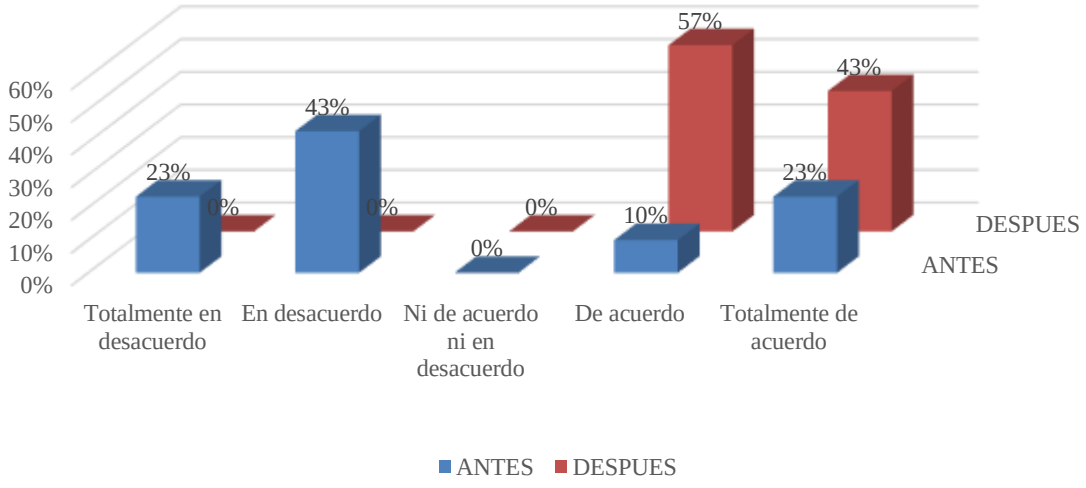
Existencia de un adecuado c*lima organizacional en la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.*

Cuadro 1.6:

Los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016 se encuentran cómodos con el clima organizacional

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	7	23	0	0
En desacuerdo	13	43	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	3	10	17	57
Totalmente de acuerdo	7	24	13	43
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 1.6:



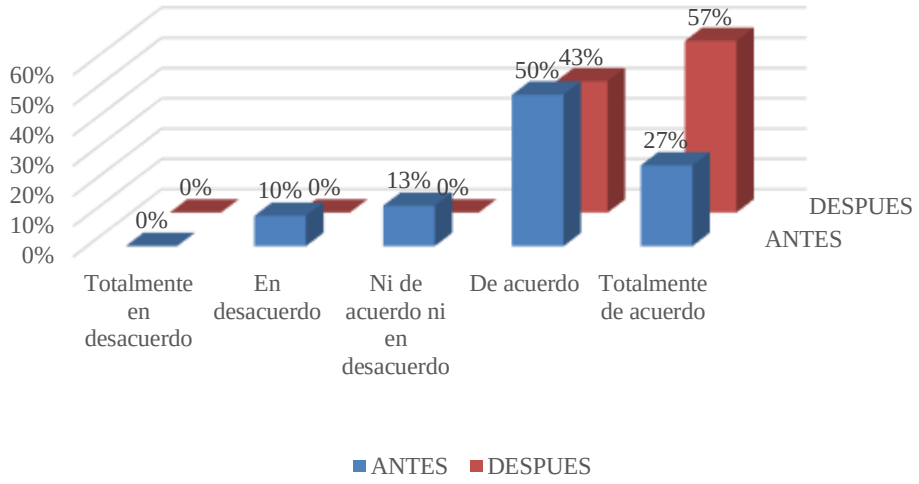
Los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016 se encuentran cómodos con el clima organizacional.

Cuadro 1.7:

Eficiencia de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	3	10	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13	0	0
De acuerdo	15	50	13	43
Totalmente de acuerdo	8	27	17	57
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 1.7:



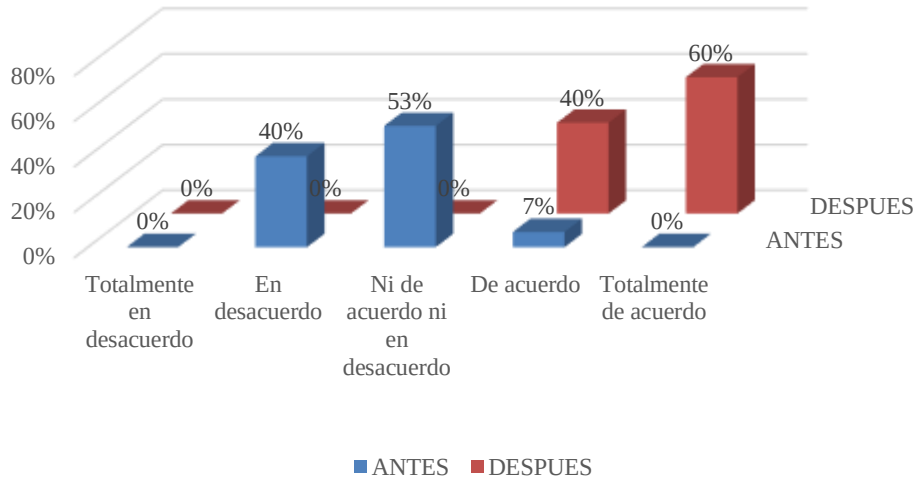
Eficiencia de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 1.8:

Mejoramiento del desempeño Laboral mediante el Coaching de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	12	40	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	53	0	0
De acuerdo	2	7	12	40
Totalmente de acuerdo	0	0	18	60
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 1.8:



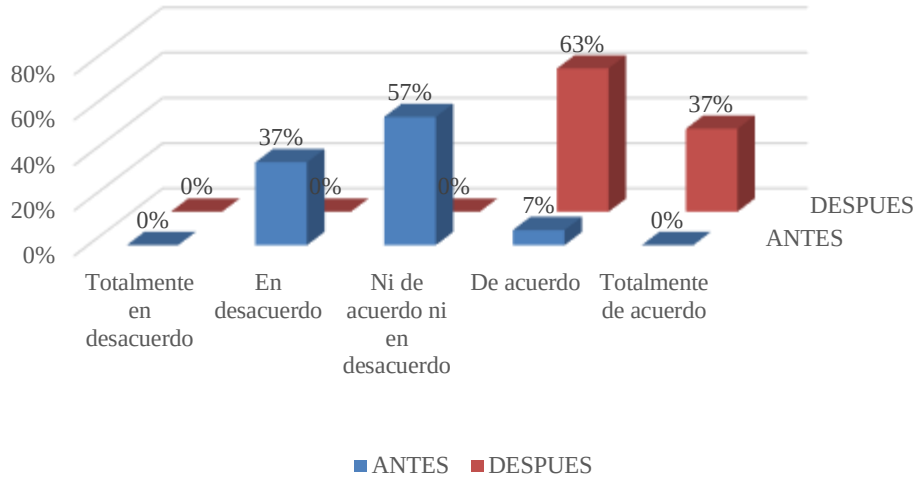
Mejoramiento del desempeño Laboral mediante el Coaching de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 1.9:

Participación del coaching de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	11	37	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	57	0	0
De acuerdo	2	6	19	63
Totalmente de acuerdo	0	0	11	37
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 1. 9:



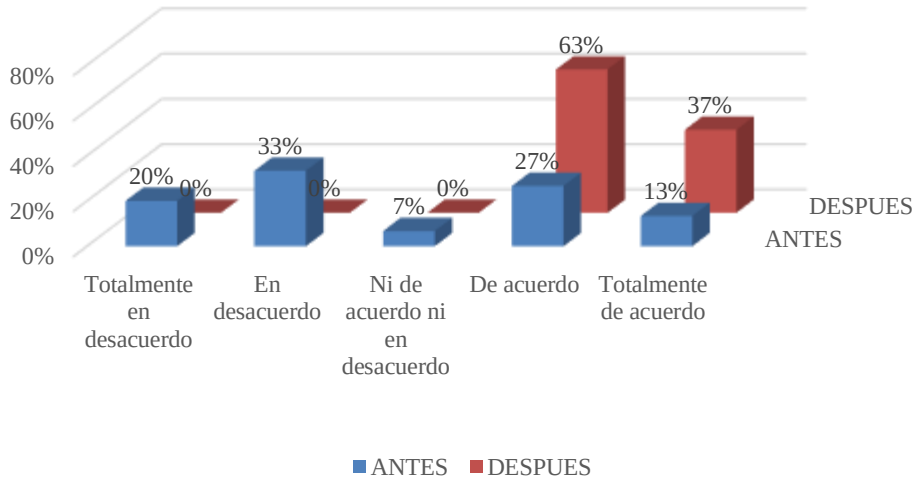
Participación del coaching de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 1.10:

