



# **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

### **TESIS**

**COACHING PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
COLABORADORES EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ –  
REAL PLAZA – CHICLAYO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA**

**EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS – MBA**

#### **AUTORAS:**

**BR.MONCAYO YLMA, CLAUDIA PAOLA**

**BR. GIL CARPIO, ISIS CRISTHEL**

#### **ASESOR**

**Dr. CHRISTIAN ABRAHAM DIOS CASTILLO**

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PERÚ - 2018**

## **PÁGINA DE JURADO**

---

Mg. Marcelino Callao Alarcón  
Presidente

---

Mg. Oliver Vásquez Leyva  
Secretario

---

Dr. Christian Abraham Dios Castillo  
Vocal

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Claudia Paola Moncayo Ylma** egresado del Programa de Maestría (x) Doctorado ( ) en Maestría en **Administración de Negocios – MBA** de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° **44905317**.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **COACHING PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – REAL PLAZA – CHICLAYO**. La misma que presento para optar el grado de: Magíster en Administración de Negocios – MBA.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 03 de Marzo de 2018.

---

**Firma**

**Nombres y apellidos: Claudia Paola Moncayo Ylma.**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Isis Cristhel Gil Carpio** egresado del Programa de Maestría (x) Doctorado ( ) en Maestría en **Administración de Negocios – MBA** de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° **46620684**.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **COACHING PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – REAL PLAZA – CHICLAYO**. La misma que presento para optar el grado de: Magíster en Administración de Negocios – MBA.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 04 de Marzo de 2018.

---

**Firma**

**Nombres y apellidos: Isis Cristel Gil Carpio.**

## DEDICATORIA

A Dios por habernos permitido llegar a concluir con la maestría dándonos salud y fortaleza para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, por brindarme su apoyo incondicional, por haberme enseñado a tener fuerza y seguir adelante en mis proyectos tanto personales, laborales y profesionales.

Claudia.

A mi ángel en el cielo, mi Papá Robert, que en vida me dio todo su apoyo moral y ánimo para seguir adelante y que ahora desde el cielo me bendice, me da fortaleza, y sé que su amor es eterno e infinito.

A mi amada madre GALA que pese a todas las vicisitudes, continua apoyándome abnegadamente y brindándome su voto de confianza para continuar creciendo profesionalmente y a todas las personas que estuvieron involucradas en el estudio de esta MAESTRIA por darme ese impulso que necesitaba para poder desarrollarla.

Isis.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento a quien ha forjado nuestro camino y nos ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está a nuestro lado ayudándonos a aprender de nuestros errores para no cometerlos otra vez. Es quien guía el destino de nuestras vidas.

A nuestros padres por su apoyo continuo y sus votos de confianza.

A nuestro asesor por habernos guiado en todo momento para poder culminar nuestra tesis.

**LAS AUTORAS**

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos para la elaboración y sustentación de Tesis de Postgrado de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – MBA, presentamos la tesis titulada: “COACHING PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – REAL PLAZA – CHICLAYO”.

Este estudio tiene como finalidad Proponer estrategias mediante un Coaching las cuales ayudarán a mejorar la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo.

Nuestra investigación está distribuida en siete capítulos: En el primero exponemos a la introducción de la investigación. En el segundo tenemos el marco metodológico. En el tercero tomamos en cuenta los resultados que partimos del procesamiento de la información. En el cuarto presentamos la propuesta. En el quinto encontramos las conclusiones. En el sexto compartimos nuestras recomendaciones. En el sétimo las referencias y finalmente adjuntamos anexos.

Las Autoras.

## INDICE

PÁGINA DE JURADO .....	ii
DECLARACION JURADA .....	iii
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
PRESENTACIÓN.....	vii
ÍNDICE.....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	11
<b>1.1. Realidad Problemática .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Trabajos Previos.....</b>	<b>13</b>
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	19
1.4. Formulación de la Problemática.....	36
1.5. Justificación del estudio .....	36
1.6. Hipótesis.....	36
1.7. Objetivos.....	37
II. MARCO METODOLÓGICO.....	38
2.1. Diseño de Investigación.....	38
2.2. Variables, Operacionalización .....	39
2.3. Población y muestra .....	41
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	41
2.5. Aspectos Éticos.....	42
III. RESULTADOS.....	42
3.1. Análisis y resultados de la investigación .....	42
3.2. Discusión de resultados.....	55
3.3. Contrastación de hipótesis.....	58
IV. PROPUESTA .....	59
4.1. Síntesis de la necesidad identificada.....	59
4.2. Objetivos .....	59
4.3. Marco legal.....	60
4.4. Detalles de la propuesta.....	63
4.5. Plan de actividades.....	67
V. CONCLUSIONES .....	69
VI. RECOMENDACIONES .....	70
VII. REFERENCIAS .....	71

