UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tesis

El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022.

Área: Ciencias Sociales

Línea de investigación: Políticas y gestión pública y privada

Para optar el título Profesional de Licenciado en Administración

Autor. Ramiro Abarca Córdova

Tumbes, Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022.

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Merino Velásquez, Jesús _____
Código ORCID: 0000-0003-3301-4487 **(presidente)**

Mg. Ecca López, Orlando Sigifredo _____
Código ORCID: 0000-0003-2672-7171 **(secretario)**

Mg. Armestar Amaya Alex Alfreth _____
Código ORCID: 0000-0002-3766-9782 **(vocal)**

Tumbes, Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022.

Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma.

Br. Abarca Córdova, Ramiro
Código ORCID: 0000-0002-0294-5003 **(Autor)**

Mg. DPO. Guerrero García, Galvany
Código ORCID: 0000-0002-3151-806X **(Asesor)**

Tumbes, Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECRETARÍA ACADÉMICA

"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los dos días del mes de diciembre del dos mil veintidós, siendo las diecisiete horas, y en la modalidad virtual, a través de la Plataforma Zoom, se reunieron el Jurado Calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado con Resolución Decanal de N° 300-2022/UNTUMBES-FCCEE el **Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ** (Presidente), **Mg. ORLANDO SIGIFREDO ECCA LÓPEZ** (Secretario) y **Mg. ALEX ALFRETH ARMESTAR AMAYA** (Vocal), reconociendo en la misma Resolución además al **Mg. GALVANI GUERRERO GARCÍA** como asesor, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis titulada **" El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022"**, para optar el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN presentado por el Bachiller RAMIRO ABARCA CÓRDOVA.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la deliberación, el Jurado según el artículo N° 65° del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al Bachiller RAMIRO ABARCA CORDOVA con calificativo:

APROBADO - BUENO

Se hace conocer al sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado le indica.

En consecuencia, queda **APTO** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis para Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las dieciocho horas y cincuenta minutos del mismo día se dio por concluida la ceremonia académica, en forma virtual, procediendo a firmar el Acta en presencia del público asistente.

Tumbes 02 de diciembre de 2022

Dr. Jesús Merino Velásquez
DNI: 00240035
ORCID: 0000-0003-3301-4487
Presidente

Mg. Orlando Sigifredo Ecca López
DNI: 02679361
ORCID: 0000-0003-2672-7171
Secretario

Mg. Alex Alfreth Ármestar Amaya
DNI: 41737972
ORCID; 0000-0002-3766-9782
Vocal

El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022.

por Ramiro Abarca Cordova

Fecha de entrega: 13-ene-2023 10:18a.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 1992322119
Nombre del archivo: Tesis__Coaching_y_Destrezas_2022-11--05_1.docx (1.68M)
Total de palabras: 18700
Total de caracteres: 108544

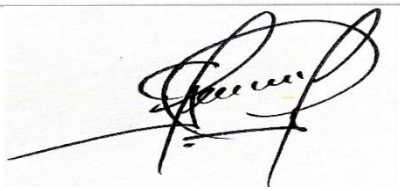
El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022.

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	19%	3%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	12%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
3	www.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%
7	revistagestion.ec Fuente de Internet	<1%
8	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1%



9	journals.sapienzaeditorial.com Fuente de Internet	<1 %
10	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	1library.co Fuente de Internet	<1 %
14	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
15	pdfs.semanticscholar.org Fuente de Internet	<1 %
16	www.ti.autonomadeica.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.lareferencia.info Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	<1 %

21	Submitted to unap Trabajo del estudiante	<1 %
22	aprenderly.com Fuente de Internet	<1 %
23	fundacionkoinonia.com.ve Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %
25	docero.mx Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.umsa.bo Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

DEDICATORIA

A nuestro creador por su espiritualidad. A mis padres por formarme un hombre de bien. A mi esposa e hijos por su entera comprensión para hacer posible este anhelo académico.

Ramiro

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater, por ser el baluarte de progreso en la frontera norte de nuestra patria. A mis profesores por sus clases aleccionadoras. A mi asesor Galvany Guerrero por su apoyo académico y a mis a mis amigos por su motivación académica.

Ramiro

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
I. INTRODUCCIÓN	16
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	23
2.1. Bases teórico - científicas	23
2.2. Antecedentes	43
2..3. Definición de términos básicos	48
III. MATERIALES Y METODOS	49
3.1. Hipótesis	49
3.2. Definición y operacionalización de variables	49
3.3. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.	52
3.4. Población, muestra y muestreo	53
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos	54
3.6. Procesamiento y análisis	56
3.7. Confiabilidad del instrumento	58
IV. RESULTADOS Y DISCUSION	60
4.1. Resultados	60
4.2. Discusión	66
V. CONCLUSIONES	70
VI. RECOMENDACIONES	71
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
VIII. ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones, indicadores e items de variable coaching.....50
Tabla 2: Dimensiones, indicadores e items de variable destrezas gerenciales 52
Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad Coaching.....58
Tabla 4: Estadísticos de fiabilidad Destrezas gerenciales.....59
Tabla 5: Influencia del Coaching en las destrezas gerenciales 60
Tabla 6: Influencia del diagnóstico en las destrezas gerenciales 61
Tabla 7: Influencia del diagnóstico en las destrezas gerenciales 61
Tabla 8: Influencia de la puesta en marcha en las destrezas gerenciales 62
Tabla 9: Influencia del diseño en las destrezas gerenciales*:*.....63
Tabla 10: Influencia de la puesta en marcha en las destrezas gerenciales 63
Tabla 11: Influencia de la puesta en marcha en las destrezas gerenciales 64
Tabla 12: Correlaciones del Seguimiento y evaluación y las destrezas gerenciales 65
Tabla 13: Influencia del seguimiento y evaluación en las destrezas gerenciales..65
Tabla 14: Correlaciones del Seguimiento y evaluación y las destrezas gerenciales 66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....80
Anexo 2: Matriz de consistencia.....81
Anexo 3: Carta solicitud para ejecución de tesis.....83
Anexo 4: Autorización para ejecución de tesis.....84
Anexo 5: Cuestionario de la variable coaching.....85
Anexo 6: Cuestionario variable Destrezas gerenciales.....87
Anexo 7: Fiabilidad de la variable coaching.....89
Anexo 8: Fiabilidad de la variable destrezas gerenciales.....91
Anexo 9: Tomas fotográficas de aplicación de encuestas.....93

RESUMEN

Con el propósito de determinar la influencia del coaching en las destrezas gerenciales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Región Tumbes, 2022. Se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo – correlaciona, y de diseño no experimental y transversal, se trabajó con una muestra censal comprendida por 35 trabajadores administrativos de la municipalidad, a quienes se le aplico un cuestionario por cada variable en estudio. Su confiabilidad de determinó mediante el Alfa de Cronbach con indicadores estos de 0.946 y 0.930 respectivamente. En su procesamiento se empleó el SPSS, obteniendo los resultados siguientes: el coeficiente de correlación y asociación de Rho de Spearman determinado entre la variable coaching y destrezas gerenciales de 0.835. Entre la dimensión diagnóstico y las destrezas gerenciales, 0.847. Entre la dimensión diseño y la variable destrezas gerenciales de 0.846. Entre la puesta en marcha y las destrezas gerenciales de 0.851 y entre seguimiento y evaluación y las destrezas gerenciales de 0.835. Se concluyó que existe una asociación positiva alta entre el coaching y las destrezas gerenciales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Región Tumbes, al haber obtenido un Rho de Spearman de 0.835. Evidenciándose que si las etapas de diagnóstico, diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, se organizan y se retroalimentan aseguran la generación de destrezas gerenciales. Asimismo, existe una asociación positiva alta entre la dimensión diagnóstico y las destrezas gerenciales, siendo el índice de correlación de Spearman de 0.847; indicando una planificación exhaustiva de la información de las necesidades de conocimiento enfocada a las destrezas gerenciales.

Palabras clave: Destrezas gerenciales, coaching, comunicación, aprendizaje, diagnostico, planificación

ABSTRACT

With the purpose of determining the influence of coaching on managerial skills in the workers of the District Municipality of San Jacinto, Tumbes Region, 2022. An investigation of quantitative approach, descriptive type - correlates, and non-experimental and transversal design was carried out. , we worked with a census sample comprised of 35 administrative workers of the municipality, to whom a questionnaire was applied for each variable under study. Its reliability was determined using Cronbach's Alpha with indicators of 0.946 and 0.930, respectively. SPSS was used in its processing, obtaining the following results: the Spearman's Rho correlation and association coefficient determined between the variable coaching and managerial skills of 0.835. Between the diagnostic dimension and managerial skills, 0.847. Between the design dimension and the managerial skills variable of 0.846. Between start-up and managerial skills of 0.851 and between monitoring and evaluation and managerial skills of 0.835. It was concluded that there is a high positive association between coaching and managerial skills in the workers of the District Municipality of San Jacinto, Tumbes Region, having obtained a Spearman's Rho of 0.835. It is evident that if the stages of diagnosis, design, start-up, monitoring and evaluation are organized and fed back, they ensure the generation of managerial skills. Likewise, there is a high positive association between the diagnostic dimension and managerial skills, with the Spearman correlation index being 0.847; indicating an exhaustive planning of the information of the knowledge needs focused on managerial skills.

Keywords: Management skills, coaching, communication, learning, diagnosis, planning.

I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación nos referimos al tema de la gestión del coaching y de las destrezas gerenciales en los directivos y trabajadores de las instituciones pertenecientes a los gobiernos locales, las cuales contribuyen a una adecuada gestión del talento humano y su adecuada preparación para diferentes escenarios.

Es importante conocer las formas de aplicación de las destrezas gerenciales y la gestión del coaching en las instituciones de los gobiernos locales, comprendiendo que este representa un sector muy dinámico dentro de la gestión de organizaciones, al tiempo de verificar la implementación del coaching para un mejor desempeño de los colaboradores involucrados.

En tiempos actuales, en los que la competitividad es el factor más importante referente en relación al desarrollo económico de los países y bloques de naciones, la generación de ventajas competitivas a nivel empresarial es cada vez más importante y agresiva, por lo cual los grupos de poder económico, propietarios, dueños de empresas y directores generales exigen a sus gerentes mejores y mayores resultados financieros sostenibles en el tiempo, con responsabilidad social empresarial; al respecto, “los responsables de las instituciones están en la obligación de desarrollar destrezas gerenciales para la gestión del talento humano en sus organizaciones, con el propósito de alcanzar mejores y mayores niveles de rentabilidad y sostenibilidad”.

El Perú al estar inserto en la comunidad internacional y ser un país exportador de materias primas y/o productos semielaborados, cuenta con un sector empresarial cada vez más globalizado, el cual demanda que las instituciones sean cada vez más competitivas, las cuales requieren directivos más eficientes, colaboradores, comprometidos y orientados a resultados.

Con el objeto de contextualizar el problema señalamos que en el sitio web (RRHHpress.com, 2021) afirma:

Que la compañía Kingsley Gate Partners, multinacional estadounidense especializada en búsqueda de directivos, ha publicado el estudio Women in Business: donde el 19,1 % de las mujeres directivas españolas destacan, en primer lugar, por su entendimiento del negocio, seguido por su liderazgo de equipos, en un 17,3 % de los casos." Respecto a lo anterior, las destrezas gerenciales más desarrolladas por las profesionales españolas son las de creación de valor (15,3 %), gestión de crisis y conflictos (13,5 %), gestión de las relaciones en la organización (11,9 %), capacidad de organización, planificación y gestión (10,2 %), la visión estratégica (8 %) e innovación (4,7 %)".

Al mismo tiempo el portal web (Empresa actual, 2020) en un artículo sobre competencias directivas y emprendedorismo; establece que sin mentoría adecuada y con equipos poco preparados es poco probable consolidar la estrategia de negocio.

López (2021) manifiesta:

Que la incapacidad de ciertos directivos, su falta de resolución a la hora de tomar decisiones o su *incapacidad* para coordinar equipos lleva a muchos a preguntarse cuándo alguien consigue su máximo nivel de ineptitud. Es lo que se conoce como principio de Peter, un principio acuñado por Laurence J. Peter. según el *principio de Peter*, los colaboradores ejecutan correctamente su trabajo hasta que son ascendidos a un determinado nivel en el que finiquitan volviéndose ineficaces. Hipersimifobia: "Se trata del temor que puede asediar a un mando al encontrarse ante colaboradores brillantes brillantes y con talento para la dirección; Inercia carcajeante": "A falta de capacidad para desempeñar su labor, hay quienes apelan al humor relatando chistes. Síndrome del vaivén: Se refiere a la ineptitud a la hora de tomar una determinación y vislumbra la incompetencia creativa que radica en evitar ascender al estar satisfecho en un puesto de trabajo concluyente. Para ello, el trabajador tratará de exponer a sus superiores, que no es la persona conveniente para ser ascendida".

El País, (2021) “En el artículo online titulado la alta dirección y el liderazgo en las crisis señala la importancia de la capacitación y entrenamiento de los lideres para hacer frente a la incertumbre e imprevisibilidad de las crisis”.

El Mercantil, (2020) “señala que el periodo de crisis por la pandemia COVID 19 exige que los gerentes del área de logística preparen temas motivadores y reflexivos de manera permanente a sus colaboradores por el momento de incertidumbre que se vivió desde 2020”.

Visma, (2018) señala que “en los recientes años cada vez más es importante que los altos ejecutivos tengan capacidad de previsión frente a la incertidumbre, de tal forma que puedan preparar a su personal para eventuales adversidades derivadas de la intensa competitividad global en diferentes industrias y sectores empresariales y organizacionales”.

> “Señala que el coaching corporativo es un elemento y factor fundamental en la mejora de la experiencia del empleado en las organizaciones; al respecto, la experiencia del empleado y su importancia es cada vez más importante siendo el coaching un conjunto de herramientas y factores que favorecerán la armonía en el clima y cultura de la organización”.

Los hechos anteriores, reflejan una notoria crisis de identidad en los colaboradores, empleados y gerentes de las empresas u organizaciones quienes cada vez más, se exigen laboralmente no precisamente por altos grados de destrezas gerenciales o compromiso sino por inercia y exigencia, generándose y desarrollándose procesos de estrés laboral y síndrome de *burnout*, sin embargo “en el presente estudio pretendemos relacionar hasta qué punto se asocian las habilidades directivas con los procesos de coaching implícitos que existen en las instituciones de gobierno local de la provincia de Tumbes”.