Los colaboradores se sienten satisfechos con su cargo en la empresa Hidrandina – Trujillo.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	6	20	0	0
En desacuerdo	10	33	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7	0	0
De acuerdo	8	27	19	63
Totalmente de acuerdo	4	13	11	37
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 1.10:



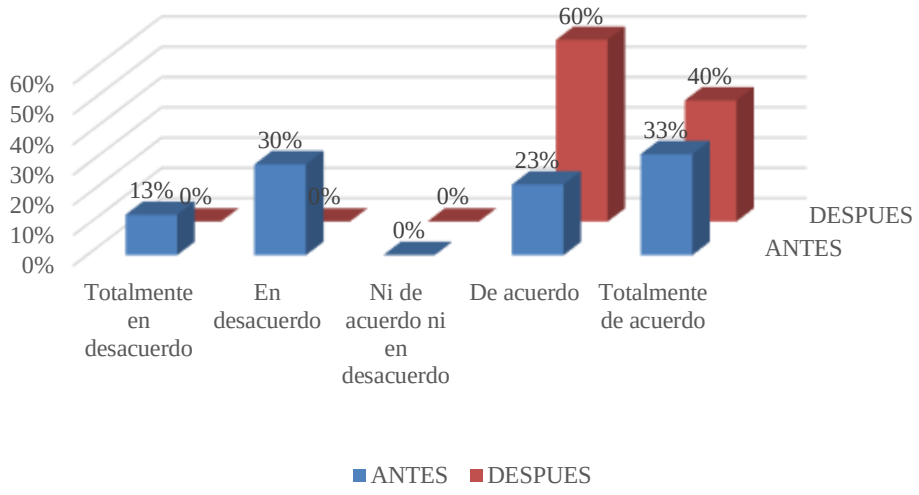
Los colaboradores se sienten satisfechos con su cargo en la empresa Hidrandina – Trujillo.

Cuadro 1.11:

Los colaboradores aceptan sus equipos de trabajo valorando los distintos puntos de vistas de sus compañeros.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1	3	0	0
En desacuerdo	3	10	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	17	0	0
De acuerdo	11	37	18	60
Totalmente de acuerdo	10	33	12	40
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 1. 11:



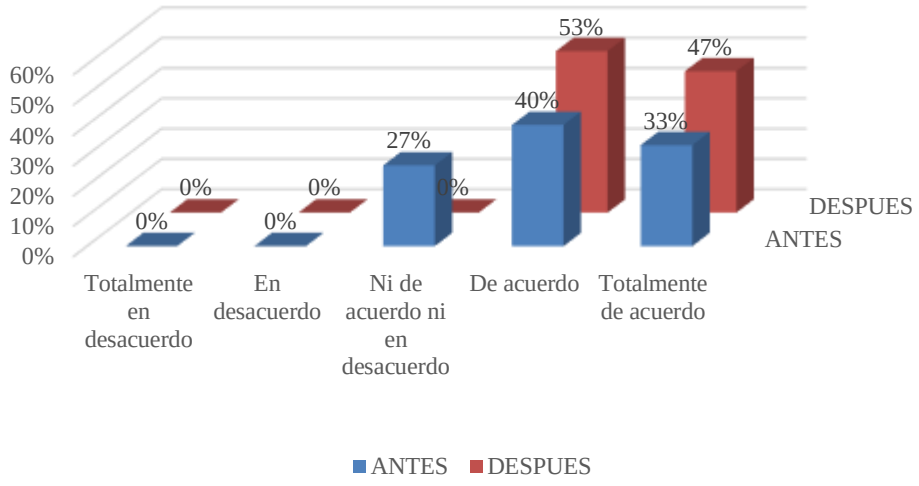
Los colaboradores aceptan sus equipos de trabajo valorando los distintos puntos de vistas de sus compañeros

Cuadro 1.12:

Comunicación organizacional de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	27	0	0
De acuerdo	12	40	16	53
Totalmente de acuerdo	10	33	14	47
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 1. 12:



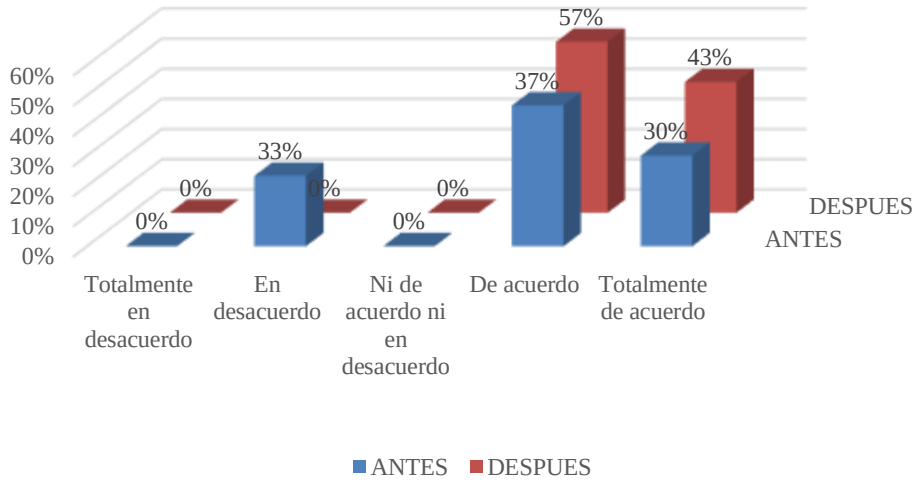
Comunicación organizacional de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 1. 13:

Los colaboradores se adaptan a los cambios del entorno.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	7	33	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	14	37	17	57
Totalmente de acuerdo	9	30	13	43
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 1. 13:



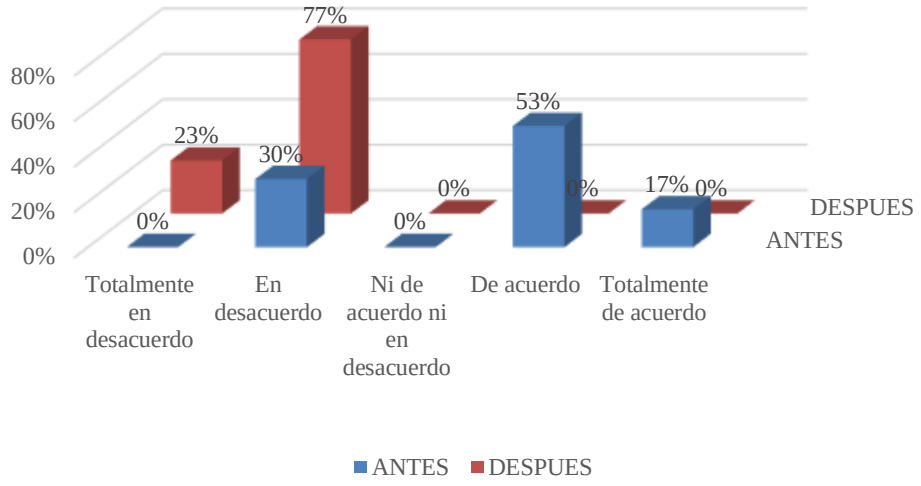
Los colaboradores se adaptan a los cambios del entorno.

Cuadro 1.14:

Los Colaboradores consideran que el coach debe conocer el negocio.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	7	23
En desacuerdo	9	30	23	77
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	16	53	0	0
Totalmente de acuerdo	5	17	0	0
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 1.14:



Los Colaboradores consideran que el coach debe conocer el negocio.

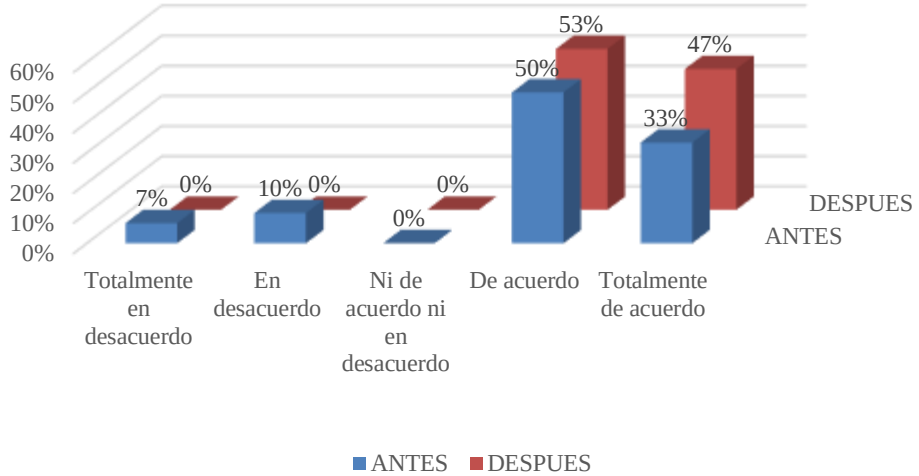
PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA COLABORADORES DE LA EMPRESA HIDRANDINA S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2016 PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LA GESTION POR COMPETENCIAS.