## RESUMEN

En la presente investigación se analizó la productividad de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, para la posterior propuesta de estrategias de coaching para la sede en Real Plaza, con la finalidad de aportar conocimiento acerca de los factores que influyen en la productividad de los trabajadores, y como la aplicación de estrategias de coaching permitirá mejorar las habilidades así como incrementar la motivación conjuntamente con el compromiso en las labores empresariales, esto desarrollado mediante teorías expuesta por Bisquerra, para ello se formuló la pregunta ¿De qué manera la propuesta de elaboración de estrategias de coaching mejorará la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo?, ésta investigación dará aportes científicos acerca del efecto que tiene la aplicación de estrategias de coaching en la productividad de una empresa, la cual es contrastada con investigaciones previas y literatura de ambas variables.

Esta investigación es no experimental, descriptivo, propositivo; la población estuvo compuesto por el total de reportes del cumplimiento de los objetivos trazados y los diez colaboradores del área de Operaciones. Para finalmente concluir que las estrategias de Coaching permitirán mejorar la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo, a través del aprendizaje y en la exploración, el cual conlleva a tener como resultado el logro de sus objetivos y metas tanto empresariales como profesionales.

Palabras clave: Coaching, productividad, motivación

## **ABSTRACT**

In the present investigation the productivity of the Banco de Credito del Peru collaborators was analyzed, for the subsequent proposal of coaching strategies for the headquarters in Real Plaza, with the purpose of contributing knowledge about the factors that influence the productivity of the workers, and how the application of coaching strategies will improve skills as well as increase motivation in business work, this developed by theories exposed by Baguer, for this the question was asked: How the proposal for the development of motivational strategies will improve the productivity of the collaborators in the Banco de Credito del Peru, Real Plaza, Chiclayo ?, this research will give scientific contributions about the effect that the application of coaching strategies has on the productivity of a company, which is contrasted with previous research and literature of both variables.

This research is non-experimental, descriptive, proactive; the population was composed of the total reports of compliance with the objectives set and the ten collaborators of the Operations area. Finally, we conclude that the Coaching strategies will allow us to improve the productivity of the collaborators in the Banco de Credito del Peru, Real Plaza, Chiclayo, through learning and exploration, which leads to the achievement of their objectives and goals both business and professional.

Keywords: Coaching, productivity, motivation

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

#### A nivel Internacional

Según el Portal Dynatrace (2017) en su artículo publicado los problemas de rendimiento digital reducen la productividad en un porcentaje de 36% , según manifiesta John Van Siclen quien es el CEO de Dynatrace indica que en los últimos años la mayoría de empresas se encuentran inmersas en una revolución digital, siendo fundamental la prioridad de la tecnología, siendo beneficioso para muchas empresas, pero también representa limitaciones para otras organizaciones, debido a que es importante que las empresas logren identificar a tiempo las limitaciones o problemas que se presenten con la finalidad de brindar un adecuado producto o servicio que no afecte al cliente, lo que para algunas empresas refleja un costo dado que dedican el 25% de su jornada laboral en subsanar los errores ocasionados por el rendimiento digital, lo que afecta directamente a la productividad laboral.

Según Sticco (2017) quien indica que Carlos Etchezarreta, consultor y asesor de empresas, refiere que en Argentina a pesar de los cambios de la Reforma Laboral en Brasil reactiva el debate por cambios para no perder inversiones en Argentina, el impacto no es muy favorable, por lo cuál se ve amenazada la productividad laboral de los colaboradores de las empresas en Argentina, donde a su vez tiene un impacto en la competitividad de las organizaciones; por lo que algunas empresas están cambiando sus zonas de ubicación a otras más competitivas con la finalidad de contrarrestar la presente crisis que aqueja al país vecino.