Cabe resaltar que variables como habilidades directivas y coaching pueden tener una relación directa puesto que suponemos que a mayores habilidades directivas mejoraría el engagement o compromiso de los colaboradores.

Madrigal, et al, (2009) señala “que habilidades directivas son aquellas capacidades del directivo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Whitmore, (2011) “refiere que el coaching consiste tanto en el cómo se hacen esas cosas, como en el que se hace (…) y su objetivo principal es mejorar el rendimiento, pero la cuestión reside en cual es la mejor manera de lograrlo” (Whitmore, 2011).

Significados (2015, p. 2) establece que el engagement “es una palabra del inglés que se puede convertir como responsabilidad o fidelidad”. “Es utilizada en el contexto laboral para hacer referencia a un alto grado de compromiso laboral, lo cual se genera por intermediación de las habilidades gerenciales y el entrenamiento del personal corporativo; en este sentido, el engagement de un colaborador se ve manifestado en los resultados de su encargo y el nivel de compromiso e involucramiento que siente hacia la actividad organizacional que realiza y en donde trabaja, y se convierten en más productividad laboral, incremento de satisfacción respecto a sus labores y mayor estabilidad emocional y mental”. (Significados.com, 2015)

En este contexto se plantea la interrogante general: ¿De qué manera el coaching influye en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022?; de donde se desprenden los problemas específicos: 1. ¿De qué manera el diagnóstico influye en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad? 2. ¿De qué manera el diseño influye en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad? 3. ¿De qué manera la puesta en marcha influye en las destrezas gerenciales

en los trabajadores administrativos de la municipalidad? 4. ¿De qué manera el seguimiento y evaluación influye en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad?

Esta investigación presenta la oportunidad de ampliar la aplicación del conocimiento, es un tema poco trabajado, donde permitirá desarrollar un concepto más profundo de la relación de las organizaciones, donde se entiende que la administración de recursos humanos busca el compromiso de la organización con sus colaboradores. Las cuales podrán ser usados con fines de investigación para futuros estudios o para tener herramientas confiables para contribuir a la mejora de las organizaciones.

El estudio se enfoca en conocer la relación entre el coaching y las destrezas gerenciales en la MDSJ, es importante conocer los aspectos relevantes del bienestar de las personas en las organizaciones, lo que se va a relacionar directamente con una mayor efectividad en su trabajo. De acuerdo con la información recaudada en la investigación se obtendrá resultados que será de ayuda a la institución para detectar el nivel del coaching y las destrezas gerenciales, para diseñar planes de intervención de acuerdo con las variables y factores de manera más eficiente.

La presente investigación se realiza por la necesidad de mejorar la aplicación del coaching y su influencia en las destrezas gerenciales de los trabajadores y habitante MDSJs del área de intervención de la, 2022, “investigación que permitirá tener un conocimiento más amplio sobre la influencia del coaching en las destrezas gerenciales y la manera en que son motivados a cumplir con sus metas, también permite a la dirección identificar las debilidades de tener un sistema burocrático no acorde a las necesidades y debilidades de los trabajadores y la población”.

En el campo social la presente investigación es de gran interés, ya que el desarrollo del trabajador dentro de la organización refleja el desempeño en otros aspectos de su vida, como el personal, familiar y profesional donde se

convertirá en un núcleo de estudio para la gestión del coaching en todas las áreas y redundará en mejorar las destrezas gerenciales para brindar un mejor servicio a los pobladores del Distrito de San Jacinto

La investigación pretende determinar la influencia del coaching en las destrezas gerenciales de los directivos, colaboradores y habitantes de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, a fin de que los autoridades municipales puedan aplicar políticas motivacionales se enfoquen en mejorar el rendimiento laboral, debido a que los colaboradores se sientan bien en su puesto de trabajo y asuman una actitud favorable tanto aplicación de sus conocimientos y en la optimización de los recursos técnicos y materiales, en el desempeño efectivo de sus funciones en su cargo administrativo, a fin de garantizar y asegurar una excelente calidad del servicio al ciudadano, evitando así demoras, retrasos y mal empleo de los materiales.

Al culminar la investigación se logrará de modo general: determinar la influencia del coaching en las destrezas gerenciales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Región Tumbes, 2022. Y de modo específico: 1. Determinar la influencia del diagnóstico en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad. 2. Determinar la influencia del diseño en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad. 3. Determinar la influencia de la puesta en marcha en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad. 4. Determinar la influencia del seguimiento y evaluación en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

El trabajo investigativo ha sido estructurado en ocho capítulos, describiéndose a continuación:

En el capítulo I, indica la introducción, donde se describe la importancia del tema a investigar, y se hace una descripción de la ocurrencia de la problemática enmarcándolo en la evidencia existente tanto a nivel

internacional, nacional como en las provincias donde se ubican las instituciones. Asimismo, se explica la justificación, y se detalla los objetivos tanto generales como específicos. En el capítulo II, se describe la revisión de la literatura que contiene a las bases teórico – científicas, antecedentes y definición de términos básicos

En el capítulo III, trata de los materiales y métodos, que se explican en la hipótesis, definición y operacionalización, tipo de estudio y operacionalización de variables, población, muestra y muestreo, métodos, técnicas e instrumentos, procesamiento y análisis de la información y la confiabilidad de instrumento de medición. En el capítulo IV, se presenta los resultados y discusión. En el capítulo V, se indican las conclusiones y en los capítulos VI, VII y VIII, se señalan las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Bases teórico - científicas

Coaching

Para Payeras (2010), El coaching pues “es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero, delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento” (p.3).

Por otra parte, Rodríguez, (2008) determina que:

El coaching, en todo caso, “es una herramienta adecuada para organizaciones que intentan sacar lo mejor de su gente promoviendo el desarrollo humano, la participación y la responsabilidad como métodos para incrementar el rendimiento en mercados competitivos y cambiantes, así como para organizaciones no mercantiles gubernamentales o privadas cuyos modelos de gestión se correspondan clara y eficientemente a sus propósitos”. (p.9)

Competencias del coach

Un líder coach necesita desarrollar habilidades que le permita realizar un proceso de coaching más eficaz y para ellos, algunos autores establecen lo siguiente, según

Arroyo (2012):

Las competencias, son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral. La competencia es contextualizada, por lo tanto, se trata de saber actuar en un campo de exigencia, restricciones y recursos determinados.

Alguna de las competencias principales del coach, son:
Crea relaciones de confianza. Produce cambios culturales en su entorno. La gente lo elige su mentor. “Genera comunicación eficaz para la coordinación de acciones. Promueve el compromiso con los resultados. (separándolos de sus explicaciones). Estimula el trabajo eficiente de alto desempeño. Cambia la forma de observar situaciones y de clara oportunidades en cada problema. Incremente la capacidad de acción. Entrena a su grupo en el diseño de un futuro poderoso. Logran negociaciones en las que ambas partes ganan”. (p. 220)

El coaching ejecutivo, “es una relación individualizada, uno a uno, diseñada para asistir a ejecutivos en el desarrollo y potenciación de su eficacia profesional y rendimiento en la organización” (Rosinski, 2020, p.27).

Origen del Coaching.

Hall, (2010)
Precisa que en Hungría por el siglo XV, había un pueblo de nombre Kocs; ubicada a 70 km. de Budapest, fue un lugar de conexión entre Viena y Pest. Era popular porque fabricaban uno de los mejores carruajes de caballos del planeta, distinguidos por la comodidad de viaje que ofrecía a los pasajeros.

Latam Coaching Network, (2019)
Explica que los mencionados coches tenían como lema “Lo hacemos llegar a su destino con rapidez y comodidad”. Entonces los “kocsi szekér” (carruaje de Kocs) se hicieron conocidos como símbolo de la excelencia. Es así, que la palabra coach (coche) es de origen húngaro de la ciudad de Kocs, el mismo que dio origen a palabra kocsi, se tradujo al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al castellano como coche. Entonces, “el coaching metafóricamente significa transportar. El coach vendría a ser el conductor del carro que acompaña en el proceso de desplazamiento al coachee (cliente), quién decide el camino a seguir”.

El nacimiento del coaching radica hace miles de años atrás cuando uno de sus precursores Sócrates se valía de la conversación con sus discípulos para poder llegar al entendimiento, éste a través de preguntas lograba indagar en el interior de las personas sacando a relucir conocimiento que tenían guardado.

Según Menéndez, (2011) en su libro Principios del Coaching nos comenta:

“Hay indicios de su aplicación entre los años 600 – 400 años A.C, con orígenes en maestros de la filosofía como Sócrates, Platón, Aristóteles Siddhartha Gautama (Buda), Confucio, Laozi, Ghandi y muchos otros que aportaron formas de pensar y maneras de mostrar a la gente como aprender sin tener que decir siempre lo que querían mostrarles. Alrededor de los años ochenta personas como Sir. John Whitmore o Timothy Gallwey y más recientemente Thomas Leonard, quien fundo la primera escuela de Coaching en 1992, comenzaron a dar forma a esta metodología, donde con herramientas traídas de varias disciplinas, han demostrado que se pueden sacar mucho más de las personas que como se ha hecho hasta ahora”.

Menéndez sigue “1992 es quizá una buena fecha para marcar un punto de partida, pues fue a partir de allí cuando el coaching personal comenzó a tomar forma y extenderse rápidamente. Tres años después, en 1995, se fundó la International Coach Federation (IFC), la federación de coaches más extendida y reconocida mundialmente hasta la fecha”. (Menéndez, 2011)

Dicho esto, ahora “en la actualidad vemos personas trabajando a la par con otras incentivando, motivando y/o tratando de sacar la mejor versión de cada uno de nosotros ya sea de manera personal y profesional, esto nos conlleva a cumplir objetivos con la ayuda de un profesional capacitado llamado Coach”. “Muchas personas saben que tienen el

potencial indicado, pero no saben cuál es el camino correcto para dirigir su accionar en ese sentido; es por ello que, el contar con un coach, que pueda ayudarlo a conseguir esa ansiada meta es fundamental en el desempeño de cada uno como persona y profesional".

Asimismo, podemos ver hoy en día como en la mayoría de los casos nos es difícil conseguir el desarrollo pleno en los distintos aspectos de la vida ya sea a nivel individual, grupal o en equipo, si bien es cierto le damos una especie de empuje inerte a estas situaciones, no es razón suficiente para alcanzar la satisfacción completa la cual podríamos alcanzar descubriendo en nuestro interior el potencial para tal fin.

Según Echevarría (2011)
"Hemos perdido conciencia del inmenso potencial transformador del que disponemos. Ello se traduce en una pérdida significativa de nuestra efectividad, de nuestra capacidad productiva. Somos mucho menos efectivos de lo que podríamos ser. Disponemos de un potencial transformador insospechado. Los resultados que obtenemos están por debajo de nuestras capacidades. Ello no solo se expresa a nivel individual sino también en nuestro desenvolvimiento organizacional"

En este párrafo el autor nos quiere dar a entender de la impensable capacidad que tenemos para desarrollar nuestro potencial, toda persona tiene cualidades que la hacen única y es, en base a estas, en las que debemos descansar para sacar el mayor provecho y así cumplir nuestras metas y objetivos ya sea de manera individual o en equipo.

Según Anzorena (2016) establece:
De acuerdo al enfoque constructivista el cual sustenta la práctica del coaching ontológico "que durante siglos existió la creencia generalizada de que podemos percibir la realidad tal cual es y que logramos tener acceso directo al mundo exterior, independientemente de las condiciones biológicas, cognitivas y emocionales de las personas asimismo afirma que

vivimos una realidad única e igual para todos, que percibimos las cosas tal cual son y que podemos tener un conocimiento objetivo de la realidad".

Sin embargo, "al presentar un fuerte debate a este enfoque indicando que todo ser humano se vincula con el mundo exterior, conoce, aprende, interpreta, toma sus decisiones y actúa a través de sus modelos mentales, conjunto de opiniones, teorías personales, valores, paradigmas, distinciones y creencias que utilizamos para percibir, analizar e interpretar todo tipo de fenómenos y circunstancias de nuestra vida".

Es importante hacer mención que nuestra percepción de la realidad esta mediatizada por nuestra particular forma de ser, podemos concluir en que el sentido que le asignamos a nuestro acontecer habla del tipo de observador que estamos siendo…por lo tanto, las interpretaciones y el significado que le atribuimos a los acontecimientos no pertenecen a los hechos en sí, sino al observador que somos.

"Cada persona ha recibido desde su niñez diversos tipos de formación: en lo personal y en lo profesional; e inclusive muchos de nosotros aprendemos con el solo hecho de observar a otras (teoría observacional del aprendizaje de Albert Bandura, el cual sostiene que copiamos diversos comportamientos que observamos de los demás); generando en nuestro interior ciertos patrones los cuales nos permitirá emitir el significado de la situación en la cual nos encontramos o por la que estemos pasando en ese momento".

Ahora bien, "hemos mencionado una de las teorías del aprendizaje, pero también es muy cierto que, así como adquirimos conocimiento de diversas formas, y por algún motivo en cualquier circunstancia tengamos cierta disconformidad con lo aprendido podría ser momento de desaprender lo cual nos va a llevar a desafiar paradigmas que en algún momento creíamos adecuados".

En este sentido, es donde, en la mayoría de los casos, se necesita de un acompañamiento especial que nos ayude a que nuestro panorama sea más claro con el fin de asimilar ciertas situaciones y a la vez nuestro potencial, talento o desempeño se desarrolle de manera idónea; “el coaching nos puede ser de mucha utilidad para el cumplimiento de objetivos; en el desenvolvimiento del presente trabajo de investigación veremos y argumentaremos la valía de esta herramienta, la cual últimamente está transformando el rol que deseamos tener en nuestras vidas”.

Al hablar de desarrollo y más explícitamente hablando del desempeño de las personas, implica un cambio en la manera de ver las cosas, los hábitos, inclusive de los valores que hasta la fecha se venían practicando, tal como el autor lo menciona en el libro que líneas arriba se ha descrito. Este cambio nos lleva a un aprendizaje, evolución y/o transformación no solo en el ámbito personal, sino que también repercutirá en nuestras relaciones familiares, laborales, abre nuestro panorama en cuanto a juicios que emitíamos a diversas situaciones.