Cuadro 2.1:

Los colaboradores controlan sus emociones en la empresa.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	2	7	0	0
En desacuerdo	3	10	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	15	50	16	53
Totalmente de acuerdo	10	33	14	47
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.1:



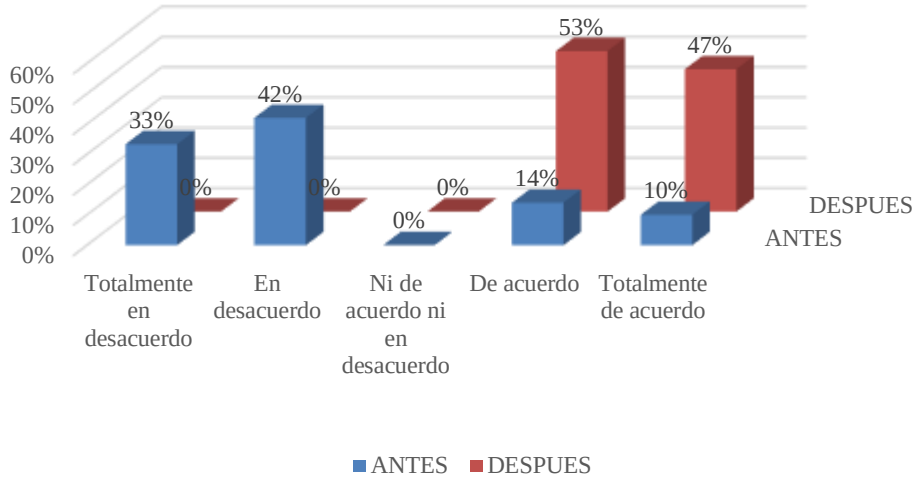
Los colaboradores controlan sus emociones en la empresa

Cuadro 2.2:

Se comunican con claridad y precisión en cualquier circunstancia.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	10	33	0	0
En desacuerdo	13	42	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	4	13	16	53
Totalmente de acuerdo	3	10	14	47
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.2:



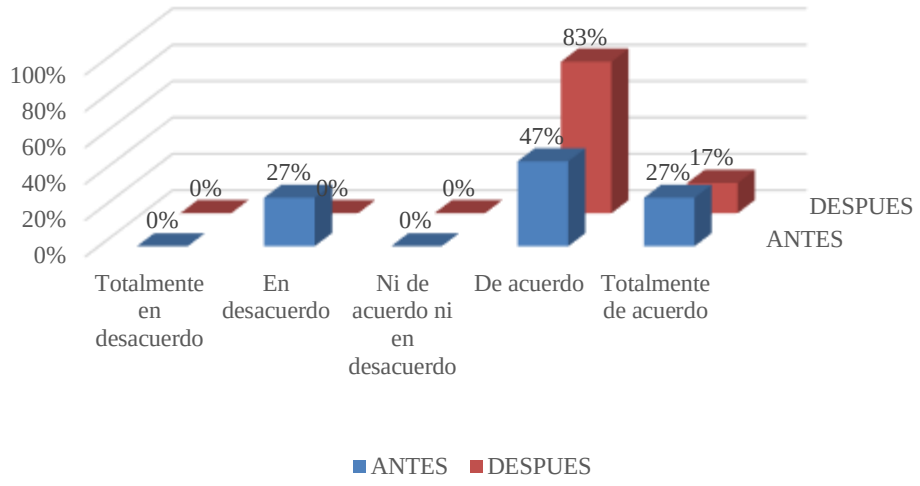
Se comunican con claridad y precisión en cualquier circunstancia.

Cuadro 2.3:

Los colaboradores desarrollan modificaciones en los procesos que contribuyan a la eficiencia de la empresa.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	8	27	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	14	47	25	83
Totalmente de acuerdo	8	27	5	17
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.3



Los colaboradores desarrollan modificaciones en los procesos que contribuyan a la eficiencia de la empresa.

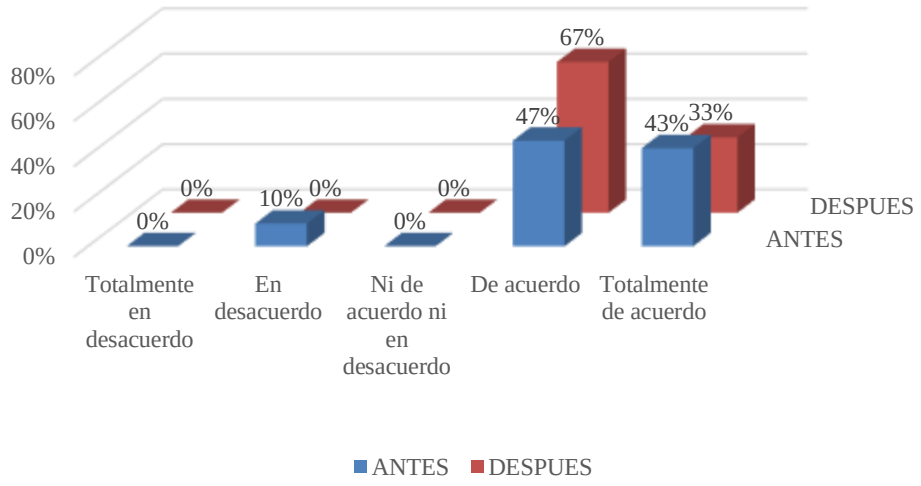
Cuadro 2.4:

Los colaboradores logran sus objetivos propuestos en la empresa.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	3	10	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	14	47	20	67
Totalmente de acuerdo	13	43	10	33
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.4:

.



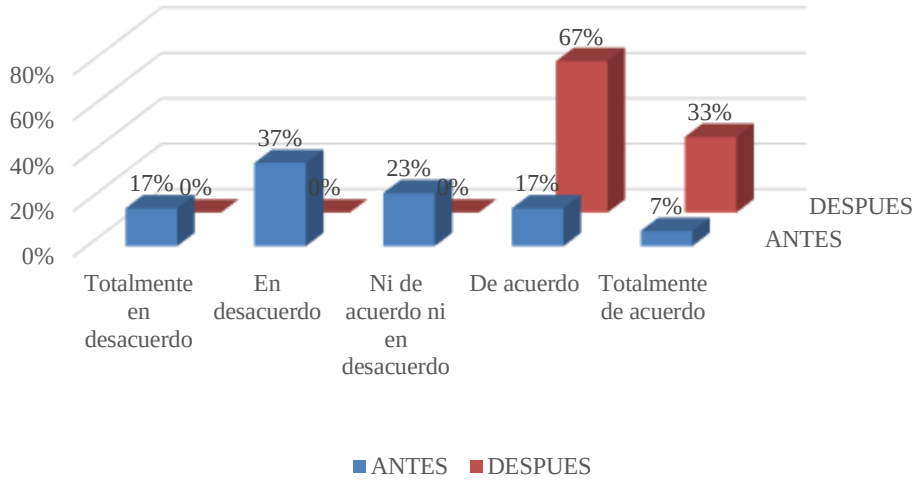
Los colaboradores logran sus objetivos propuestos en la empresa.