Según Navarro (2017) refiere que los 37000 trabajadores de metal correspondiente a las empresas Fempa, UGT. CC OO tendrán una subida salarial del 5.4% en tres años, cabe destacar que se han presentado problemas con anterioridad en las empresas dedicadas al procesamiento de metal lo que muchas veces no brinda los beneficios correspondientes al personal que laboraba en dichas empresas, lo que tenía impacto directo

en la productividad de las mismas, en este nuevo acuerdo, se ha establecido una cláusula que busca erradicar la disminución de costos salariales de manera fraudulenta e implantar de manera adecuada incentivos y beneficios para los colaboradores que se verán reflejados en la productividad que desarrollan.

### **A nivel Nacional**

Según el diario El Comercio (2017) manifiesta que las empresas Peruanas se han visto inmersas en la problemática de bajos índices de productividad por parte de sus colaboradores, asimismo en el actual Gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, existen dos ejes de acción que deben tener presente las empresas, tanto la infraestructura y la informalidad, factores que actualmente está aquejando a las empresas que se encuentran legalmente funcionando, motivo por el cuál es fundamental que opten por contrarrestar la productividad laboral ineficiente que se presentan en las organizaciones y de esta manera hacer frente a los factores que aquejan a las empresas Peruanas.

Según el diario La República (2016) refiere que un inadecuado clima laboral tiene un impacto directo en la productividad laboral de los colaboradores asimismo en su actitud y desarrollo de capacidades profesionales de los colaboradores y en la productividad empresarial; según Witcht Pérez director del Centro de Liderazgo Desarrollo (CLD) en un estudio realizado refiere que de cada 12 colaboradores en la ciudad de Arequipa, siete están insatisfechos dentro de la organización, considerándose una brecha entre las variables de estudio, de donde destacan el sueldo, debido a que muchas veces los colaboradores no producen en su totalidad por que se muestran inconforme con lo que perciben; el segundo es que los colaboradores se sientan autorrealizados con el trabajo que realizan y por último la lealtad que tienen los trabajadores con la empresa en donde se desempeñan, dado que si no está identificado el colaborador con la empresa, existe la probabilidad que se cree un ambiente conflictivo lo que disminuye el nivel de productividad de los colaboradores dentro de la empresa.

## **A nivel Regional**

RPP Noticias (2015) refiere que en la región Lambayeque ocho de cada diez trabajadores sufre de estrés laboral ya sea que lo colaboradores que laboran en empresas privadas o públicas, lo que es originado por el sueldo y la presión laboral que tienen, lo cuál tiene un impacto directo en la productividad laboral que desarrollan, en esta problemática están inmersos tanto colaboradores adultos como jóvenes, desde un ingreso mínimo vital hasta por colaboradores que perciben un ingresos de mil doscientos, en ambos extremos repercute directamente los índices de estrés y por ende una ineficiente productividad laboral.

## **A nivel Institucional**

Banco de Crédito del Perú es uno de los Bancos Financieros muy bien posicionados en el Mercado Nacional y con presencia en Mercados Internacionales lo que conlleva a un muy buen reconocimiento en el mercado; en su establecimiento sede ubicado en el Real Plaza Chiclayo, lugar objeto de estudio se observa que desde el año 2016 no se ha estado cumpliendo con las metas y objetivos establecidos asignados para los colaboradores, por lo que se puede deducir que no ha estado cumpliendo con una adecuada productividad laboral por lo que se alega que podría deberse a la escases de estrategias de coaching que evidencia que la totalidad de colaboradores puedan desarrollar su trabajo de manera eficiente, cumpliendo con los objetivos establecidos y asignados a los 10 colaboradores que laboran en el área de Operaciones del BCP Real Plaza Chiclayo.

## **1.2. Trabajos Previos**

### **Ámbito Internacional**

Escalante (2017) en su investigación titulada: *"El Liderazgo en la Productividad de los Colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda Provincia de Tingurahua, Cantón Ambato"*, año 2017. (Tesis de Pregrado)

Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Esta investigación tuvo como objetivo investigar la incidencia del liderazgo en la productividad de los colaboradores de la Corporación Impactex Cia Ltda, Provincia de Tungurahua, Cantón, Ambato, a través de un estudio realizado a todos los colaboradores de la Corporación, siendo una investigación exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativo que le permitió llegar a concluir que la valoración asignada por los colaboradores en cuanto al nivel de productividad es baja, dado que no ha permitido potenciar los recursos existentes de la empresa.