Anzorena (2016)
En su mismo libro nos explica “que cambio y aprendizaje emergen como dos caras de la misma moneda, ya que establecen una intensa relación de mutua influencia. Todo cambio supone un nuevo aprendizaje que nos posibilita ampliar, corregir o modificar nuestra capacidad de acción y, a su vez, muchos aprendizajes conllevan profundos procesos de cambio personal. Es aquí donde la disciplina del coaching se va consolidando y demostrando su efectividad en la facilitación de estos procesos de aprendizaje y cambio”.

Asimismo, la problemática que existe también en el día a día por parte de las personas y la manera como esto influye en su desempeño y/o desarrollo de su talento en la organización nos lleva a entender que existe diversos factores internos como externos que nos limitan y conseguir

nuestro mejor rendimiento y por ende en la consecución de nuestros objetivos ya sea como persona, a nivel grupal y organizacional.

Drucker (1996)

Si bien es cierto que a las organizaciones les facilita mucho contratar profesionales para que sus empleados estén siempre capacitados, lo cual lleva a tener la responsabilidad de un solo lado, ahora esto ha cambiado, por lo que la responsabilidad del desarrollo personal poco a poco pasó de las empresas a los propios individuos. Si alguien tiene ambiciones e inteligencia, puede llegar a alcanzar reconocimiento en el área profesional u ocupacional que haya elegido. Pero esta oportunidad también implica responsabilidades.

“Hoy día, las empresas no controlan las carreras de sus empleados, sino que un trabajador debe ser él mismo sus propias competencias. Es el propio trabajador que tiene la responsabilidad de elegir las líneas de capacitación que mejor le convienen, así como de encontrar un conveniente lugar o nicho donde desarrollar sus actividades laborales, y así como de decidir cuándo es el momento de cambiar su trayectoria ocupacional, para poder ser productivo y generar ingresos durante su vida profesional activa, la que dura aproximadamente cuarenta y cinco o cincuenta años”.

La iniciativa está dentro de cada uno, “si bien es cierto cuando somos dependientes laboralmente hablando, conseguir que nuestro talento se desarrolle en la empresa depende también de nuestros superiores, no exime que nuestras ideas por el bien del desarrollo del equipo las dejemos fluir, y así aportemos en pro de los objetivos organizacionales; es así que seremos visibles para nuestros superiores y poco a poco nos encontraremos con lo que realmente nos apasiona. Esto nos puede llevar inclusive a saber que debemos seguir un camino distinto al de la dependencia, emprender o incursionar en otros rubros y quien sabe más

adelante encontrarnos con nuestro actual empleador como una competencia".

Cuando indagamos en nuestro interior podemos encontrar respuestas que quizá nunca podríamos habernos imaginado, asimismo el retar a nuestros mapas mentales y juicios nos permitirá ver nuestra realidad de otra perspectiva y muy probablemente desde la vereda de al frente, es cuando decimos que nos volvemos empáticos.

Para entender el coaching creemos conveniente también que es necesario mencionar la ontología del lenguaje, en donde Rafael Echevarría considera 3 postulados básicos los cuales a continuación detallamos:

Echevarría, (2005)

1. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.
   El lenguaje "es, por, sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos, planteamos, son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, postulamos, es la clave para comprender los fenómenos humanos".

   Es más, sostenemos que la existencia humana reconoce tres dominios primarios, pudiéndose derivar cualquier otro dominio de fenómenos humanos de estos tres. Sin entrar a desarrollar este tema en esta ocasión, es importante identificar estos tres dominios primarios. Ellos son: el dominio del cuerpo, el dominio de la emocionalidad y el dominio del lenguaje.

2. Interpretamos al lenguaje como generativo.
   Este postulado reconoce que el lenguaje no sólo nos permite hablar «sobre» las cosas: el lenguaje hace que sucedan cosas. Este segundo postulado abandona la noción que reduce el lenguaje a un papel pasivo o descriptivo. Sostiene que el lenguaje es generativo. "El

lenguaje, por lo tanto, no sólo nos permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. Estamos sosteniendo que el lenguaje es acción". "Al sostener que el lenguaje es acción, estamos señalando que el lenguaje crea realidades. Vemos esto de muchas maneras. Al decir lo que decimos, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y, muchas veces, para otros. Cuando hablamos, modelamos el futuro, el nuestro y el de los demás. A partir de lo que dijimos o se nos dijo, a partir de lo que callamos, a partir de lo que escuchamos o no escuchamos de otros, nuestra realidad futura se moldea en un sentido o en otro".

3. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

   Desde nuestra tradición se asume normalmente que cada individuo nace dotado de una particular forma de ser; que cada uno, en consecuencia, posee una manera de ser permanente, fija o inmutable (muchas veces llamada el «alma»). "La vida, desde esta perspectiva, es un espacio en el cual esta forma de ser, de la que presumiblemente estaríamos dotados desde el nacimiento, se revela y despliega. La vida, por lo tanto, nos permite descubrir cómo somos realmente. La ontología del lenguaje asume una posición radicalmente diferente. Ella sostiene que la vida es, por el contrario, el espacio en el que los individuos se inventan a sí mismos".

   Sujetos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser. El ser humano no es una forma de ser determinada, ni permanente. Es un espacio de posibilidad hacia su propia creación. Y aquello que lo posibilita es precisamente la capacidad generativa del lenguaje. A partir de las bases de condicionamiento mencionadas, los individuos tienen la capacidad de crearse a sí mismos a través del lenguaje. Nadie es de

> una forma de ser determinada, dada e inmutable, que no permita infinitas modificaciones. (Echevarría, 2005)

Asimismo, Echevarría, (2005)
Dice el reconocimiento de lo dicho nos conduce al primer principio general de la ontología del lenguaje. Podemos formularlo como sigue:

Primer principio: “No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”.

A primera vista, este pudiera parecer un principio inocente, sin mayores consecuencias. “Sin embargo, basta mirarlo con algún detenimiento para comprobar que está cargado de dinamita”. “En efecto, si sostenemos que no podemos saber cómo las cosas son, ello implica que debemos abandonar toda pretensión de acceso a la verdad”. Pues, ¿qué otra cosa es la verdad sino precisamente la pretensión de que «las cosas son» como decimos? “Sostenemos que la verdad, en nuestro lenguaje ordinario, alude a un juicio que realizamos sobre una determinada proposición lingüística que le atribuye a ésta la capacidad de dar cuenta de «cómo las cosas son”. (Echevarría, 2005)

Segundo principio: No sólo actuamos de acuerdo cómo somos, (y lo hacemos), también somos de acuerdo cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo con lo que hace.

“Nuestras acciones no sólo revelan cómo somos, también nos permiten transformarnos, ser diferentes, devenir”. Este es un segundo principio del «coaching» ontológico y nos capacita para realizar lo que llamamos «intervención ontológica». “Al hacer posible que una persona actúe de un modo determinado (y, nuevamente, no olvidemos que el lenguaje es acción)”, el «coaching» ontológico “le permite moverse en una determinada dirección y dejar atrás sus antiguas formas de ser”.

“La acción, por lo tanto, no es sólo la manifestación de un determinado ser que se despliega en el mundo, es también la posibilidad de que ese mismo ser se trascienda a sí mismo y devenga un ser diferente”.

En párrafos anteriores hacemos mención al desaprender; y para esto creemos que es necesario mencionar los principios de la ontología del lenguaje. “Es muy sabido que nuestro accionar y juicios se realiza de acuerdo a las creencias y para ponernos en una situación neutral, ser abiertos o inclusive empáticos debemos dejar de lado ciertas posturas que a lo largo de nuestra vida hemos creído conveniente, ya sea porque nos las enseñaron cuando niños o porque nos encontramos en nuestra zona de confort; por lo que “cerrarnos” en nuestro actuar nos podría llevar a no tomar en cuenta la postura de los demás, lo cual originaria una indiferencia hacia las personas”.

Gratton (2001) dice:
Crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontraremos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ello.

Asimismo, también hace referencia a la importancia de tener en cuenta la opinión de las personas, y dice “que cuando se escucha a las personas, estas sienten que se las trata con justicia”. “Si se les permite influir en las decisiones, “tienen más oportunidades para expresar sus aspiraciones y sus quejas, para reconocer sus verdaderos intereses ya para tomar decisiones que les parecen justas”.

Es de carácter importante trabajar primeramente en el interior de cada uno de nosotros, en donde podamos saber qué es lo que queremos alcanzar en beneficio no solamente individual, sino que mucho más rápido

tendremos conocimiento de los que queremos para nuestra empresa y lograremos el objetivo en equipo.

Zenger y Stinnett (2010) expresan:

Es así como podamos tener algunos otros beneficios nos enumera los resultados que el coaching en general nos puede ofrecer: Dar nuevo sentido al trabajo.” Empleados involucrados y comprometidos. Mayor productividad. Cultura más fuerte. Vínculos más fuertes entre jefe y subordinado. Individuos más sanos. Resiliencia. Mayor creatividad. Mas exploración de nuevos enfoques y mayor asunción de riesgos. Actitud de propietario frente a la de asalariado”.

Marchesan, (2017) sostienen:

Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial. Argentina, “teniendo como objetivo analizar la influencia de las herramientas de coaching ontológico en la gestión de recursos humanos, para así conocer cómo se puede implementar en una organización en pos de mejorar el liderazgo empresarial, la metodología utilizada fué exploratoria/cualitativa”. “Para la consecución del objetivo se realizaron encuestas a referentes del área de Recursos Humanos, coaches profesionales y líderes de distintas organizaciones, las cuales el 97,2% de los encuestados afirma haber recibido una contribución en el desarrollo de su liderazgo debido a las herramientas del coaching ontológico; así también en un 100 % los líderes de las organizaciones manifiestan buena pre-disposición hacia las herramientas del coaching y no solo eso, sino que además las solicitan”. “Asimismo arrojó en otra encuesta realizada que los aportes más considerables del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo, se relacionan directamente con la mejora de la comunicación interpersonal en primer lugar, la gestión de las emociones y el trabajo en equipo”.

El mismo autor Marchesan, (2017) manifiesta que:

Se puede observar que la forma preponderante por medio de la cual se imparten los recursos de coaching, es a través de clases teóricas o talleres; se supo también que una de las barreras a la hora de promover acciones de coaching es que existe la falta de conocimiento acerca de esta herramienta. En la presente investigación concluyó “que se puede comprobar la creciente necesidad de acompañar la gestión de recursos humanos con procesos de coaching ontológico para desarrollar competencias de liderazgo en las empresas. Asimismo, se ha podido descubrir que los referentes de recursos humanos no solo valoran el proceso de coaching para los líderes de sus compañías, el área de recursos humanos también lo requiere para el desarrollo de sus habilidades”.

Destrezas gerenciales

“Capacidades y conocimientos que un gerente debe tener o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo”. (Chiavenato, 2003)

Respecto a la variable destrezas gerenciales, tenemos las teorías que siguientes:

La educación es un factor relevante para establecer la calidad de una nación, se espera que la educación produzca personas de calidad para que puedan competir en competencias globales, ser responsables y poder anticipar el futuro. ”La institución educativa se estableció para producir un recurso humano más calificado, por lo que con su existencia se espera mejorar la calidad de una nación. Los entes educativos de calidad también producen graduados de calidad, especialmente si producen ciudadanos con carácter noble o buen carácter. El director establece el triunfo o el fracaso de una lección en una institución educativa, porque el director actúa como su administrador, gestor o gerente”. (Hartati, Pepriyeni, & Suryana, 2018)

La capacidad de gestión del director es de gran importancia para el progreso de instituciones educativas. “Los directores deben poder administrar los recursos educativos en las escuelas, incluidos los docentes, las instalaciones y la infraestructura, el plan de estudios y cualquier oportunidad de cooperación con la institución relacionada”. “Una buena gestión de todos los elementos creará un estilo de liderazgo eficaz para lograr la visión y misión escolar esperada, y producir graduados calificados. Las habilidades gerenciales efectivas se pueden demostrar a través del liderazgo del director". (Kempa, Ulorio y Wenno, 2017)

Según Nazari, (2017) muchos investigadores creían que los nuevos enfoques del liderazgo pueden tener un gran impacto en las actitudes de los seguidores y pueden aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Por ejemplo, Nazari, Ghasemi y Sohrabi, (2016) “hicieron necesaria una planificación adecuada para que los directores atléticos efectivos mejoren las habilidades de comunicación y gestión en estas organizaciones”.

La carga de trabajo del director es completamente para llevar a cabo las tareas básicas de gestión, el desarrollo del espíritu empresarial y la supervisión de los maestros y el personal educativo. Además del concepto gerencial clásico de directores de larga data como EMASLIM (Educador, Motivador, Administrador, Supervisor, Líder, Innovador, Gerente), se enfatiza tres aspectos estratégicos del rol del director en el mantenimiento de instituciones educativas, a saber, aspectos 8 de gestión, desarrollo empresarial y supervisión. “La función gerencial del director es a partir de la planificación, el desarrollo, la utilización y el empoderamiento de todos los elementos de la institución educativa, incluidos los maestros, la administración, los estudiantes y la infraestructura para que se utilice de la mejor manera posible para optimizar la calidad institucional, la calidad docente y la calidad de los estudiantes” (Hartati, Pepriyeni, y Suryana, 2018).

Las habilidades de liderazgo impactan en el comportamiento, la efectividad y el desempeño de los líderes. Las habilidades de liderazgo también contribuyen en gran medida a la creatividad y la innovación en entornos organizacionales. “Estas habilidades son esenciales para liderar el cambio. Por último, estas habilidades ayudan a los líderes que se enfrentan a entornos complejos y contribuyen al rendimiento del equipo” (Daas, 2016).

“El vocablo de habilidad habla a la capacidad de hacer algo de manera eficaz. Las habilidades se pueden definir en diferentes niveles de abstracción, que van desde habilidades generales, ampliamente definidas (por ejemplo, inteligencia, habilidades interpersonales) hasta habilidades más limitadas y específicas (razonamiento verbal, habilidades persuasivas)”. (Yulk, 2017)

“Los gerentes son personas que supervisan las actividades de otros y son responsables de lograr los objetivos en una organización. Un gerente también es responsable de la toma de decisiones, la asignación de recursos y la dirección de actividades para lograr las metas, que se coordinan conscientemente” (Robbins y Judge, 2017).