Cuadro 2.5:

Influencia del Coaching en la Gestión por Competencias de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	5	17	0	0
En desacuerdo	11	37	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23	0	0
De acuerdo	5	17	20	67
Totalmente de acuerdo	2	7	10	33
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.5:



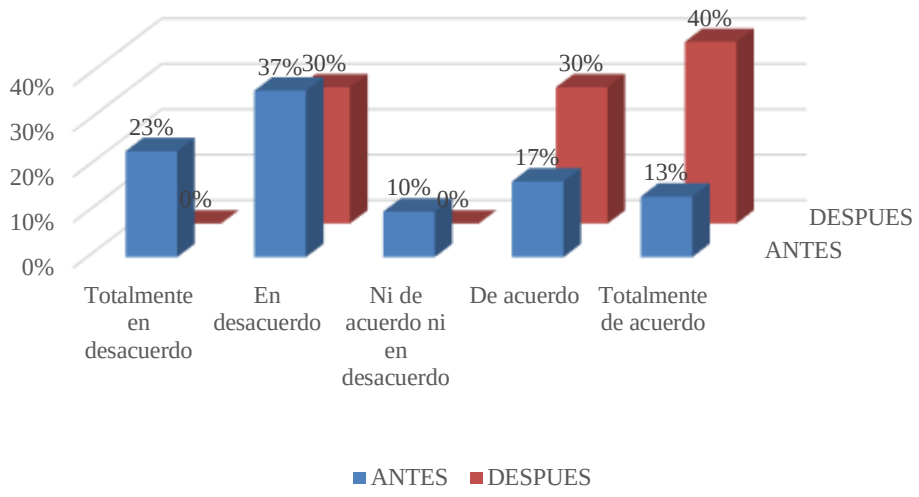
Influencia del Coaching en la Gestión por Competencias de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016

Cuadro 2.6:

Liderazgo de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	7	23	0	0
En desacuerdo	11	37	9	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10	0	0
De acuerdo	5	17	9	30
Totalmente de acuerdo	4	13	12	40
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 2.6:



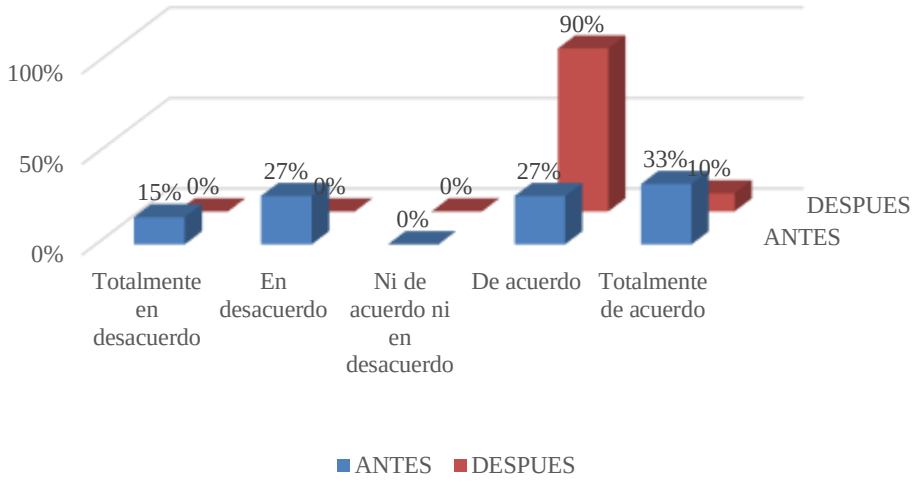
Liderazgo de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 2.7

Orientación a resultados de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	4	15	0	0
En desacuerdo	8	27	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	8	27	27	90
Totalmente de acuerdo	10	33	3	10
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.7



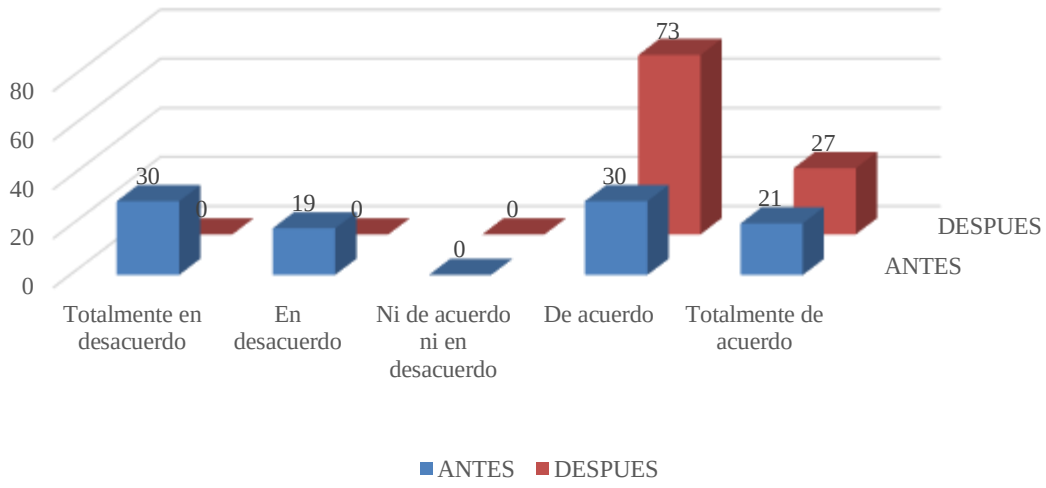
Orientación a resultados de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo año 2016.

Cuadro 2.8:

Los colaboradores conocen la responsabilidad que tiene el cargo que ocupan.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	9	30	0	0
En desacuerdo	6	19	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	9	30	22	73
Totalmente de acuerdo	6	21	8	27
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.8:



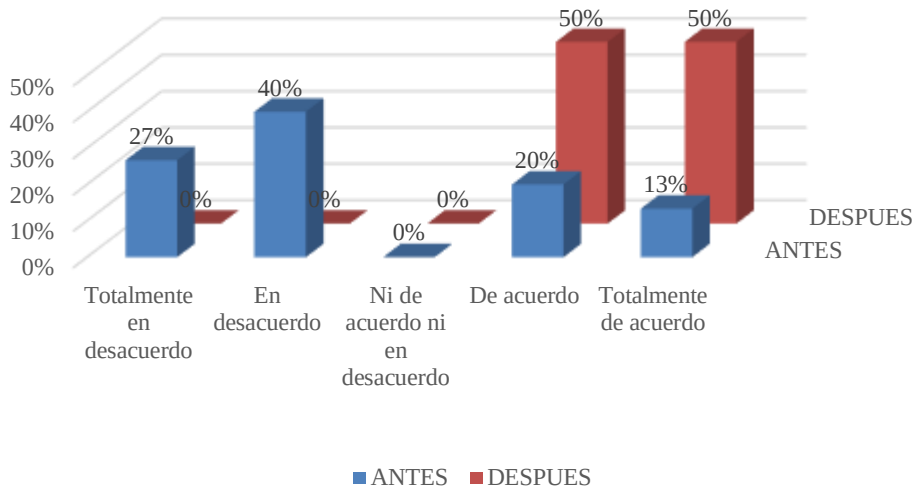
Los colaboradores conocen la responsabilidad que tiene el cargo que ocupan.

Cuadro 2.9:

Los colaboradores tienen confianza en las decisiones tomadas por sus compañeros en el trabajo.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	8	27	0	0
En desacuerdo	12	40	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	6	20	15	50
Totalmente de acuerdo	4	13	15	50
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.9:



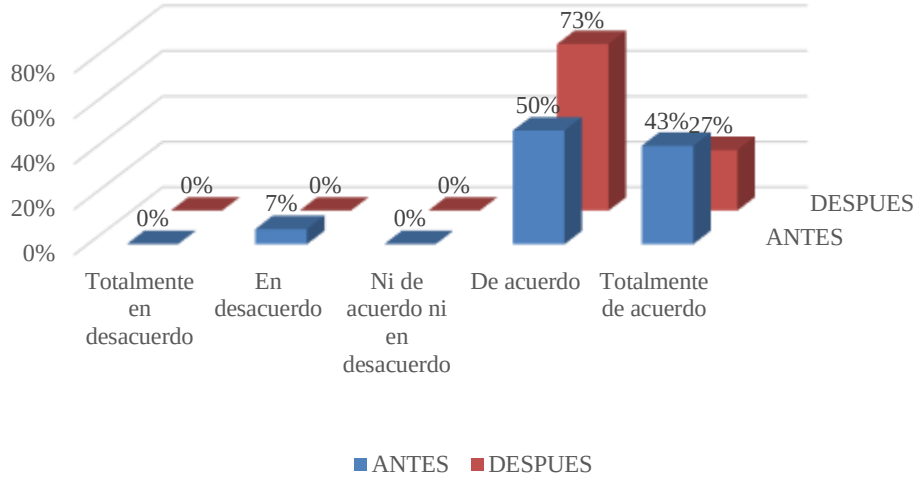
Los colaboradores tienen confianza en las decisiones tomadas por sus compañeros en el trabajo.