*Comentario:* Enfocada investigación muestra un escenario similar al presente objeto de estudio motivo por el cuál a sido considerada para que sirva de guía en el desarrollo.

Veloz (2017), en su tesis titulada: *Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador, 2017* (tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. Esta investigación tiene como objetivo determinar los lineamientos generales para aplicar el coaching estratégico con el fin de mejorar el clima organizacional, aplicado a 40 colaboradores, mediante un tipo de investigación descriptivo, concluyéndose que la propuesta de coaching genera resultados de mejora en el crecimiento de las personas, la capacidad de mejora del trabajo en equipo, identificación y confianza de los coaches internos o directivos con sus opiniones para que puedan formular el modelo de funcionamiento para lograr el máximo desempeño en los trabajadores.

*Comentario:* La mencionada investigación es importante para este estudio, porque realiza una propuesta de coaching para mejorar el clima organizacional, siendo una de sus principales ventajas la mayor productividad, además del proceso de inducción de los coaches para expresar sus ideas, motivando a sus trabajadores a aumentar su productividad.

Monroy (2015), en su tesis titulada: *Coaching y desempeño laboral Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango, 2015* (Tesis de Pregrado) Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Esta investigación tiene como objetivo determinar la práctica del coaching en el desempeño laboral de los visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango, mediante un estudio aplicado a 48 colaboradores y supervisores de seis empresas farmacéuticas, siendo esta una investigación de tipo descriptiva, la cual concluyó en que el coaching influye de manera positiva en el desempeño laboral, ya que no sólo incrementa el índice de ventas, el número de clientes y el número de visitas además que permite lograr los objetivos organizacionales.

*Comentario:* La mencionada investigación es importante para este estudio, porque explica las estrategias del coaching y sus beneficios en las empresas, y cómo establecer las metas de una organización con el fin de poder medirlas con indicadores.

Altamirano (2013), en su tesis titulada: *Coaching empresarial enfocado en el mejoramiento, rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa La Fabril, 2013* (tesis de pregrado) Universidad San Francisco De Quito. Quito, Ecuador. Esta investigación tiene como objetivo investigar cuáles fueron los motivos para que la empresa busque integrar recursos para coaching empresarial, aplicándosele una entrevista a dos expertos de coaching de la empresa La Fabril, siendo esta una investigación de tipo descriptiva, llegando a la conclusión que las personas que han recibido el curso de coaching han obtenido mejores resultados tanto en el ámbito laboral como personal, ya que esto permite integrar a todos los trabajadores en busca de un objetivo en común.

*Comentario:* La investigación descrita es importante para este estudio, porque da un enfoque diferente a las ventajas del coaching, ya que no sólo nos debemos enfocar en las utilidades que se obtienen, sino en mejorar el clima organizacional y por ende el aumento de la productividad de manera mas eficiente.

## **Ámbito Nacional**

Barrionuevo (2017), en su investigación titulada: *Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficiencia Pública de Arequipa, 2017* (Tesis de Pregrado) Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú. Esta investigación tiene como objetivo describir la realidad vigente de la entidad referente a productividad para proceder a formular estrategias con sus respectivas tácticas, sustentadas en el mecanismo coaching que garantice mayor producción o prestación de calidad de diversos servicios, mediante el estudio a 39 sujetos pertenecientes al área administrativa, contemplando una investigación aplicada con diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional de corte transaccional, que concluyó que proponer e implementar un plan de estrategias de coaching orientado a todo el personal, enfocado en incrementar la motivación, satisfacción laboral, adecuado ambiente para desarrollar tareas, asimismo, efectiva gestión de las potencialidades del personal en conjunto, constituyendo una solución que fortalezca capacidades personales que coadyuven a evidenciar elevados rendimientos.

*Comentario:* La mencionada investigación es elemental considerarla en el presente estudio, dado que, expone claramente los intereses de los colaboradores con la entidad, siendo una herramienta propicia el coaching para el desarrollo e innovación reflejado en acrecentamiento de índices de productividad como de utilidades, asegurando su adaptabilidad en contextos inciertos.