La administración proporciona coordinación formal en una organización para lograr objetivos predeterminados. En particular, el director educativo desempeña sus funciones mediante el uso de diferentes técnicas de planificación y gestión. Estas técnicas son igualmente importantes para el gerente de otros sectores. “El trabajo del responsable de la institución educativa es multidimensional e incluye las labores en los distintos niveles de gestión. En los entes educativos, las tareas de los directores son la planificación, la planificación estratégica, la elaboración de presupuestos, la resolución de conflictos, la disciplina, la recompensa por mejorar la productividad, la gestión del tiempo y la del cambio, la gestión de la ética y el liderazgo. El trabajo del director es de naturaleza compleja”. (Hartati, Pepriyeni, y Suryana, 2018)

El deseo de conseguir un sistema educativo funcional está muy extendido entre las partes interesadas de la industria de la educación. Esto no se puede alcanzar fácilmente sin una gestión de personal progresiva y eficaz por parte de los administradores del sistema escolar. “El gerente en jefe de una escuela secundaria es un director de confianza con muchas responsabilidades de gestión. Los administradores escolares están obligados a obtener muchas competencias de gestión que tienen como principal objetivo la gestión eficaz de los recursos humanos” (Ezeugbor y Victor, 2018).

“El director es el líder más alto en una organización escolar. Posee un papel vital en el progreso de una institución dirigida por la escuela. El liderazgo gerencial es una de las siete funciones centrales del director” (Wenno, 2017).

“En el nivel de educación secundaria, el director es el director ejecutivo de la escuela que es responsable de la gestión eficaz de los recursos escolares para actualizar las metas y objetivos establecidos” (Victor, 2017).

“El liderazgo efectivo del director es un liderazgo que puede fomentar los esfuerzos cooperativos y mantener un clima de trabajo ideal en las escuelas” (Kempa, Ulorio, y Wenno, 2017). La eficacia gerencial, que a menudo se define en términos de resultados, implica lo que logra un gerente. Es decir, “la capacidad del director de la organización para utilizar de manera óptima los recursos humanos y materiales disponibles para la organización con el fin de lograr el propósito de la organización” (Olorunsola y Belo , 2018).

“El director en una institución educativa tiene que realizar diferentes tipos de tareas de gestión, a modo de director eficaz, como el desarrollador de la política educativa, como gerente, como coordinador de la institución educativa. Necesitan los siguientes tipos de habilidades gerenciales que

abarcan aspectos conceptuales, comunicativos, efectivos e interpersonales". (Hartati, Pepriyeni, y Suryana, 2018)

Los gerentes necesitan muchos tipos de habilidades para cumplir con los requisitos de su función, pero la importancia relativa de varias habilidades depende de la situación de liderazgo. "Las variables relevantes del moderador situacional incluyen el nivel gerencial, el tipo de organización y la naturaleza del entorno externo. Respecto a la clasificación de competencias. Hay tres habilidades gerenciales básicas que necesita un director de una institución educativa, como gerente, las cuales son: (a) destrezas técnicas, (b) destrezas humanas o 10 interpersonales y (c) las destrezas conceptuales o cognitivas, las cuales son consideradas importantes para llevar a cabo un liderazgo efectivo, ampliamente aceptado, más específico". (Yulk, 2017)

Las habilidades humanas, sociales o interpersonales son habilidades para ubicarse en un grupo de trabajo y desplegando habilidades de comunicación que pueden generar satisfacción para diversas partes. Las relaciones humanas dan origen a una atmósfera de cooperación y crean contactos humanos entre las partes involucradas. (Hartati, Pepriyeni, y Suryana, 2018)

Con respecto a las habilidades humanas, interpersonales o sociales, un gerente debe comunicarse de forma efectiva con otros profesionales de la salud, clientes y personal. La implementación de habilidades humanas permite a los gerentes desarrollar la conciencia de sí mismos, manejar el estrés personal y resolver conflictos al entrenar, asesorar, motivar y empoderar a otros. Además, siguiendo la jerarquía de necesidades de Maslow, los gerentes deben centrarse más en satisfacer las necesidades psicológicas en lugar de las físicas. (Mehralian, Peikanpour, Rangchian, y Aghakhani, 2020)

Las habilidades de gestión humana o interpersonal demuestran el conocimiento y la capacidad del gerente para trabajar con individuos. Esta es una de las tareas de gestión más críticas. Sin personas, no habría gerentes. Estas habilidades permiten que los gerentes se conviertan en líderes y motiven a sus trabajadores a alcanzar metas más altas. Además, les ayudan a utilizar el potencial humano de la empresa de manera más eficaz. En definitiva, son competencias imprescindibles en todos los niveles de la empresa. (Universidad Privada de Gottingen, 2021)

Las habilidades técnicas “son destrezas para aplicar los conocimientos teóricos en acciones prácticas, las habilidades para resolver problemas mediante buenas tácticas o la capacidad para completar tareas de manera sistemática; suelen ser propiedad de personas que ocupan puestos de nivel medio o inferior” (Hartati, Pepriyeni, & Suryana, 2018). Con respecto “a las habilidades técnicas, además de poder utilizar herramientas y seguir procedimientos, un gerente debe poder realizar actividades especializadas en su profesión”. “En el caso de la gestión de farmacia, se requiere experiencia, técnicas de gestión financiera y tecnología de la información” (Mehralian, Peikanpour, Rangchian,y& Aghakhani, 2020).

Como nos dicen los nombres de estas destrezas, le brindan al gerente el conocimiento y la habilidad para usar diversos métodos para alcanzar las metas que desea desarrollar. Las destrezas técnicas no solo se vinculan con máquinas, instrumentos de fabricación u otros dispositivos, son asimismo las destrezas necesarias para incrementar las ventas, diseñar varias tipologías de productos y servicios, comercializar productos y servicios, etc. (Universidad Privada de Gottingen, 2021)

Mast et al. (2018) definen:
A las habilidades interpersonales como un término general. Este término se refiere a "conductas dirigidas a objetivos, incluidas las competencias de comunicación y construcción de relaciones, empleadas en episodios

de interacción interpersonal caracterizados por procesos perceptuales y cognitivos complejos, intercambios dinámicos de interacción verbal y no verbal, diversos roles, motivaciones y expectativas". El desarrollo de habilidades interpersonales en la perspectiva de la gestión de recursos humanos gira en torno a las habilidades de liderazgo, negociación y comunicación.

Las destrezas técnicas son aún más importantes para la alta dirección. Para la alta dirección, estas habilidades no son de gran importancia. A medida que avanzamos por una jerarquía de niveles inferiores a superiores, las habilidades técnicas pierden su importancia. (Universidad Privada de Gottingen, 2021)

Las habilidades conceptuales “son habilidades para formular pensamientos, comprender teorías, desarrollar aplicaciones, ver tendencias basadas en habilidades teóricas y aquellas necesarias en el mundo laboral. Se requiere que el director o gerentes de las unidades educativas comprendan conceptos y teorías que están estrechamente relacionados con el trabajo”. (Hartati, Pepriyeni, y Suryana, 2018)

Con respecto a las habilidades conceptuales: los gerentes deben tener una visión integral de los diferentes componentes de su negocio y del negocio en su conjunto. “Al identificar las fortalezas y debilidades de su negocio, los gerentes pueden prepararse mejor para eventos inesperados y reforzar su capacidad para resolver problemas, tomar decisiones, planificar y organizar” (Mehralian, Peikanpour, Rangchian, y Aghakhani, 2020)

Las habilidades conceptuales “demuestran el conocimiento o la capacidad del gerente para pensar de manera más abstracta. Lo que quiere decir que puede ver sencillamente el todo mediante el estudio y diagnóstico de múltiples estados. De esta manera, pueden predecir el futuro de toda la empresa o división”. (Mehralian et al., 2020). “Las habilidades

conceptuales son críticas para los altos directivos, menos críticas para los mandos intermedios e innecesarias para los gerentes de primer nivel. La importancia de estas destrezas aumentará mientras se avanza desde abajo a la parte superior de la gestión" (Universidad Privada de Gottingen, 2021).

Aunque todas estas habilidades son de importancia para el triunfo gerencial, la relevancia de cada habilidad puede no ser la misma para cada nivel en la estructura gerencial. Por ejemplo," debido a que los trabajadores operan en contacto directo con los clientes, una gestión de recursos humanos incompetente puede resultar en insatisfacción tanto entre los clientes como entre los empleados. Esto puede resultar en una disminución de la lealtad del cliente y una disminución de la productividad de los trabajadores, lo que puede causar un daño significativo a la empresa. Además, en una pequeña empresa como una farmacia, las habilidades financieras, como asegurar el capital necesario, administrar el efectivo y las cuentas por cobrar e invertir en inventario, son críticas y deben mantenerse en un nivel suficiente de experiencia. (Mehralian, Peikanpour, Rangchian, y Aghakhani, 2020)

En las organizaciones se debe trabajar con y para los demás. Para poder lograr objetivos mutuamente, hay que relacionarse con los demás de manera efectiva. A veces solo se cuenta con una oportunidad de impresionar a alguien, ya sea en la vida personal o empresarial. Por lo tanto, es importante recordar algunas cosas básicas que hacer que aseguren dar la mejor impresión posible. "Supervisar a las personas implica más que decirles qué hacer. La supervisión eficaz implica la motivación desde el interior del individuo, no desde el exterior". "Se sabe que navegar con éxito en un mundo que cambia tan rápido como el actual puede resultar complicado en ocasiones. De hecho, si se permite que ello abrume, el cambio puede resultar extremadamente estresante y francamente frustrante. Sin embargo, si se es inteligente, se ha aprendido

que, aunque no se puede alterar el hecho del cambio constante, se puede aprender a gestionar la respuesta". (Liraz, 2013)

Por ejemplo, últimamente, "se ha discutido cada vez más en la comunidad de ingeniería de software que las técnicas, también conocidas como habilidades duras, y las no técnicas, también conocidas como habilidades blandas, son igualmente importantes" (Garousi, Giray, Tuzun, Catal y Ferderer). Sin embargo, desde la década de 1970 existe literatura sobre el corte transversal de factores humanos y técnicos (Capretz, 2014). Aparte de suave, hay otros términos de uso frecuente que difieren ligeramente en el significado, aunque se han utilizado como sinónimos en la literatura. "Estos términos van desde habilidades no cognitivas, habilidades del siglo XXI, habilidades intangibles, factores humanos, habilidades interpersonales, competencias genéricas, inteligencia social y emocional y habilidades con las personas" (Matturro, Raschetti, y Fontán, 2019).

Por lo tanto, no existe una comprensión coherente del término ampliamente utilizado "habilidades blandas", pero tanto los investigadores como los profesionales reconocen que la competencia técnica ya no es suficiente (Capretz, 2014). "A pesar de eso, las habilidades blandas no han recibido el mismo grado de atención que las habilidades duras, especialmente por parte de los instructores de conocimientos técnicos" (Garousi, Giray, Tuzun, Catal y Ferderer).

Las dimensiones de la variable Habilidades gerenciales son: (a) habilidades interpersonales, (b) habilidades técnicas y (c) habilidades conceptuales. (Robbins y Judge, 2017)

2.2 Antecedentes

Internacionales

Baque et ál. (2020) En su estudio descriptivo en Ecuador:

Buscaban conocer cómo las habilidades gerenciales mejoran los procesos de la institución, aplicaron una encuesta a ocho directivos de una universidad y obtuvieron como resultado “Que es necesario que los dirigentes tengan habilidades como el trabajo en equipo, destrezas conceptuales, creatividad, talento humano y buena comunicación. Concluyen que es el talento humano un componente necesario como cualidad de los directivos ya que son quienes guían y conducen al logro de objetivos”.

Watkins et ál. (2019) buscaron:

La asociación entre las habilidades de directores y el modo de desempeñarse a nivel financiero empresas mexicanas. “Se valoró en los directores además si procedían de una empresa familiar o si era externo a la empresa familiar. Considero las dimensiones como las características del director, el rendimiento y los vínculos familiares”. Consideraban dentro de las características del director la educación y la experiencia. “Como resultado se obtuvo que no se encontró variabilidad en las características de los directores como en educación o experiencia; además se obtuvo que los directores de procedencia exterior tenían mejores resultados en las empresas”.

Hernández et ál. (2017) investigaron:

En la región del Caribe como las habilidades gerenciales contribuían al aumento del valor de las instituciones prestadoras de salud, fue su diseño descriptivo y cualitativo. Usaron la entrevista como herramienta y fue aplicado a doce gerentes. “Dentro de los resultados mencionan que el estilo participativo fue el predominante y que si existe una dependencia entre las variables en estudio. Además, refieren que se debe mejorar la selección de gerentes y considerar las dimensiones tanto técnica, cognitiva y humana para mejorar los servicios gerenciales”.

A nivel nacional

Lupaca y Ore (2022) en su investigación:

Habilidades directivas y gestión de coaching en gerentes de instituciones financieras de la provincia de Tarma, ”tuvo como objetivo determinar la relación entre habilidades directivas y gestión de coaching; el enfoque fue cuantitativo, tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental-transversal; se aplicaron dos cuestionarios, uno por cada variable, debidamente validada con un coeficiente de 0,832 y con un nivel de confiabilidad de 0,956 para habilidades directivas y de 0,822 de validez y 0,966 de confiabilidad para el instrumento de gestión de coaching”. Se trabajó con una muestra de 122 trabajadores de las instituciones financieras mencionadas. “Los resultados indican que la relación entre habilidades directivas y gestión de coachinges significativa, con un p-valor de 0 y correlación Tau B de Kendall de 0.619. La conclusión principal fue que cuanto mejor manejo de las habilidades directivas mayor aplicación de actividades de coaching”.

Núñez, (2022) en su trabajo de tesis titulado:

Habilidades gerenciales y gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021, tuvo como objetivo de investigación el determinar la relación de las habilidades gerenciales con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. “La metodología empleada consistió en el enfoque cuantitativo; tipo básico; diseño transversal correlacional; método hipotético-deductivo; técnica de la encuesta; se usó la escala Likert para la primera variable y el cuestionario para la segunda; por medio de muestreo por conveniencia, se seleccionó una muestra de 70 participantes. “Los resultados mostraron que, a un nivel de significancia de 0,05, se obtuvo un p-valor = 0,000 y una correlación Rho de Spearman = 0,478**, por lo que se puede afirmar la hipótesis alternativa”. Finalmente se concluyó “que las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con la gestión institucional en los

directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021".