Cuadro 2.10:

Innovación de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	2	7	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	15	50	22	73
Totalmente de acuerdo	13	43	8	27
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.10:



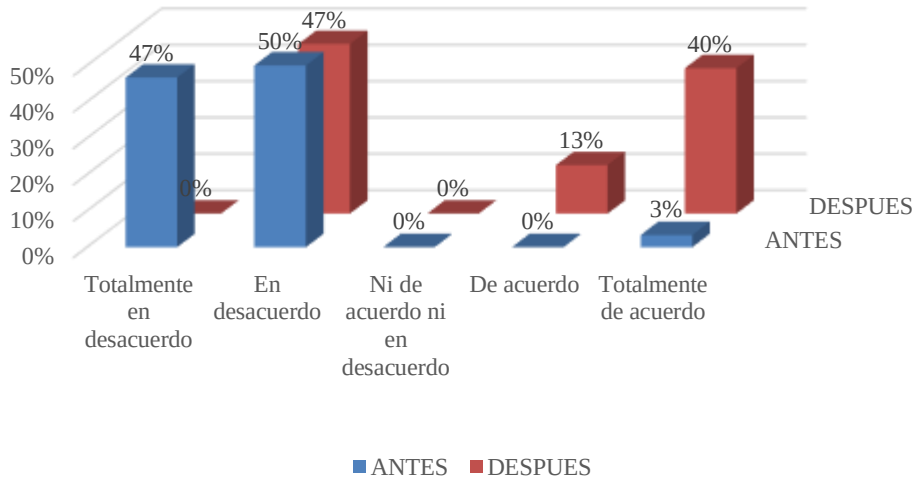
Innovación de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 2.11:

Reconocimiento de logros de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	14	47	0	0
En desacuerdo	15	50	14	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	0	0	4	13
Totalmente de acuerdo	1	3	12	40
TOTAL	**30**	100	30	100

Grafica 2.11:



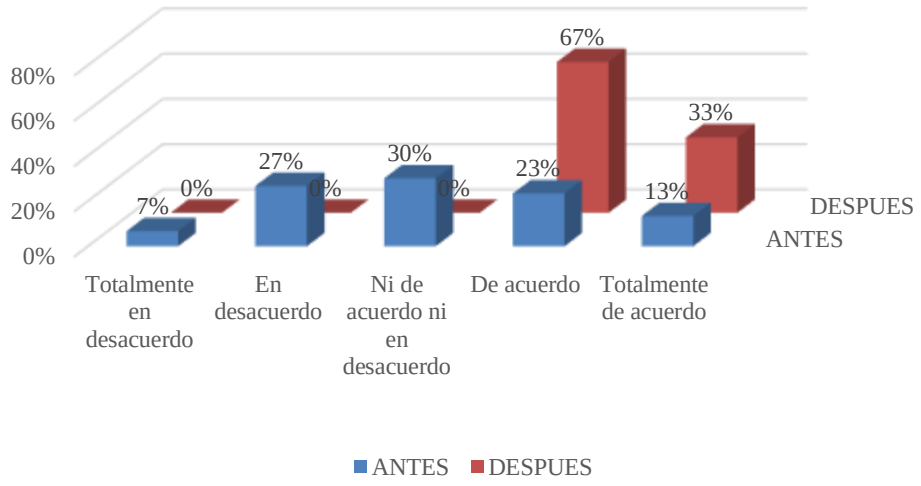
Reconocimiento de logros de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 2.12:

Comunicación efectiva de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	2	7	0	0
En desacuerdo	8	27	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30	0	0
De acuerdo	7	23	20	67
Totalmente de acuerdo	4	13	10	33
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.12:



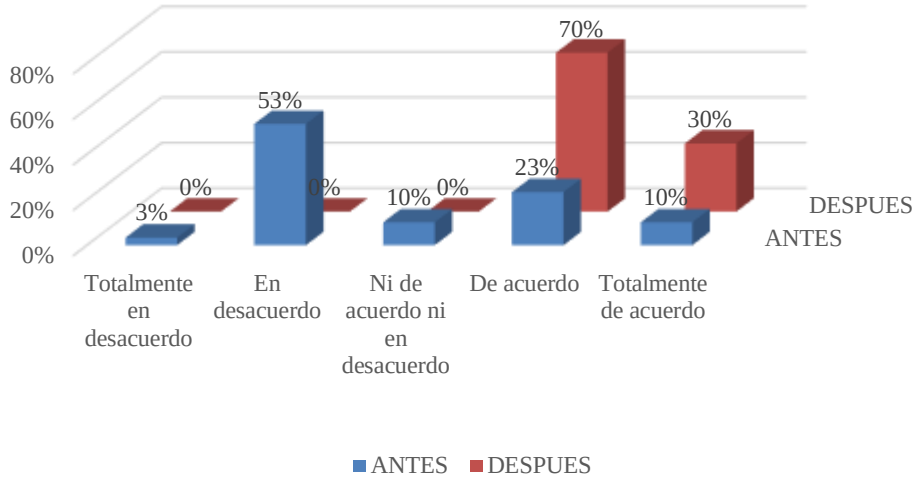
Comunicación efectiva de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016

Cuadro 2.13:

Planificación de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1	3	0	0
En desacuerdo	16	53	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10	0	0
De acuerdo	7	23	21	70
Totalmente de acuerdo	3	10	9	30
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.13:



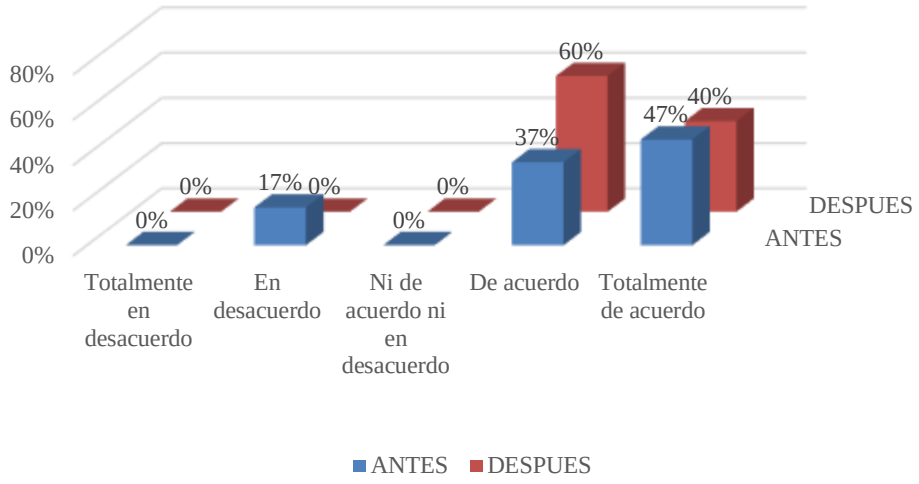
Planificación de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016

Cuadro 2.14:

Nivel de autoconocimiento de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	5	17	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	11	37	18	60
Totalmente de acuerdo	14	47	12	40
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.14:



Nivel de Autoconocimiento de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

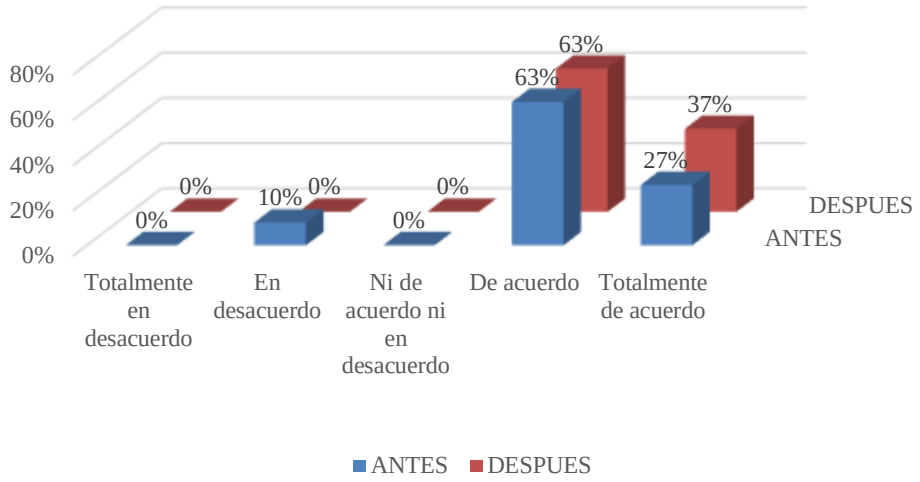
Cuadro 2.15:

Comparte conocimientos con los compañeros de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	3	10	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	19	63	19	63
Totalmente de acuerdo	8	27	11	37
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.15:

.



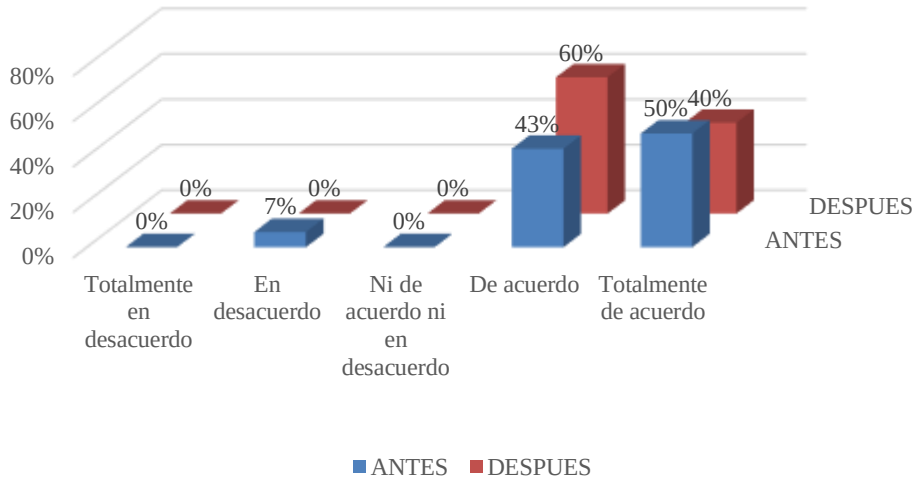
Comparte conocimientos con los compañeros de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016

Cuadro 2.16:

Pensamiento estratégico de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	2	7	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	13	43	18	60
Totalmente de acuerdo	15	50	12	40
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.16:



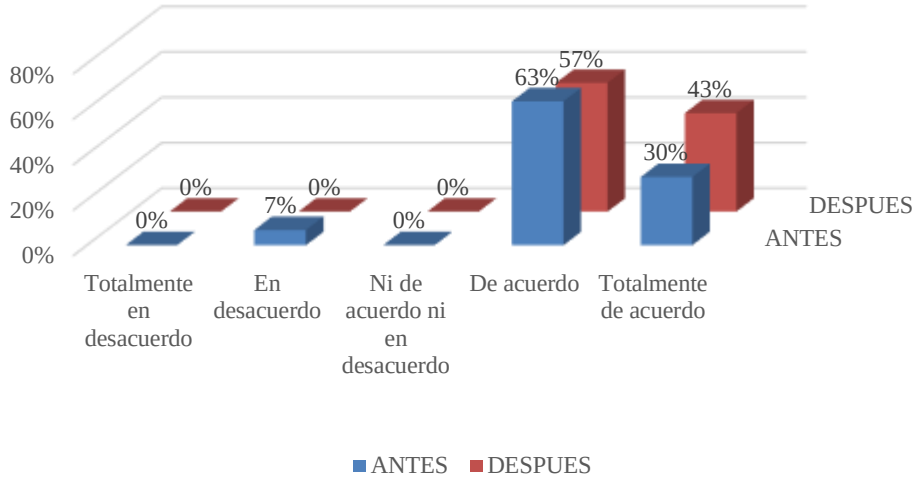
Pensamiento estratégico de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 2.17:

Nivel de Tolerancia de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	2	7	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	19	63	17	57
Totalmente de acuerdo	9	30	13	43
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.17:



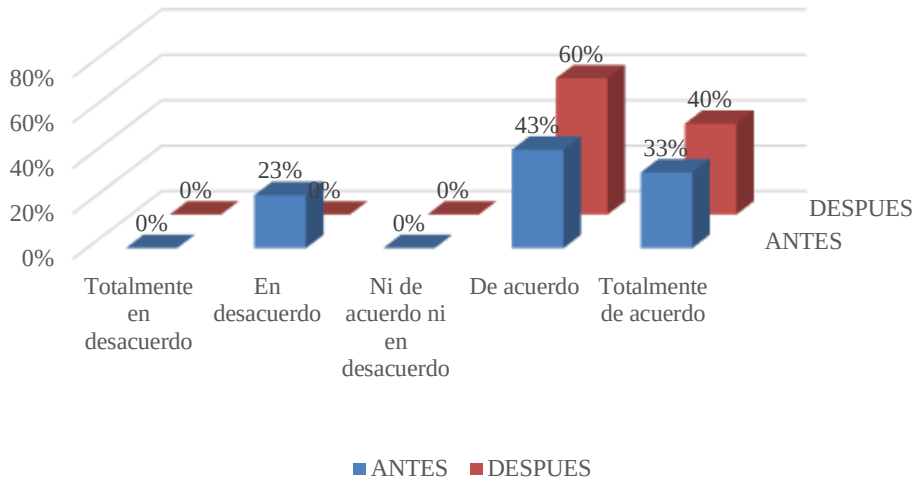
Nivel de Tolerancia de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo año 2016.

Cuadro 2.18:

Nivel de respeto de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	7	23	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	13	43	18	60
Totalmente de acuerdo	10	33	12	40
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.18:



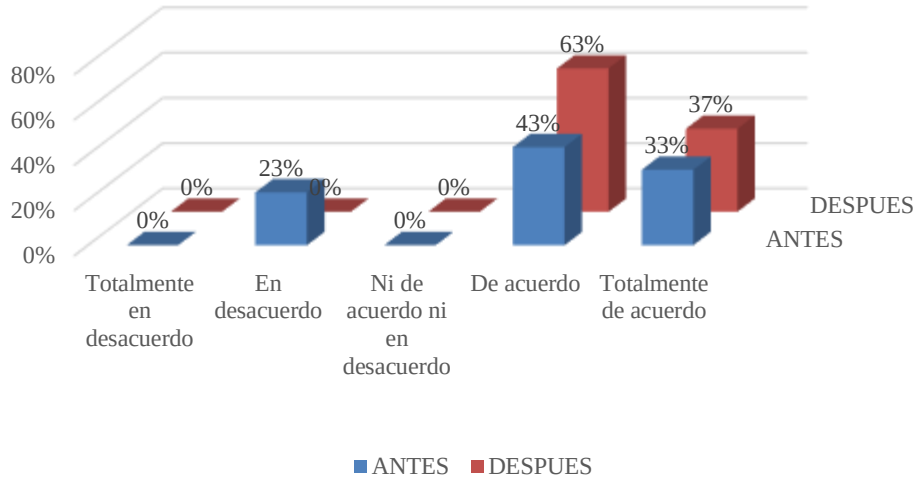
Nivel de respeto de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 2.19:

Desarrollo de relaciones de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	7	23	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	13	43	19	63
Totalmente de acuerdo	10	33	11	37
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.19:



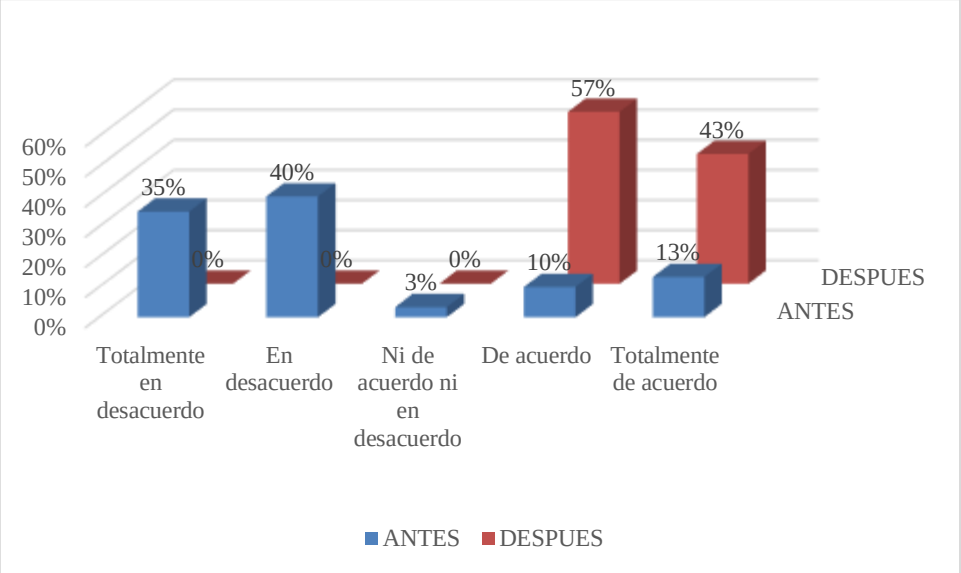
Desarrollo de relaciones de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 2.20:

Relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Descripción	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	10	35	0	0
En desacuerdo	12	40	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	0	0
De acuerdo	3	10	17	57
Totalmente de acuerdo	4	13	13	43
TOTAL	30	100	30	100

Grafica 2.20:



Relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

Cuadro 2.21:

Nivel de Competencias Cardinales de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

	Antes		Después	
Nivel	N°	%	N°	%
Deficiente	1	3	0	0
Regular	2	14	0	0
Buena	17	50	9	30
Excelente	10	33	21	70
Total	30	100	30	100

Cuadro 2.22:

Nivel de Competencias Especificas de los colaboradores de la empresa Hidrandina - Trujillo en el año 2016.