A nivel regional.

Saldarriaga, (2021) en su tesis:

Liderazgo y desempeño laboral en colaboradores del proyecto especial Binacional Puyango Tumbes, 2021, "con el objetivo de determinar si existe o no relación significativa entre liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la institución bajo estudio. "La población de dicha investigación estuvo centrada en 320 colaboradores". "Para esta investigación se aplicó 2 tipos de encuestas dirigidos a los jefes de cada área y demás colaboradores. Investigación de tipo básica, donde el diseño es no experimental correlacional simple". "Los resultados que han sido obtenidos muestran que existe una relación positiva directa entre el liderazgo y el desempeño laboral, pues su coeficiente de correlación fue de r=0,890, con el grado de significancia de 0,000". Concluyó "que mientras haya un liderazgo empático, educado y eficaz dentro de la entidad mayor será el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores de la entidad bajo estudio. "En tal sentido, se han recomendado medidas, las cuales se implementarán en la entidad, con el fin de aportar a los objetivos que se han establecido en la entidad".

Lazo, (2019) en su investigación:

Estrategias metodológicas para desarrollar habilidades básicas de investigación científica, en los estudiantes del III ciclo de la facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Tumbes. "La investigación científica en las Universidades del Perú atraviesa una crisis no solo por la baja producción, sino por la calidad de cada una de ellas". "Esto demuestra, que las universidades han perdido una de sus funciones esenciales: la investigación; porque a través de ella se permite optimizar cualitativamente la formación de sus futuros egresados desde una perspectiva integradora, lo que ha traído como consecuencia la pérdida del espíritu investigador en los alumnos universitarios, en quienes se

observa una especie de adormecimiento, debido principalmente a la falta de motivación y al desenfoque que se tiene de la investigación". "Es por ello que urge el desarrollo de este tema para desarrollar estas habilidades en nuestros estudiantes, puesto que su inexistencia está contribuyendo a alimentar la caótica situación social que vivimos, expresada en pérdida de valores, falta de identidad cultural y nacional, etc".

Lazo, (2019) por todo lo expuesto anteriormente, presenta:

> Un Programa de Estrategias Metodológicas para desarrollar habilidades básicas de investigación en los estudiantes del III Ciclo de la Facultad de Agronomía, que consiste en incorporar los procesos de Investigación basados en el enfoque socio cognitivo humanista, en la Investigación Acción al proceso de enseñanza aprendizaje y la teoría de la Complejidad de Edgar Morín. "La hipótesis que se defendió es: Si diseñamos estrategias metodológicas basadas en la teoría Socio Cognitiva, la Investigación-Acción y la teoría de la Complejidad de Edgar Morín, entonces se desarrollarán habilidades básicas de investigación en los estudiantes del III ciclo de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Tumbes, año 2018. A partir de estos planteamientos apostamos por un nuevo hombre, investigador, autónomo, con una elevada dimensión humana, con habilidades y actitudes investigativas y con ella una sociedad pensante, capaz de conocer su realidad, comprenderlo y transformarlo en beneficio propio y de los demás".

2.3 Definición de términos básicos

Coaching

Para Payeras (2010), El coaching pues “es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero, delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento” (p.3).

Destrezas gerenciales

“Capacidades y conocimientos que un gerente debe tener o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo” (Chiavenato, 2003).

Para Ramírez, (2018)
“Son aquellas capacidades complejas que implican competencias personales, interpersonales y grupales, las mismas que se estructuran como una labor permanente que permite la adecuada performance de la gerencia y una ejecución eficaz de las labores de los directivos”.

Habilidades personales “comprenden el autoconocimiento, el manejo del tiempo/estrés y encontrar soluciones analíticas; en cuanto a competencias interpersonales se requiere capacidad de negociación, motivación a los colaboradores, tener una escucha activa y ganar poder e influencia”.

Habilidades Grupales de delegación y facultamiento, “generación de cambios positivos y logro de trabajo en equipo. Todas estas características componen la principal posición y demanda de las organizaciones actuales para obtener resultados y ejecuciones exitosas, repercutiendo en rentabilidad y permanencia de las empresas”. (Ramirez, 2018)

III. MATERIALES Y METODOS

3.1. Hipótesis

Hipótesis general

El coaching influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022.

Hipótesis específicas:

1. El diagnóstico influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

2. El diseño influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

3. La puesta en marcha influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

4. El seguimiento y evaluación influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

3.2. Definición y operacionalización de variables

Variable 1: Coaching

Definición conceptual.

“Es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la

capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas" (Anzorena, 2008).

Definición operacional.

Para la variable Coaching los fueron obtenidos mediante la técnica de la encuesta, empleándose como instrumento de medición un cuestionario con 18 preguntas en escala de Likert: Total de acuerdo (DA) = 5, De acuerdo (DA)= 4, Indeciso (I) = 3, En desacuerdo (ED) = 2, Total desacuerdo (TD)= 1, aplicándose tipo entrevista a la muestra censal de 35 trabajadores de la municipalidad. (Tabla 1)

Dimensiones

Diagnostico

Indicadores: Necesidad del cliente, número de entrevistas

Diseño

Indicadores: Compromiso, plan de trabajo

Puesta en marcha

Indicadores: Implementación, desarrollo de sesiones

Seguimiento y evaluación

Indicadores: Seguimiento, evaluación

Tabla 1: Dimensiones, indicadores e items de variable coaching

Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Puntaje	
			Mínimo	Máximo
Diagnóstico	Necesidad Entrevistas	1 a 6	6	30
Diseño	Compromiso Plan de trabajo	6 a 12	6	30
Puesta en marcha	Implementación Desarrollo	13 a 18	6	30
Seguimiento y evaluación	Seguimiento Evaluación	19 a 24	6	30
V. Coaching	1 al 24 1 al 24		24	120

Fuente: Cuestionario

Variable 2: Destrezas gerenciales

Definición conceptual

"Capacidades y conocimientos que un gerente debe tener o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo" (Chiavenato, 2003).

Definición operacional

Variable destrezas gerenciales se midieron a través de sus dimensiones conceptuales, humanas, técnicas, los datos se obtuvieron mediante la técnica de la encuesta, empleándose como instrumento un cuestionario con 18 preguntas en escala de Likert: Total de acuerdo (DA) = 5, De acuerdo (DA)= 4, Indeciso (I) = 3, En desacuerdo (ED) = 2, Total desacuerdo (TD)= 1, aplicándose tipo entrevista a la muestra censal de 35 trabajadores de la municipalidad. (Tabla 2)

Dimensiones

Conceptuales

Indicadores: Trabajo en equipo, planificación, estructura organizacional normas de funcionamiento, orienta a personas, planes.

Humanas

Indicadores: Incentiva al personal, fomenta buena relación, coopera personal, facilita información, conduce al grupo, desarrolla actividades administrativas.

Técnicas

Indicadores: Demuestra interés, orientada a actividades, promueve participar, propone acciones, cumple metas.

Tabla 2: Dimensiones, indicadores e items de variable destrezas gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Valor Mínimo	Valor Máximo
Conceptuales	- Trabajo en equipo - Planificación - Estructura organizacional - Normas - Orienta a personas - Planes	01 al 06	6	30
Humanas	- Incentiva al personal - Fomenta relación - Cooperación - Información - Conduce al grupo - Desarrollo de actividades	07 al 12	6	30
Técnicas	- Demuestra interés - Orientada a actividades - Promueve participar, - Propone acciones - Cumple metas	13 al 18	6	30
V. Destrezas Gerenciales		01 al 18	18	90

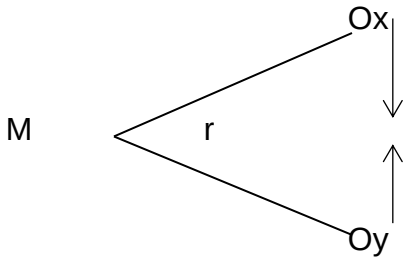
Fuente: Cuestionario

3.3. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

La investigación será descriptiva – correlacional, porque describirá las características y propiedades y su asociación de las variables: coaching y destrezas gerenciales. Hernández, Baptista y Fernández (2014),lo refieren. “Al estudio de las características de las variables; es correlacional, porque tendrá como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. Así también el estudio descriptivo, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de

personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". En la investigación se estudia la asociación de las variables coaching y destrezas gerenciales.

El diseño y contrastación de la hipótesis a emplear es el correlacional, distinguiéndose



Dónde:

M: Representa a la muestra conformada por los trabajadores (funcionarios y servidores públicos) que laboran en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022.

Ox: Variable: Coaching
Oy: Variable 2: Destrezas gerenciales
r: La relación entre las variables.

3.4. Población, muestra y muestreo

Población

Para Hernández et al. (2014) afirman que la población "es el conjunto de individuos, objetos, sucesos o comunidades de los que se desea conocer algo en una investigación" (p.174). La población estuvo constituida por los 35 trabajadores administrativos (funcionarios, administrativos), según los registros de la Unidad de Personal, MDSJ, 2022.

Muestra

Bernal, (2016) señala. "Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y

sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio". La muestra será censal por haberse tomado los mismos elementos de la población.

Muestreo

Se empleará el muestreo no probabilístico por la característica de la muestra, aplicándose los cuestionarios tipo entrevista a los 35 trabajadores de la MDSJ, en horario de trabajo en su puesto donde laboran**.**

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

Descriptivo

"Se utilizará para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones de nuestro objeto de estudio. Lo que implicó la recopilación y presentación sistemática de los datos obtenidos con el fin de establecer una idea clara de una determinada situación en este caso coaching y destrezas gerenciales".

Cuantitativo

"Su propósito será explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogieron y analizaron datos cuantitativos sobre las variables y sus dimensiones de la coaching y destrezas gerenciales".

Inductivo

Porque "es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay en común en los fenómenos individuales". Es decir, a partir del estudio del coaching y las destrezas gerenciales en la municipalidad permitirá determinar de qué manera el coaching influye en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

Deductivo

Porque, es una forma de razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad (particular), que se deduce a partir de él. Parte de los principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad, derivando de ellos las características y el comportamiento de los casos particulares. Es decir, de la fundamentación teórica posibilitara realizar el trabajo de investigación.

Técnicas

Para el desarrollo de esta investigación se emplearán las siguientes técnicas (Bernal, 2016).

Análisis documental

"Se revisaron, analizaron y cuestionaron la literatura contenida en textos, libros, revistas, informes de trabajos de investigación, documentos institucionales y registro, respecto a las variables de estudio, dicha información fue recopilada en fichas bibliográficas".

Encuestas

"Es una técnica de recolección de información en donde se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación, utilizándose un cuestionario". En este caso se diseñaron un cuestionario para variable coaching y los datos fueron obtenidos mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario compuesto por 24 preguntas en escala de Likert, a una muestra censal de 35 trabajadores de la MDSJ. Y otro cuestionario para la variable destrezas gerenciales con 18 preguntas en escala de Likert, aplicándose a los trabajadores, funcionarios y administrativos, previa autorización de la institución.

Instrumentos

Cuestionario

Los instrumentos para emplearse son los cuestionarios para ambas variables en estudio. Hernández et al. (2014) refieren que “todo instrumento debe ser de calidad, ser objetivo y ser legítimo para considerarlos como adecuados”. Para Hurtado (2000), “el cuestionario permite obtener información mediante las preguntas escritas y además refiere que el investigador podría estar o no presente al usar este instrumento”. “En la variable coaching se empleó la técnica de la encuesta utilizando como instrumento de medición, un cuestionario compuesto por con 24 preguntas en escala de Likert: Total de Acuerdo (DA) = 5, De Acuerdo (DA)= 4, Indeciso (I) = 3, En Desacuerdo (ED) = 2, Total Desacuerdo (TD)= 1. aplicándose a los 35 colaboradores que laboran en la MDSJ”.

“En la variable coaching se empleó la técnica de la encuesta utilizando como instrumento de medición, un cuestionario compuesto por con 18 items en escala de Likert: Total de Acuerdo (DA) = 5, De Acuerdo (DA)= 4, Indeciso (I) = 3, En Desacuerdo (ED) = 2, Total Desacuerdo (TD)= 1. aplicándose a los 35 colaboradores que laboran en la MDSJ”.

Fichas bibliográficas

Impresos, donde se registrará la información relacionada a las variables de estudio y sus dimensiones contenida en los textos, así como los resultados de las investigaciones realizadas por estudiosos en el tema a tratar.

3.6. Procesamiento y análisis

Procesamiento

Los datos para la investigación relacionada con el coaching y las destrezas gerenciales fueron obtenidos mediante la técnica de la encuesta con dos cuestionarios de 24 y 18 preguntas respectivamente, en

escala de Likert, aplicadas a los 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

La información que se requirió para la presente investigación fue recogida en forma por el investigador. “La información documental y material bibliográfico se recogió de los textos bibliográficos, artículos académicos y otros materiales de las bibliotecas de las universidades locales, publicaciones y otros documentos que se obtengan vía Internet, documentos y archivos de las instituciones relacionadas al tema de investigación; utilizándose para este propósito fichas bibliográficas; para la recolección de datos en las unidades muéstrales de la investigación se aplicó la técnica de la encuesta”.

Para el procesamiento de nuestros datos se empleó el programa estadístico SPSS, generándose resultados en (tabla de frecuencias, figuras, coeficiente Rho de Spearman).

Análisis

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizó la estadística descriptiva e inferencial, orientándose a analizar y representar los datos de tablas, figuras y/o medidas de resumen. “Tratándose de variables ordinales, en la comprobación de la hipótesis general y específica se empleó el coeficiente Rho de Spearman, que determinaron la asociación e influencia de la variable coaching y destrezas gerenciales, así como la influencia de las dimensiones: diagnóstico, diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación con la variable destrezas gerenciales”. “El análisis de la información en conjunto se realizó de manera coherente con el propósito de darle respuesta al problema, efectuar la contrastación de la hipótesis y determinar de qué manera el coaching influye en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

3.7. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el Alfa de Cronbach". La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados". (Welch y Comer, 1988).

"Cuanto más cerca de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de investigación" (Welch y Comer, 1988)**.**

Para el cálculo de la fiabilidad del instrumento se procedió aplicar una encuesta a a los 35 de la MDSJ, cabe indicar que este tipo de instrumento es aplicado en la mayoría de las investigaciones realizadas.