	Antes		Después	
Nivel	N°	%	N°	%
Deficiente	0	0	0	0
Regular	4	17	0	0
Buena	23	77	14	47
Excelente	3	10	16	53
Total	30	100	30	100

ANEXO 6: BASE DE DATOS COACHING (RESULTADOS ANTES)

		DIMENSION I Conciencia									DIMENSION II Autocreencia						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	GENERO	Evalúa y observa la situación objetivamente reconociendo la validez del punto de vista de otros de manera selectiva para modificar su accionar.	¿Se muestra usted reacio cuando alguien le hace ver sus comportamientos y/o actitudes	¿Cuál es su grado de satisfacción con el proceso del coaching que llegó a aplicarse en su organización?	¿Se sientes usted integrado a la empresa como miembro activo e importante?	La empresa ¿Cuenta con un clima laboral correcto?	¿Usted se encuentra siempre cómodo con el clima organizacional de la	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos.	¿Ha logrado el coaching mejorar su desempeño laboral?	¿Usted ha pasado por algún proceso de coaching en su organización?	¿Está usted satisfecho con el cargo que ocupa?	Su organización promueve la colaboración de los distintos equipos de trabajo valorando las contribuciones de los demás, a pesar	¿Usted establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo?	¿Puede adecuarse usted a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de mejora en su trabajo?	¿Durante el desarrollo del proceso de coaching, considera que es necesario que el Coach conozca el negocio?	TOTALES	ESCALA
1	FEMENINO	1	1	2	2	2	5	2	3	2	1	1	3	2	2	29	REGULAR
2	FEMENINO	5	3	3	4	5	2	4	4	3	2	3	5	5	4	52	BUENA
3	MASCULINO	5	1	2	2	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	51	BUENA
4	FEMENINO	2	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	5	37	REGULAR
5	FEMENINO	1	2	4	5	4	4	4	4	3	1	3	5	4	2	46	BUENA
6	FEMENINO	5	2	3	5	4	3	5	3	3	4	4	5	5	4	55	BUENA
7	MASCULINO	4	1	4	5	2	4	2	3	2	4	2	5	4	4	46	BUENA
8	FEMENINO	2	2	3	4	4	4	5	2	4	2	4	3	2	2	43	BUENA
9	FEMENINO	1	1	3	5	4	3	4	3	3	1	3	4	4	4	43	BUENA
10	FEMENINO	2	1	3	5	2	3	5	2	2	4	2	4	4	4	43	BUENA
11	MASCULINO	4	2	3	4	4	2	5	3	3	2	4	5	2	2	45	BUENA
12	FEMENINO	2	2	3	5	2	4	3	2	4	1	3	4	4	4	43	BUENA
13	FEMENINO	1	1	3	5	5	5	4	3	2	2	4	3	4	2	44	BUENA
14	MASCULINO	4	3	3	4	5	4	3	3	3	1	4	5	2	4	48	BUENA
15	MASCULINO	5	1	3	5	5	4	4	2	2	2	3	4	4	2	46	BUENA

16	MASCULINO	3	3	3	5	5	3	4	3	3	1	5	3	5	4	50	BUENA
17	FEMENINO	2	3	3	4	5	5	3	2	2	4	5	4	2	4	48	BUENA
18	MASCULINO	4	1	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	49	BUENA
19	FEMENINO	5	3	3	5	5	5	3	2	3	2	5	3	5	4	53	BUENA
20	FEMENINO	3	4	3	4	5	3	5	3	2	4	5	4	2	2	49	BUENA
21	MASCULINO	5	1	3	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	51	BUENA
22	MASCULINO	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	5	3	5	2	49	BUENA
23	FEMENINO	5	5	3	4	5	3	4	2	3	5	5	4	5	4	57	EXCELENTE
24	FEMENINO	5	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	56	BUENA
25	FEMENINO	3	1	3	4	5	3	5	2	3	2	5	3	5	4	48	BUENA
26	FEMENINO	5	5	3	4	4	5	4	2	3	5	5	5	4	5	59	EXCELENTE
27	MASCULINO	4	5	3	4	5	4	4	3	2	3	4	4	4	4	53	BUENA
28	FEMENINO	5	1	3	4	4	5	5	2	3	2	5	5	5	5	54	BUENA
29	MASCULINO	4	5	4	4	5	3	4	3	3	5	4	5	4	4	57	EXCELENTE
30	FEMENINO	4	1	3	4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	5	51	BUENA

VALORES		**ESCALA**
12	26	DEFICIENTE
27	41	REGULAR
42	56	BUENA
57	72	EXCELENTE

BASE DE DATOS COACHING (RESULTADOS DESPUES)

		DIMENSION I Conciencia									DIMENSION II Autocreencia						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	GENERO	Evalúa y observa la situación objetivamente reconociendo la validez del punto de vista de otros de manera selectiva para modificar su accionar.	¿Se muestra usted reacio cuando alguien le hace ver sus comportamientos y/o actitudes erradas?	¿Cuál es su grado de satisfacción con el proceso del coaching que llegó a aplicarse en su organización?	¿Se sientes usted integrado a la empresa como miembro activo e importante?	La empresa ¿Cuenta con un clima laboral correcto?	¿Usted se encuentra siempre cómodo con el clima organizacional de la empresa?	¿Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asigna?	¿Ha logrado el coaching mejorar su desempeño laboral?	¿Usted ha pasado por algún proceso de coaching en su organización?	¿Está usted satisfecho con el cargo que ocupa?	Su organización promueve la colaboración de los distintos equipos de trabajo valorando las contribuciones de los demás, a pesar de sus diferentes puntos de vista.	¿Usted establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo?	¿Puede adecuarse usted a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de mejora en su trabajo?	¿Durante el desarrollo del proceso de coaching, considera que es necesario que el Coach conozca el negocio?	TOTALES	ESCALA
1	FEMENINO	4	1	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	1	52	BUENA
2	FEMENINO	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	59	EXCELENTE
3	MASCULINO	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	1	58	EXCELENTE
4	FEMENINO	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	1	52	BUENA
5	FEMENINO	5	1	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	1	57	EXCELENTE
6	FEMENINO	5	2	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	2	58	EXCELENTE
7	MASCULINO	4	1	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	1	53	BUENA
8	FEMENINO	5	2	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	57	EXCELENTE
9	FEMENINO	5	2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	1	57	EXCELENTE
10	FEMENINO	4	1	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2	55	BUENA
11	MASCULINO	5	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	55	BUENA
12	FEMENINO	5	1	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	57	EXCELENTE
13	FEMENINO	4	1	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	55	BUENA
14	MASCULINO	5	2	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	58	EXCELENTE
15	MASCULINO	5	2	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	58	EXCELENTE

16	MASCULINO	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	52	BUENA
17	FEMENINO	5	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	2	56	BUENA
18	MASCULINO	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	60	EXCELENTE
19	FEMENINO	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	2	56	BUENA
20	FEMENINO	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	58	EXCELENTE
21	MASCULINO	4	1	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	57	EXCELENTE
22	MASCULINO	4	1	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	2	58	EXCELENTE
23	FEMENINO	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	2	57	EXCELENTE
24	FEMENINO	4	1	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	2	57	EXCELENTE
25	FEMENINO	4	1	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	2	58	EXCELENTE
26	FEMENINO	5	2	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	58	EXCELENTE
27	MASCULINO	4	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	59	EXCELENTE
28	FEMENINO	4	1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	59	EXCELENTE
29	MASCULINO	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	57	EXCELENTE
30	FEMENINO	4	1	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	58	EXCELENTE

VALORES		**ESCALA**
12	26	DEFICIENTE
27	41	REGULAR
42	56	BUENA
57	72	EXCELENTE

BASE DE DATOS GESTION POR COMPETENCIAS (RESULTADOS ANTES)

		DIMENSION III Competencias Cardinales										DIMENSION IV Competencias Especificas											
		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
	GENERO	Controla las emociones fuertes o el estrés y responde positivamente a pesar de ello.	¿Se comunica usted con claridad y precisión en cualquier circunstancia o en situaciones	Desarrolla o sugiere modificaciones en procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia	¿Usted se considera capaz de lograr sus objetivos propuestos en la empresa?	¿Cree usted que el coaching influye en la gestión por competencias?	¿Es usted reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo?	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes.	¿Es usted consciente de la responsabilidad ante el cargo que ocupa?	¿Siente usted que es responsable de las decisiones?	Se considera una persona que presenta una solución novedosa y original, a la medida	¿Recibes palabras de reconocimiento por parte de tus jefes por realizar	¿Se comunica usted con facilidad con las personas de otras áreas de la empresa?	¿Planifica usted periódicamente sus actividades en el trabajo?	¿Usted entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos	15.1 ¿Comparte usted con los demás su conocimiento y experiencia?	15.2 Detecta nuevas oportunidades de negocio, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	16. ¿Usted solicita la opinión de otros y valora ideas y experiencias de los demás y mantiene una actitud abierta para aprender	16.1 ¿Confía usted en sus decisiones tomadas frente al equipo de trabajo?	¿Siente usted que sus ideas son tomada en cuenta por sus jefes?	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad	TOTALES	ESCALA
1	FEMENINO	1	2	2	2	1	1	2	4	1	2	1	1	2	2	2	2	4	2	2	5	41	REGULAR
2	FEMENINO	4	5	4	4	1	2	4	5	2	4	2	4	2	5	4	4	4	5	4	2	71	BUENA
3	MASCULINO	4	4	5	4	2	3	5	5	4	4	2	2	2	4	5	5	4	4	5	5	78	BUENA
4	FEMENINO	1	2	2	4	4	1	5	4	2	4	1	3	3	2	2	2	5	2	2	5	56	REGULAR
5	FEMENINO	4	4	4	2	2	2	2	5	1	2	5	1	5	4	4	4	5	4	4	2	66	BUENA
6	FEMENINO	4	5	2	5	1	1	4	5	2	5	2	4	4	5	4	5	4	5	2	2	71	BUENA
7	MASCULINO	2	4	4	4	3	2	5	4	4	4	1	3	3	2	2	5	5	4	5	2	68	BUENA
8	FEMENINO	5	5	2	4	2	1	2	5	1	5	2	2	4	4	4	4	5	2	2	2	63	BUENA
9	FEMENINO	5	4	4	4	2	2	4	5	2	4	1	4	2	5	5	5	4	4	5	5	76	BUENA
10	FEMENINO	2	5	2	4	4	1	5	4	2	5	1	3	3	4	4	5	5	2	4	2	67	BUENA
11	MASCULINO	4	4	4	5	3	3	2	5	1	5	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	73	BUENA
12	FEMENINO	2	2	5	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	5	2	4	2	2	58	REGULAR
13	FEMENINO	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	1	3	2	4	4	5	4	5	5	2	75	BUENA
14	MASCULINO	5	4	2	5	1	2	2	2	1	4	2	2	2	2	5	4	2	4	4	2	57	REGULAR

15	MASCULINO	4	5	4	5	4	4	2	4	4	4	1	3	2	4	4	5	5	5	2	4	75	BUENA
16	MASCULINO	5	4	5	5	2	2	4	4	4	5	1	2	2	4	5	5	4	4	4	2	73	BUENA
17	FEMENINO	4	5	4	5	2	4	5	5	1	4	2	5	4	4	4	4	4	2	5	5	78	BUENA
18	MASCULINO	4	4	2	5	3	2	5	4	5	4	2	2	5	5	4	5	4	4	5	5	79	BUENA
19	FEMENINO	5	2	4	2	2	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	4	4	5	4	4	77	BUENA
20	FEMENINO	4	4	5	4	3	2	2	5	1	5	2	2	2	4	4	5	5	4	5	4	72	BUENA
21	MASCULINO	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	2	2	5	74	BUENA
22	MASCULINO	5	5	5	5	2	2	5	4	1	4	1	2	2	5	5	5	4	4	4	4	74	BUENA
23	FEMENINO	4	4	4	4	3	5	4	4	2	4	2	3	2	5	4	4	4	5	5	5	77	BUENA
24	FEMENINO	5	4	5	5	5	2	5	4	4	5	2	5	2	5	4	5	5	4	4	2	82	EXCELENTE
25	FEMENINO	4	5	2	5	2	1	4	4	2	5	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	73	BUENA
26	FEMENINO	5	4	4	4	3	3	5	4	5	5	1	5	2	5	4	5	4	5	5	2	80	EXCELENTE
27	MASCULINO	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	2	3	1	5	4	4	4	5	4	1	78	BUENA
28	FEMENINO	4	4	4	5	3	1	4	5	5	5	2	4	2	5	4	5	4	4	4	5	79	BUENA
29	MASCULINO	5	4	5	4	2	5	5	4	2	4	1	4	2	5	5	4	5	5	5	1	77	BUENA
30	FEMENINO	4	4	4	4	1	5	4	4	2	5	2	3	5	5	5	4	4	2	4	4	75	BUENA

VALORES		ESCALA
20	39	DEFICIENTE
40	59	REGULAR
60	79	BUENA
80	100	EXCELENTE

BASE DE DATOS GESTION POR COMPETENCIAS (RESULTADOS DESPUES)

		DIMENSION III Competencias Cardinales										DIMENSION IV Competencias Especificas											
		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
	GENERO	Controla las emociones fuertes o el estrés y responde positivamente a pesar de ello.	¿Se comunica usted con claridad y precisión en cualquier circunstancia o en situaciones bajo presión?	Desarrolla o sugiere modificaciones en procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia	¿Usted se considera capaz de lograr sus objetivos propuestos en la empresa?	¿Cree usted que el coaching influye en la gestión por competencias?	¿Es usted reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo?	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes.	¿Es usted consciente de la responsabilidad ante el cargo que ocupa?	¿Siente usted que es responsable de las decisiones?	Se considera una persona que presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente	¿Recibes palabras de reconocimiento por parte de tus jefes por realizar satisfactoriamente tus labores?	¿Se comunica usted con facilidad con las personas de otras áreas de la empresa?	¿Planifica usted periódicamente sus actividades en el trabajo?	¿Usted entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos?	15.1 ¿Comparte usted con los demás su conocimiento y experiencia?	15.2 Detecta nuevas oportunidades de negocio, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	16. ¿Usted solicita la opinión de otros y valora ideas y experiencias de los demás y mantiene una actitud abierta para aprender de los otros?	16.1 ¿Confía usted en sus decisiones tomadas frente al equipo de trabajo?	¿Siente usted que sus ideas son tomada en cuenta por sus jefes?	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad	TOTALES	ESCALA
1	FEMENINO	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	BUENA
2	FEMENINO	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	BUENA
3	MASCULINO	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	BUENA
4	FEMENINO	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	BUENA
5	FEMENINO	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	BUENA
6	FEMENINO	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	BUENA
7	MASCULINO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	79	BUENA
8	FEMENINO	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	BUENA
9	FEMENINO	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	92	EXCELENTE
10	FEMENINO	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	BUENA
11	MASCULINO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	79	BUENA
12	FEMENINO	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	BUENA
13	FEMENINO	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	91	EXCELENTE
14	MASCULINO	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5		4	5	5	5	5	5	5	5	4	93	EXCELENTE

15	MASCULINO	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	90	EXCELENTE
16	MASCULINO	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	94	EXCELENTE
17	FEMENINO	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	90	EXCELENTE
18	MASCULINO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	BUENA
19	FEMENINO	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	BUENA
20	FEMENINO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	BUENA
21	MASCULINO	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	92	EXCELENTE
22	MASCULINO	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	94	EXCELENTE
23	FEMENINO	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	92	EXCELENTE
24	FEMENINO	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	92	EXCELENTE
25	FEMENINO	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97	EXCELENTE
26	FEMENINO	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	94	EXCELENTE
27	MASCULINO	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	93	EXCELENTE
28	FEMENINO	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	95	EXCELENTE
29	MASCULINO	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	90	EXCELENTE
30	FEMENINO	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	94	EXCELENTE

VALORES		ESCALA
20	39	DEFICIENTE
40	59	REGULAR
60	79	BUENA
80	100	EXCELENTE

BASE DE DATOS PARA CALCULAR CHI CUADRADO:

TRABAJADORES	ANTES	DESPUES
1	REGULAR	BUENA
2	BUENA	BUENA
3	BUENA	BUENA
4	REGULAR	BUENA
5	BUENA	BUENA
6	BUENA	BUENA
7	BUENA	BUENA
8	BUENA	BUENA
9	BUENA	EXCELENTE
10	BUENA	BUENA
11	BUENA	BUENA
12	BUENA	BUENA
13	BUENA	EXCELENTE
14	BUENA	EXCELENTE
15	BUENA	EXCELENTE
16	BUENA	EXCELENTE
17	BUENA	EXCELENTE
18	BUENA	BUENA
19	BUENA	BUENA
20	BUENA	BUENA
21	BUENA	EXCELENTE
22	BUENA	EXCELENTE
23	BUENA	EXCELENTE
24	EXCELENTE	EXCELENTE
25	BUENA	EXCELENTE
26	EXCELENTE	EXCELENTE
27	BUENA	EXCELENTE
28	BUENA	EXCELENTE
29	BUENA	EXCELENTE
30	BUENA	EXCELENTE