En índice de Confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable Coaching presenta un valor de 0,946 para las 24 preguntas, es decir, se afirma que existe confiabilidad interna del instrumento de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo con la teoría. (Tabla 3)

Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad Coaching

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
946	.949	24

Fuente: Cuestionario

En índice de Confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable Destrezas Gerenciales "presenta un valor de 0,930 para las 18 preguntas. Con estos indicadores de se afirma que

existe confiabilidad interna de los instrumentos de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo con la teoría". (Tabla 4)

Tabla 4: Estadísticos de fiabilidad Destrezas gerenciales

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.930	.934	18

Fuente: Cuestionario

IV. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Resultados

Para el objetivo general: determinar la influencia del coaching en las destrezas gerenciales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Región Tumbes, 2022.

Tabla 5: Influencia del Coaching en las destrezas gerenciales

Nivel	Coaching			Destrezas gerenciales		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	80 a 120	29	82.9	66 a 90	28	80.0
Medio	56 a 79	6	17.1	42 a 65	7	20.0
Bajo	24 a 55	0	0.0	18 a 41	0	0.0
	Totales	35	100.0	Totales	35	100.0

Fuente: Encuestas

En la tabla 5 se advierte que la variable coaching, analizada en tres niveles, se observa en el nivel alto con 82.9%, y 17.1% en el nivel medio con una influencia en la variable destrezas gerenciales situándose en el nivel alto con 80.0% y en el nivel medio con 20.0%. de las respuestas de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

Prueba de hipótesis para el objetivo general: El coaching influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022.

Resultados descritos en la tabla 5, se pueden corroborar mediante el coeficiente Rho de Spearman del 0,835, indicándonos la existencia de una relación de asociatividad positiva alta entre las variables de estudio con una significación bilateral del 0,000 < 0.05, llevándonos a la aceptación de la hipótesis de trabajo del objetivo general.

Tabla 6: Influencia del coaching en las destrezas gerenciales

Rho de Spearman		Coaching	Destrezas gerenciales
Coaching	Coeficiente de correlación	1,000	,835**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Destrezas gerenciales	Coeficiente de correlación	,835**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

La interpretación del coeficiente Rho de Spearman nos dice que para valores cercanos a la unidad la existencia de una relación de asociatividad muy fuerte, a medida que se acerca al cero “0” el grado de asociatividad se debilita, dependiendo del signo positivo relación directa o negativo manifiesta una relación inversa, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo general.

Se utiliza la “Rho de Spearman para evaluar la asociación entre dos variables que tienen categorías ordinales. Las categorías ordinales tienen un orden natural, como por ejemplo pequeño, mediano y grande, alto, medio, bajo. El coeficiente puede variar de -1 a +1”. (Rodó, 2020)

Para el objetivo específico 1: Determinar la influencia del diagnóstico en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

Tabla 7: Influencia del diagnóstico en las destrezas gerenciales

Nivel	Diagnóstico			Destrezas gerenciales		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	22 a 30	29	82.9	66 a 90	28	80.0
Medio	14 a 21	6	17.1	42 a 65	7	20.0
Bajo	6 a 13	0	0.0	18 a 41	0	0.0
	Totales	35	100.0	Totales	35	100.0

Fuente: Encuesta

La dimensión diagnóstico de la variable coaching, con contestaciones de los colaboradores administrativos se sitúa en nivel alto con 82.9% y en nivel medio con 17.1%, cuyas implicancias en las destrezas gerenciales influyeron en un nivel alto del 80.0% y en el nivel medio con 20.0% de las respuestas de los trabajadores administrativos de la MDSJ.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1: El diagnóstico influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

Tabla 8: Influencia del diagnóstico en las destrezas gerenciales

Rho de Spearman		Diágnóstico	Destrezas gerenciales
Diágnostico	Coeficiente de correlación	1,000	,847**
Destrezas gerenciales	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
	Coeficiente de correlación	,847**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas a los trabajadores se corroboran con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,847, revelándose que existió una asociación positiva alta entre la dimensión diagnóstico y las destrezas gerenciales, asimismo con una significación bilateral de 0.000 < 0.05, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.

Para el objetivo específico 2: Determinar la influencia del diseño en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

Tabla 9: Influencia del diseño en las destrezas gerenciales*:*

Nivel	Diseño			Destrezas gerenciales		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	22 a 30	30	85.7	66 a 90	28	80.0
Medio	14 a 21	5	14.3	42 a 65	7	20.0
Bajo	6 a 13	0	0.0	18 a 41	0	0.0
	Totales	35	100.0	Totales	35	100.0

Fuente: Encuestas

La influencia de la dimensión diseño de las destrezas gerenciales, se evidencia con las respuestas de los trabajadores administrativos de la MDSJ, en el diseño del 85.7% que se ubica en el nivel alto y 14.3 % en nivel medio sobre la variable destrezas gerenciales con contestaciones de 80.0% ubicada en el nivel alto y con 20.0% en el nivel medio.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: El diseño influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

Tabla 10: Influencia del diseño en las destrezas gerenciales

Rho de Spearman		Diseño	Destrezas gerenciales
Diseño	Coeficiente de correlación	1,000	,846**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Destrezas gerenciales	Coeficiente de correlación	,846**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

El comportamiento de la tabla 9; se puede corroborar con el Rho de Spearman de 0,846, que midió la relación de asociatividad positiva alta entre la dimensión diseño y variable de destrezas gerenciales organización y con una significación bilateral de 0.000 < 0.05 indicando que se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2.

Para el objetivo específico 3: Determinar la influencia de la puesta en marcha en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

Tabla 11: Influencia de la puesta en marcha en las destrezas gerenciales

Nivel	La puesta en marcha			Destrezas gerenciales		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	22 a 30	28	80.0	66 a 90	28	80.0
Medio	14 a 21	7	20.0	42 a 65	7	20.0
Bajo	6 a 13	0	0.0	18 a 41	0	0.0
	Totales	35	100.0	Totales	35	100.0

Fuente: Encuestas

Para la dimensión de puesta en marcha cuyos indicadores fueron la implementación y desarrollo el liderazgo, obtuvieron respuestas de nivel alto del 80% % cuyas implicancias en las destrezas gerenciales influyeron en un mismo nivel de las contestaciones de los trabajadores administrativos de la municipalidad.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3: La puesta en marcha influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

Los resultados de la tabla 11, se pudieron corroborar mediante el Rho de Spearman de 0,851, que indica el grado de asociación positiva alta entre la puesta en marcha, y las destrezas gerenciales y con un nivel de significancia bilateral 0,000 < 0.05, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3.

Tabla 12: Correlaciones de la puesta en marcha y las destrezas gerenciales

Rho de Spearman		Puesta en marcha	Destrezas gerenciales
La puesta en marcha	Coeficiente de correlación	1,000	,851**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Destrezas gerenciales	Coeficiente de correlación	,851**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

Para el objetivo específico 4: Determinar la influencia del seguimiento y evaluación en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

Tabla 13: Influencia del seguimiento y evaluación en las destrezas gerenciales

Nivel	Seguimiento y evaluación			Destrezas gerenciales		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	22 a 30	29	82.9	66 a 90	28	80.0
Medio	14 a 21	6	17.1	42 a 65	7	20.0
Bajo	6 a 13	0	0.0	18 a 41	0	0.0
	Totales	35	100.0		35	100.0

Fuente: Encuesta

La dimensión seguimiento y evaluación que experimentaron respuestas de nivel alto con el 82,9% cuyas implicancias en las destrezas gerenciales influyeron en un nivel alto del 80.0% de las contestaciones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 4: El seguimiento y evaluación influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad.

Tabla 14: Correlaciones del Seguimiento y evaluación y las destrezas gerenciales

Rho de Spearman		Seguimiento y evaluación	Destrezas gerenciales
Seguimiento y evaluación	Coeficiente de correlación	1,000	,835**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
Destreza gerenciales	Coeficiente de correlación	,835**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

Los datos obtenidos para la dimensión de seguimiento y evaluación**,** se pudo comprobar mediante la determinación del cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,835; indicando que existió un grado significativo de asociación positiva alta entre la dimensión seguimiento y evaluación y la variable destrezas gerenciales, y con una significación de 0.000 < 0.05, induce a aceptar la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 4.

4.2. Discusión

En cuanto al objetivo general: determinar la influencia del coaching en las destrezas gerenciales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Región Tumbes, 2022. El coaching se va consolidando y demostrando su efectividad en la facilitación de estos procesos de aprendizaje y cambio (Anzorema, 2016). Esta variable experimento un nivel alto del 82.9% de las respuestas de los entrevistados influenciando en el 80.0% en las destrezas gerenciales, situándose en el mismo nivel. Resultado que se corrobora con el Rho de Spearman de 0.885, indicando una asociación positiva alta, con p- valor de 0< 0.05 se acepta la hipótesis del objetivo general; resultados que coinciden con Lupaca y Ore (2022)

que con un p-valor de 0 y correlación Tau B de Kendall de 0.619; concluyó que cuanto mejor manejo de las habilidades directivas mayor aplicación de actividades de coaching. Esta técnica administrativa del coaching debe aplicarse en la formación de cuadros directivos y en el desarrollo de competencias laborales.

En cuanto al primer objetivo específico: Determinar la influencia del diagnóstico en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad. La dimensión diagnóstico, que se basa en la necesidad y entrevistas indican que la información debe ser exacta y de calidad, tuvo respuestas de los encuestados en el orden del 82.9% ubicándose en el nivel alto influenciado con el 80.0% en la variable destrezas gerenciales; resultas que se reafirman con el coeficiente del Rho de Spearman de 0.847, y con p- value de 0.000 < 0.05 aceptándose la hipótesis de trabajo planteada, lo encontrado en esta investigación coincide con lo desarrollado por Hernández, Muñoz, y Barrios, (2017) donde menciona que el estilo participativo fue el predominante y que si existe una dependencia entre las variables en estudio. Asimismo, refieren que la mejora de la selección de gerentes y considerar las dimensiones tanto técnica, cognitiva y humana para mejorar los servicios gerenciales. Por tanto, la recolección de información fidedigna de las necesidades de capacitación asegura un efectivo u programa de capacitación.

Respecto al objetivo específico 2: Determinar la influencia del diseño en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad. La dimensión diseño que se sitúa en el nivel alto con 85.7% tuvo una influencia en las destrezas gerenciales representadas con 80.0%; estos resultados expresan que buen esquema y bosquejo de las actividades del coaching aseguran que las habilidades y destrezas gerenciales sean efectivas en el desempeño de los puestos de trabajo. Estas cifras porcentuales se corroboran con el p(Rho) de 0.846, y con p-value de 0.000 < 0.05 se acepta la hipótesis de trabajo del objetivo

específico 2, es decir que mientras se esquematice mejor las actividades relacionadas al coaching las destrezas gerenciales lo hará de la misma manera. Este hallazgo es similar a la investigación de Núñez, (2022), quien concluyó “que las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021”. Estas contribuciones revelan que un programa bien diseñado de actualizaciones y de perfeccionamiento al personal se exteriorizará habilidades y capacidades encaminadas a un buen rendimiento laboral.

En el caso del tercer objetivo específico: Determinar la influencia de la puesta en marcha en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad. Con el 80.0% de las respuestas de los encuestados respecto a la puesta en marcha influyó en el 80.0%, en la variable destrezas gerenciales. Cuando una actividad de coaching se pone en acción, el trabajador toma una actitud positiva que estimula la asimilación del conocimiento. Estos indicadores fueron corroborados con el Rho de Spearman de 0.851, que explica que el funcionamiento de un programa de actividades educativas, estimula al aprendizaje. Lo investigado en la municipalidad de san Jacinto es similar con los hallazgos de Lazo (2019), quien, “apuesta por un nuevo hombre, investigador, autónomo, con una elevada dimensión humana, con habilidades y actitudes investigativas y con ella una sociedad pensante, capaz de conocer su realidad, comprenderlo y transformarlo en beneficio propio y de los demás”. Todo lo descrito puntualiza que el funcionamiento de un programa asegura el éxito en la generación de destrezas y habilidades gerenciales.

Respecto al objetivo específico 4: Determinar la influencia del seguimiento y evaluación en las destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos de la municipalidad. El seguimiento y evaluación, dimensión de la variable coaching, situada en el nivel alto con 82.9% tuvo una influencia del 80.0% en las destrezas gerenciales; resultados que se

corrobora la asociatividad expresada con el p(Rho) 0.835, y con p- value de 0.000 < 0.05 se acepta la hipótesis específica 4; El seguimiento y evaluación permite medir los objetivos propuestos en el programa de coaching. Estos resultados coinciden con los encontrados por Marchesan (2017) quien concluyó que “se ha podido descubrir que los referentes de recursos humanos no solo valoran el proceso de coaching para los líderes de sus compañías, el área de recursos humanos también lo requiere para el desarrollo de sus habilidades”. Estos resultados explican que toda actividad académica que se se evalúa de manera concurrente asegura su propósito.

V. CONCLUSIONES

1. Existe una asociación positiva alta entre el coaching y las destrezas gerenciales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Región Tumbes, al haber obtenido un Rho de Spearman de 0.835. Evidenciándose que si las etapas de diagnóstico, diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, se organizan y se retroalimentan aseguran generación de destrezas gerenciales.

2. Existe una asociación positiva alta entre la dimensión diagnóstico y las destrezas gerenciales, siendo el índice de correlación de Spearman de 0.847; indicando una planificación exhaustiva de la información de las necesidades de conocimiento enfocada a las destrezas gerenciales.

3. Se determinó un nivel de asociación positiva alta de p(Rho) de 0.846 entre la dimensión diseño y las destrezas gerenciales de la Municipalidad de San Jacinto; comprobándose que el bosquejo del programa de coaching se ha realizado considerando la exigencia del puesto, debiendo mantenerse en estos stándares.

4. La puesta en marcha del coaching y las destrezas gerenciales mantienen una posición positiva alta, con un índice de asociación positiva alta con un coeficiente de correlación de Spearman 0, 851. En este contexto la municipalidad de San Jacinto extiende a los trabajadores administrativos, sus actividades de capacitación relacionadas al coaching considerando los requisitos del puesto para alcanzar la eficacia administrativa.

5. Existe una asociación positiva alta entre la dimensión seguimiento y evaluación y destrezas gerenciales de los trabajadores, con un índice de p (Rho) de 0.835. siendo necesario efectuar la retroalimentación en el seguimiento y evaluación de las actividades de capacitación a fin asegurar habilidades para el desempeño efectivo de las funciones asignadas en el puesto de trabajo.

VI. RECOMENDACIONES

1. Las autoridades municipales para asegurar una excelente calidad del servicio al ciudadano del distrito de San Jacinto, deben considerar en su plan estratégico una programación de técnicas administrativas y dentro de ellas el coaching, para mejorar las habilidades y destrezas gerenciales.

2. Es conveniente realizar una retroalimentación de la información recolectada y analizarla con la nueva data a fin de observar los cambios y formular un programa de coaching de acuerdo a las necesidades existentes de los trabajadores de las municipalidades.

3. El diseño y estructura de los programas de entrenamiento deben organizarse y dirigirse a los grupos ocupacionales de los trabajadores (Directivos, profesionales, técnicos, y auxiliares).

4. Es conveniente que las autoridades municipales supervisen los acontecimientos al entrar en funcionamiento las actividades del programa de coaching con el propósito de no desviarse del objetivo principal.

5. Es necesario evaluar los logros alcanzados, que serán demostrados mediante las nuevas destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital, como resultados de la aplicación del coaching.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, J. (2088). Gestión del estres. Barcelona: Bresca editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=mtlG_iEZ7yEC&printsec=frontcover&#v=onepage&q&f=false

Anzorema, O. (2016). Teoría y práctica del Coaching Ontológico Profesional: La profesión del desarrollo del potencial humano. Mexico. Obtenido de https://presscoaching.com/teoria-y-practica-del-coaching-ontologico-profesional-la-profesion-del-desarrollo-del-potencial-humano/

Arroyo, T. R. (2012). Habilidades gerenciale: desarroillo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoe ediciones.

Baque, L., Triviño, K., y Vitri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. Dilemas contemporaneos: Educación, Política y valores, 7, 1-16. doi: https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152

Bernal. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.

Capretz, L. (2014). Bringing the Human Factor to Software Engineering. IEEE Softw, 31(2), 104-104. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2003). Gestión del talento humano. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf

Daas, R. (2016). School principals' leadership skills: measurement equivalence across cultures. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 1-16. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Drucker, P. (1996). La gestión en un tiempo de grandes cambios. Barcelona: Edhasa. Obtenido de: https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf

Echevarría, R. (2005). Ontología del lenguaje. Santiago: lom Ediciones S.A.

Obtenido de https://pablomunoziturrieta.com/rafael-echeverria-ontologia-del-lenguaje-capitulo-3-los-actos-linguisticos-basicos/

El Mercantil. (s.f.). La crisis del Covid-19 identifica las habilidades directivas clave para el éxito de la supply chain . El Mercantil. Obtenido de La crisis del Covid-19 identifica las habilidades directivas clave para el éxithttps://elmercantil.com/2020/04/20/la-crisis-del-covid-19-identifica-las- habilidades-directivas-clave-para-el-exito-de-la-supply-chain/

El País. (2021). La alta dirección y el liderazgo en las crisis [El Empresario]. El empresario. Obtenido de Diario EL PAIS Uruguay: La alta dirección y el liderazgo en las crisis [El Empresario]. Diario EL PAIS Uruguay. https://www.elpais.com.uy/el-empresario/alta- direccion-liderazgo-crisis.html

Empresa actual. (21 de octubre de 2020). https://www.empresaactual.com/habilidades-directivas-y-emprendimiento-entrevista-con-jose-maria-sainz-de-vicuna-experto-y-presidente-de-sdv-elkartea/. Obtenido de https://www.empresaactual.com/habilidades-directivas-y-emprendimiento-entrevista-con-jose-maria-sainz-de-vicuna-experto-y-presidente-de-sdv-elkartea/

Ezeugbor, C., & Victor, A. (2018). Administrators' Managerial Competencies For Sustainable Human Resource Management In Secondary Education In Enugu State, Nigeria. . European Journal of Education Studies,, 4(3), 21-31. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Garousi, V., Giray, G., Tuzun, E., Catal , C., & Ferderer, M. (s.f.). Aligning software engineering education with industrial needs: A meta-analysis. J. Syst. Softw, 156, 65-83. doi:DOI:https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.06.044.

Gratton, L. (2001). Estrategias de capital humano : cómo situar a las personas en el corazón de la empresa. Mexico. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/40942668_Estrategias_de_capital_humano_como_situar_a_las_personas_en_el_corazon_de_la_empre

sa/citation/download

Hall, M., y Duval, M. (2010). Meta coaching. Madrid: Trillas.

Hartati, S., Pepriyeni, P., y Suryana, A. (2018). Managerial skills of principal in private secondary school categorized islamic characteristic. Advances in Social Science. Education and Humanities Research (ASSEHR), 258. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hermosa, A. (2018). Características Laborales Y Compromiso Con El Trabajo: Explorando El Bienestar Laboral. estudioos de administración, 25(1), 20-31. Obtenido de https://anales.uchile.cl/index.php/EDA/article/download/55391/58327/

Hernández, H., Muñoz, D., y Barrios, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las instituciones prestadoras de salud de la región Caribe. Económicas CUC, 38(1), 133-146. doi:http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06

Kempa, R., Ulorio, M., y Wenno, I. (2017). Effectiveness leadership of principal international. Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE),, 6(4), 306-311. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Latam Coahing Network. (2019). Ser coach. Lima: Latam Coiaching Network. Obtenido de https://www.latamcoachingnetwork.com/

Lazo, C. J. (2019). Estrategias metodológicas para desarrollar habilidades básicas de investigación científica, en los estudiantes del III ciclo de la facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes: Universidad Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6969

Liraz, M. (2013). Meir Liraz Editions. Obtenido de https://www.liraz.com/leadership-and-management-skills.pdf

López, C. (17 de junuio de 2021). López Cabia. (2021, junio 17). El principio de Peter: ¿Por qué hay tantos malos jefes? Economipedia. https://economipedia.com/actual/el-principio-de- peter-por-que-hay-tan-

malos-jefes.html. Obtenido de Econipedia: López Cabia. (2021, junio 17). El principio de Peter: ¿Por qué hay tantos malos jefes? Economipedia. https://economipedia.com/actual/el-principio-de- peter-por-que-hay-tan-malos-jefes.html

Lupaca, C. L., y Ore, F. J. (2022). Watkins et ál. (2019) buscaron la asociación entre las habilidades de directores y el modo de desempeñarse a nivel financiero empresas mexicanas. Se valoró en los directores además si procedían de una empresa familiar o si era externo a la empresa familia. Tarma: Universidad del Centro del Perú. Obtenido de file:///G:/Mi%20unidad/Proyectos%202021/Proyecto%20Coaching%20y%20Habilidades%20m/T010_45995217_T%20Coaching%20y%20Habilidades%20Tarma.pdf

Madrigal, T. B., Baltazar, S. A., García, R. F., & Ochoa, R. A. (2009). Habilidades directivas. Mexico: McGrraw-Hill.

Marchesan, C. (2017). “Los Aportes del Coaching Ontológico al. Argentina: Universidad Siglo XXI. Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13790/MARCHESAN%20CRISTIAN%20(1).pdf?sequence=1

Mast, M., Kleinlogell, E., Tur, B., & Bachman, M. (2018). The future of interpersonal skills development: Immersive virtual reality training with virtual humans. Human Resource Development Quarterly, 1-17. doi:DOI; 10.1002/hrdq.21307.

Matturro, G., Raschetti, F., y Fontán, C. (2019). A Systematic Mapping Study on Soft Skills in Software Engineering. J. Univers. Comput. Sci., 25(1), 16-41. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M., y Aghakhani, H. (2020). Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate. Journal of Asia Business Studies, 14(3), 361-377. doi:DOI 10.1108/JABS-02-2019-0041.

Menéndez. (2011). Principios del coaching.

Nazari, R. (2017). The Impact of Mental Skills on Management Skills and

Selecting Management Models on Sports Managers. International Journal of Science and Spor, 24, 124-133. doi:https://doi.org/10.14486/IntJSCS658

Nazari, R., Ghasemi, H., & Sohrabi, Z. (2016). The Relationship Between Communication Skills, Leadership Styles, and Culture and the Effectiveness of Managers in Sports Organizations: Structural Equation Modeling. Journal of Sport Management and motor behavior, 21, 102-93. doi:https://doi.org/10.14486/IntJSCS658.

Nuñez, P. J. (2022). Habilidades gerenciales y gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. Callao: UCV. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Olorunsola, E., y Belo , F. (2018). Administrative challenges and principals'managerial effectiveness in Ogun State public secondary schools. International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 10(5), 48-55. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Payeras, S. J. (2010). Coaching y liderazgo. Mexicop: Ediciones Diaz.

Ramirez, R. J. (2018). Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. Revista Investigación y Negocios, 11(17), 23-29.

Robbins, S., y Judge, T. (2017). Organizational behavior. USA: Pearson Education. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodó, P. (15 de enero de 2020). Rho de Spearman. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/rho-de-spearman.html

Rodriguez, G. G. (2008). Domine el coaching y potenciesuempresa. Barcelona: Villa casal J.P.

Rosinski, P. (2020). Liderazgo y coaching global: un enfoque integrado para

enfrentar los desafíos de hoy (10a. ed.). México: Prentice Hall.

RRHHdigital.com. (2021). El coaching corporativo, una herramienta clave para mejorar la Employee Experience en tu organización. Obtenido de RRHHdigital.com: http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/147405/El-coaching-corporativo-una-herramienta-clave-para-mejorar-la-Employee-

RRHHpress.com. (2021). https://www.rrhhpress.com/mujer-y-trabajo/51497-las-habilidades-directivas-de-las-profesionales-espanolas. Obtenido de https://www.rrhhpress.com/mujer-y-trabajo/51497-las- habilidades-directivas-de-las-profesionales-espanolas

Saldarriaga, G. E. (2021). Liderazgo y desempeño laboral en colaboradores del proyecto especial Binacional Puyango Tumbes, 2021. Tumbes: UCV. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78433

Significados.com. (09 de junio de 2015). Signioficados.com. Obtenido de https://www.significados.com/engagement/

Universidad Privada de Gottingen. (7 de 10 de 2021). Three types of managerial skills. Board of Trustees of PFH Private University Göttingen; Airbus Operations GmbH. Obtenido de Recuperado de: https://www.pfh-university.com/blog/three-typesofmanagerial-skills.html,

Victor, A. (2017). Time management strategies as a panacea for principals' administrative effectiveness in secondary schools in Enugu State, Nigeria. Journal for Studies in Management and Planning, 3(9), 22-31. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Visma. (2018). Conoce los cambios del perfil del ejecutivo peruano a nivel internacional [Visma]. Recursos Humanos, el portal del Capital Humano. Obtenido de Visma: https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y- movidas/conoce-los-cambios-del-perfil-del-ejecutivo-peruano-a-nivel- internacional/

Watkins, K., Briano, G., y Rodriguez, L. (2019). Watkins, K., Briano, Desempeño y habilidades de los directores generales familiares en un contexto de debilidad de las instituciones formales. El trimestre

económico, 179-219. Obtenido de http://dx.doi.org/10.20430/ete.v86i341.657

Welch, S., & Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration:. USA: Books/Cole Publishing Co. doi:10:O534108881/ 13: 9780534108885

Wenno, I. (2017). Effect of principal managerial leadership and compensation towards physics teacher performance in senior high school in Baguala district. Ambon International Education Studies,, 10(1), 233-244. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Whitmore, J. (2011). Coaching, el método para mejorar el rendimeinto de las personas. Mexico: Paidos. Obtenido de https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2353/becart-anne-tesis15.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wittkoski. (2000). Manual para la Formulación y Evaluación de proyectos de Inversión. Lima - Perú: Cooperación Técnica del BID- ATN/ME-7138-PE.

Yulk, G. (2017). Leadership in organization. New Jersey. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89511/Nu%c3%b1ez_PJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zenger, J., y Stinett, K. (2010). El coach extraordinario. Mexico: McGraw-HIll. Obtenido de https://www.getabstract.com/es/resumen/el-coach-extraordinario/18572

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: **El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Tipo de investigación
Problema General ¿De qué manera el coaching influye en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022? **Problemas específicos:** 1. ¿De qué manera el diagnóstico influye en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos, de la municipalidad? 2. ¿De qué manera el diseño influye en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos, de la municipalidad? 3. ¿De qué manera la puesta en marcha influye en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos, de la municipalidad?. 4. ¿De qué manera el seguimiento y evaluación influye en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad?	**Objetivo general** "Determinar la influencia del coaching en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022". **Objetivos específicos**: 1. Determinar la influencia del diagnóstico en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad. 2. Determinar la influencia del diseño en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad. 3. Determinar la influencia de la puesta en marcha en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad. . 4. Determinar la influencia del seguimiento y evaluación en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad.	**Hipótesis general** "El coaching influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad..2". **Hipótesis específicas**: 1. El diagnóstico influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad.. 2. El diseño influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad. 3. La puesta en marcha influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativos de la municipalidad 4. El seguimiento y evaluación influye de manera directa y significativa en las destrezas gerenciales de los trabajadores administrativo de la municipalidad.	Variable 1: Coaching Variable 2: Destrezas Gerenciales	**Población** Constituida por 35 trabajadores de la de la MDSJ. **Muestra** No probabilística, por conveniencia.	Descriptiva Correlacional No Experimental Cuantitativa Transversal

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Título: **El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Variable 1: **Coaching**	"Es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas". (Anzorena, 2008).	"Los datos para la variable Coaching se obtendrán mediante la técnica de la encuesta, el instrumento plasmado en un cuestionario con 24 preguntas en escala de Likert: Total de acuerdo (DA) = 5, De acuerdo (DA)= 4, Indeciso (I) = 3, En desacuerdo (ED) = 2, Total desacuerdo (TD)= 1, aplicado a los 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto".	Diagnóstico	Necesidad Entrevistas	1,2,3,4,5,6
			Diseño	Compromiso Plan de trabajo	7,8,9,10,11,12
			Puesta en marcha	Implementación y desarrollo	13,14,15,16,17, 18
			Seguimiento y evaluación	Seguimiento y evaluación	19, 20, 21, 22, 23, 24

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Título: **El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022**

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Variable 2: Destrezas Gerenciales	"Capacidades y conocimientos que un gerente debe tener o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo". (Chiavenato, 2003)	"Los datos para la variable Destrezas gerenciales se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 18 preguntas como instrumento en escala de Likert: Total de acuerdo (DA) = 5, De acuerdo (DA)= 4, Indeciso (I) = 3, En desacuerdo (ED) = 2, Total desacuerdo (TD)= 1; aplicado a los 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto".	Conceptuales Humanas Técnicas	-Trabajo en equipo - Planificación, -Estructura - organizacional -Normas de funcionamiento, -Orienta a persona, planes. -Incentiva al personal, -- -Fomenta buena relación, -Coopera personal, -Facilita información, -Conduce al grupo -Desarrolla actividades administrativas. -Demuestra interés -orientada a actividades -Promueve a participar, Propone acciones, -Cumple metas.	1, 2, 3, 4, 5, 6 7, 8, 9, 10, 11, 12 13, 14, 15, 16, 17, 18

Anexo 3: Carta solicitud para ejecución de tesis

Municipalidad Distrital de San Jacinto
Oficina de Gerencia Municipal
RECIBIDO
FECHA: 05 SEP 2022
EXP: 629
HORA: 4:02 FOLIOS: 06
FIRMA:

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Tumbes, 01 de setiembre 2022.

Carta N° 015– 2021/ RAC

MUNICIPALIDAD DISTRITAL
SAN JACINTO - TUMBES
OFICINA DE TRAMITE DOCUMENTARIO
RECIBIDO
01 SEP 2022
FOLIOS: 06 HORA: 3:31
EXP. 2223
FIRMA:

SEÑOR: Ing. César Yoel Feijoo Carrillo
Alcalde de la Municipalidad Distrital de San Jacinto
Ciudad.

Asunto: Autorización para la ejecución de tesis

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que el suscrito bachiller de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, con el propósito de optar el título de Licenciado en Administración, presenta el proyecto de tesis: **El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022".** Y para cumplir con su ejecución. Solicito a usted, la debida autorización para aplicar técnicas de recolección de datos (Encuestas e información pertinente) en su representada, información que será empleada de manera confidencial por el suscrito".

Sin otro particular quedo de usted.

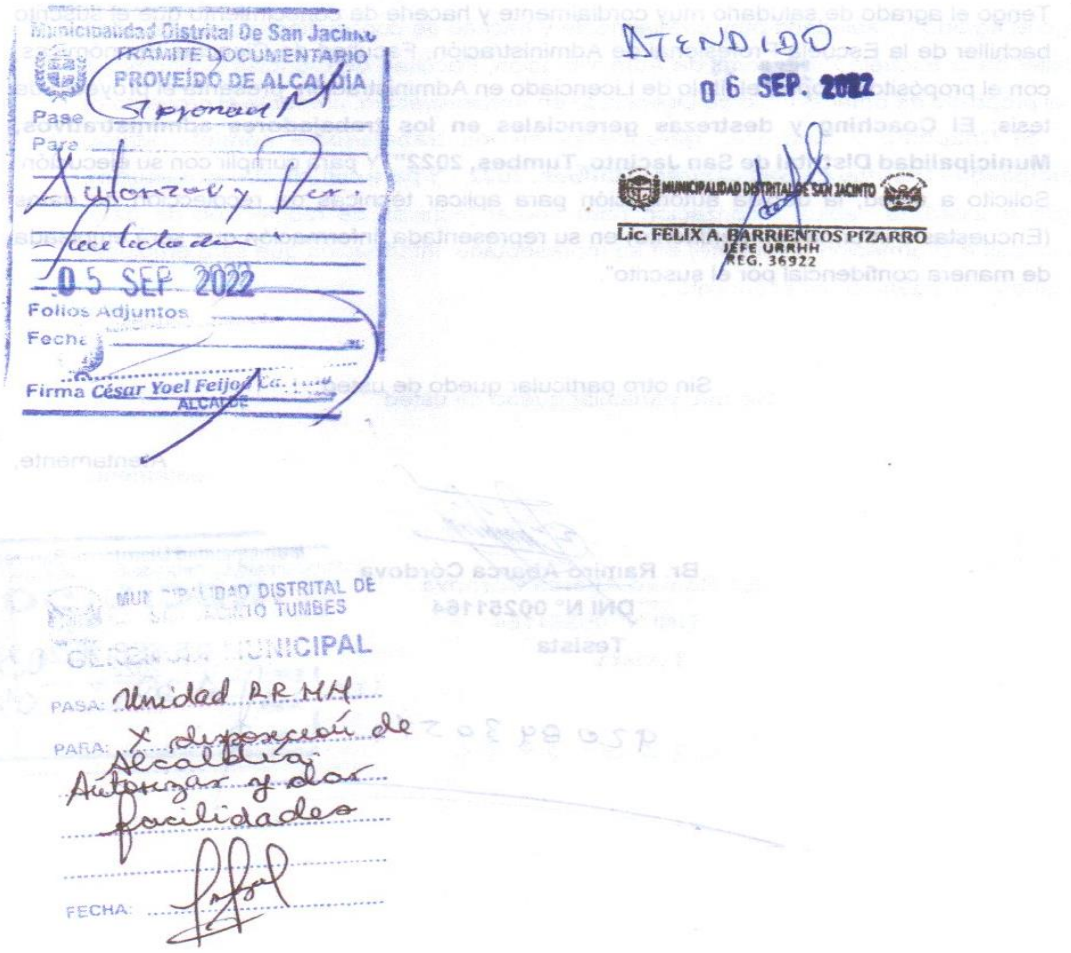
Atentamente,

Br. Ramiro Abarca Córdova
DNI N° 00251164
Tesista

920843051

Municipalidad Distrital de San Jacinto
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
RECIBIDO
05 SEP 2022 036
EXP. A.30
FOLIOS: 06
FIRMA:

Anexo 4: Autorización para ejecución de tesis



Anexo 5: Cuestionario de la variable coaching

Tenga Ud., un buen día, la siguiente encuesta “tiene como objetivo conocer su opinión del trabajo de investigación titulado: “**El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022**”.

“La información proporcionada es completamente anónima. Los ítems corresponden a la variable coaching. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que considere mejor. Conteste todas las proposiciones. Esta encuesta recogerá información que será utilizada a nivel académico”.

Indicaciones: Marque con una “X” la alternativa correcta.

Total acuerdo	TA = 5
De acuerdo	DA =4
Indeciso	I =3
En Desacuerdo	ED = 2
Total Desacuerdo	TD =1

Datos de encuestado

Cargo que ocupa_____ **Tiempo de servicio:** _____**Sexo:** _____

N°	Preguntas	Alternativas				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Diagnóstico						
1	El entrenamiento identifica bien el problema de la empresa.	1	2	3	4	5
2	El entrenamiento cumple con la necesidad de la empresa.	1	2	3	4	5
3	La empresa realiza el proceso de entrenamiento.	1	2	3	4	5
4	El entrenamiento solo se hace a personas seleccionadas	1	2	3	4	5
5	El proceso de entrenamiento apoya al desempeño de los colaboradores.	1	2	3	4	5
6	El entrenamiento mejora la personalidad de los colaboradores	1	2	3	4	5
Dimensión: Diseño						
7	El entrenamiento es un proceso largo en sesiones.	1	2	3	4	5
8	El entrenamiento se enfoca de acuerdo con la dirección de la empresa.	1	2	3	4	5
9	El entrenamiento hace ver el objetivo que tiene la empresa a través del coaching.	1	2	3	4	5
10	Tienes confianza en el entrenador o supervisor del proceso en el entrenamiento.	1	2	3	4	5
11	El entrenamiento y desempeño laboral inciden positivamente en los colaboradores.	1	2	3	4	5
12	El entrenamiento se realiza en un proceso planificado	1	2	3	4	5
Dimensión: Puesta en marcha						
13	El entrenamiento te hace ver tus objetivos.	1	2	3	4	5
14	El entrenamiento permite que desempeñes bien tu trabajo.	1	2	3	4	5
15	El entrenamiento facilita la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
16	El entrenamiento es beneficioso para uno mismo.	1	2	3	4	5
17	El entrenamiento es bueno si se considera en grupo.	1	2	3	4	5
18	El entrenamiento da una buena actitud en el desempeño	1	2	3	4	5
Dimensión: Seguimiento y evaluación						
19	Disfruta de los beneficios que le otorga el entrenamiento.	1	2	3	4	5
20	El entrenamiento mejora el rendimiento laboral.	1	2	3	4	5
21	El entrenamiento motiva a los colaboradores.	1	2	3	4	5
22	El entrenamiento mejora el desempeño laboral.	1	2	3	4	5
23	Tienes predisposición para el proceso de entrenamiento.	1	2	3	4	5
24	El entrenamiento incide en el desempeño laboral.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 6: Cuestionario variable Destrezas gerenciales

Tenga Ud., un buen día, la siguiente encuesta" tiene como objetivo conocer su opinión del trabajo de investigación titulado: **"El Coaching y destrezas gerenciales en los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2022".**

"La información proporcionada es completamente anónima. Los ítems corresponden a las destrezas gerenciales. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que considere mejor. Conteste todas las proposiciones. Esta encuesta recogerá información que será utilizada a nivel académico".

Total acuerdo	TA = 5
De acuerdo	DA =4
Indeciso	I =3
En Desacuerdo	ED = 2
Total Desacuerdo	TD =1

Datos de encuestado

Cargo que ocupa_____ **Tiempo de servicio:** _____ **Sexo:** _____

N°	Preguntas	Alternativas				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Habilidades conceptuales						
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.	1	2	3	4	5
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	1	2	3	4	5
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados	1	2	3	4	5
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas de la organización.	1	2	3	4	5
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.	1	2	3	4	5
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.	1	2	3	4	5
Dimensión: Habilidades humanas						
7	Desarrolla las actividades operativas con la participación de todos los miembros que conforman la división.	1	2	3	4	5
8	Incentiva al personal a su cargo para que se identifiquen con la misión, visión y valores.	1	2	3	4	5
9	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	1	2	3	4	5
10	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.	1	2	3	4	5
11	Coopera con el personal operativo en la realización de las actividades organizativas.	1	2	3	4	5
12	Facilita información entre el personal a su cargo.	1	2	3	4	5
Dimensión: Habilidades técnicas						
13	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para la realizar mejor su trabajo.	1	2	3	4	5
14	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	1	2	3	4	5
15	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	1	2	3	4	5
16	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	1	2	3	4	5
17	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	1	2	3	4	5
18	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para la realizar sus actividades.	1	2	3	4	5

Anexo 7: Fiabilidad de la variable coaching

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,946	,949	24

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4,083	3,686	4,343	,657	1,178	,044	24
Varianzas de elemento	,538	,126	,761	,635	6,040	,048	24
Covarianzas entre elementos	,228	-,080	,761	,841	-9,537	,049	24

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
98,00	138,588	11,772	24

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
El entrenamiento identifica bien el problema de la empresa.	4,14	,355	35
El entrenamiento cumple con la necesidad de la empresa.	4,31	,796	35
La empresa realiza el proceso de entrenamiento.	3,77	,808	35
El entrenamiento solo se hace a personas seleccionadas	4,06	,873	35
El proceso de entrenamiento apoya al desempeño de los colaboradores.	4,03	,618	35
El entrenamiento mejora la personalidad de los colaboradores	4,31	,796	35
El entrenamiento es un proceso largo en sesiones.	4,11	,867	35
El entrenamiento se enfoca de acuerdo con la dirección de la empresa.	3,97	,618	35
El entrenamiento hace ver el objetivo que tiene la empresa a través del coaching.	4,34	,765	35
Tienes confianza en el entrenador o supervisor del proceso en el entrenamiento.	4,14	,355	35
El entrenamiento y desempeño laboral inciden positivamente en los colaboradores.	4,31	,796	35
El entrenamiento se realiza en un proceso planificado	3,69	,832	35
El entrenamiento te hace ver tus objetivos.	4,11	,404	35
El entrenamiento permite que desempeñes bien tu trabajo.	4,26	,817	35
El entrenamiento facilita la toma de decisiones.	3,69	,832	35
El entrenamiento es beneficioso para uno mismo.	4,06	,873	35
El entrenamiento es bueno si se considera en grupo.	3,97	,618	35
El entrenamiento da una buena actitud en el desempeño	4,26	,817	35
Disfruta de los beneficios que le otorga el entrenamiento.	4,14	,355	35
El entrenamiento mejora el rendimiento laboral.	4,29	,789	35
El entrenamiento motiva a los colaboradores.	3,69	,832	35
El entrenamiento mejora el desempeño laboral.	4,06	,873	35
Tienes predisposición para el proceso de entrenamiento.	3,97	,618	35
El entrenamiento incide en el desempeño laboral.	4,31	,796	35

Anexo 8: Fiabilidad de la variable destrezas gerenciales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,930	,934	18

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4,048	3,657	4,314	,657	1,180	,045	18
Varianzas de elemento	,549	,126	,765	,639	6,067	,049	18
Covarianzas entre elementos	,233	-,099	,765	,864	-7,712	,051	18

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
72,86	81,185	9,010	18

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.	4,14	,355	35
Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	4,31	,796	35
Analiza la estructura organizacional entre los involucrados	3,69	,832	35
Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas de la organización.	4,00	,874	35
Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.	3,94	,639	35
Administra los recursos organizacionales eficientemente.	4,29	,789	35
Desarrolla las actividades operativas con la participación de todos los miembros que conforman la división.	3,97	,857	35
Incentiva al personal a su cargo para que se identifiquen con la misión, visión y valores.	3,94	,639	35
Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	4,26	,817	35
Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.	4,14	,355	35
Coopera con el personal operativo en la realización de las actividades organizativas.	4,23	,808	35
Facilita información entre el personal a su cargo.	3,66	,838	35
Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para la realizar mejor su trabajo.	4,11	,404	35
Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	4,26	,817	35
Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	3,69	,832	35
Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	4,00	,874	35
En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	3,97	,618	35
Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para la realizar sus actividades.	4,26	,817	35

Anexo 9: Tomas fotográficas de aplicación de encuestas

Toma fotográfica 1:
Explicación del contenido de la encuesta

Toma fotográfica 2:
Trabajador del municipio entregando la encuesta llenada al tesista