Según Villegas (2016) en su investigación titulada: *Influencia del coaching en la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías LTDA. Miraflores 2015.* (Tesis de Pregrado) Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Esta investigación tuvo como objetivo primordial examinar la gestión del capital humano actual, para determinar la necesidad de implementar coaching empresarial, como

herramienta que garantiza desempeños sobresalientes, por ello, se procedió aplicar una encuesta a los colaboradores de mencionada entidad, constituyendo una investigación descriptiva aplicada, que permitió contrastar la hipótesis formulada por el investigador, es decir, con la puesta en marcha de una propuesta de coaching, se conseguirá la potencialización de forma periódica de las capacidades de los colaboradores, demostrando mayor eficacia en el desarrollo de sus tareas, incidiendo en sólido compromiso con las metas dadas por su jefe directo.

*Comentario:* Mencionada investigación revela la influencia de implementar una gama de estrategias comprendidas en el coaching empresarial, con la finalidad de encaminar los esfuerzos de los colaboradores a la optimización e innovación de las operaciones que conlleven a producir una elevada cantidad de bienes o servicios de calidad para atraer numerosos clientes que reconozcan la actividad realizada frente de los competidores.

Fernández et al. (2016) en su investigación titulada: *“El coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los Hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo”*, año 2016. (Tesis de Pregrado) Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú. Esta investigación tuvo como objetivo determinar como se manifiesta el coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los Hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo, a través de un estudio realizado a 30 colaboradores, incluidos los jefes de 4 hoteles, siendo una investigación no experimental transversal descriptivo correlacional que le permitió llegar a concluir que el coaching se correlaciona de manera directa con las estrategias motivacionales e influyen sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

*Comentario:* Teniendo en consideración la investigación detallada líneas arriba con la finalidad de guiar el desarrollo del presente objeto de estudio.

## **Ámbito Regional**

Requejo (2013) en su investigación titulada: "*Productividad laboral y protección social de las Mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo*", año 2013. (Tesis de Pregrado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Esta investigación tiene como objetivo analizar si la protección social constituye una determinante variable para la productividad laboral en las Mypes, así como analizar cuánto influyen las variables analizadas en su modelo econométrico en el crecimiento productivo de las mypes del sector comercio de la ciudad de Chiclayo, a través de un estudio a 250 mypes con un total menor a 10 trabajadores, siendo una investigación descriptiva que le permitió llegar a concluir que la protección social es un factor importante para la Mypes debido a que a través del estudio realizado se pudo evidenciar que incrementa el desempeño laboral de sus colaboradores, aumentando por ende su nivel de productividad laboral.

*Comentario:* Teniendo en consideración lo manifestado se puede deducir que la protección social es considerada un factor importante para la mejora e incremento de la productividad laboral.

Según Farro y Toro (2014), en su investigación titulada *Impacto de la aplicación de coaching para mejorar el clima laboral de la empresa "Taiwán Motos" en la ciudad de Chiclayo en el año 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Esta investigación tuvo como objetivo primordial implementar un programa de coaching eficiente que permita comparar los resultados provenientes de un buen clima laboral acorde a las perspectivas de cada colaborador, por ende, corresponde a un estudio exploratorio, cuyo diseño es experimental, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado con preguntas cerradas destinado a 10 colaboradores, que permitió concluir que se evidenciaron resultados positivos por el incremento acelerado de las ventas posterior a la ejecución del programa de coaching, dado que, los colaboradores se muestran con denotada expresividad y seguridad durante el ejercicio de sus labores.

*Comentario:* La investigación asevera el rol fundamental de incorporar en los procedimientos de la organización un programa de coaching, que incite a la participación de los colaboradores para afianzar sus competencias como destrezas, generando un ambiente complaciente presto a desempeñar óptimamente labores asignadas.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Coaching**

Concierne a la intervención de un experto comprometido en colaborar con la mejora continua de deficiencias presenciadas durante la ejecución de los procedimientos designados para direccionarse al alcance de las metas en el periodo programado, con atractivos rendimientos que permitan su crecimiento prolongado caracterizado por denotada competitividad (Pardo y Lione, 2016)

En tal sentido, constituye una estrategia que confiere herramientas que corroboran a optimizar los rendimientos correspondientes a las operaciones, demostrando un desempeño eficaz de las tareas desarrolladas por los colaboradores, producto del fortalecimiento de competencias mediante un constante entrenamiento para enfrentar contingencias. (Lozano, 2008).

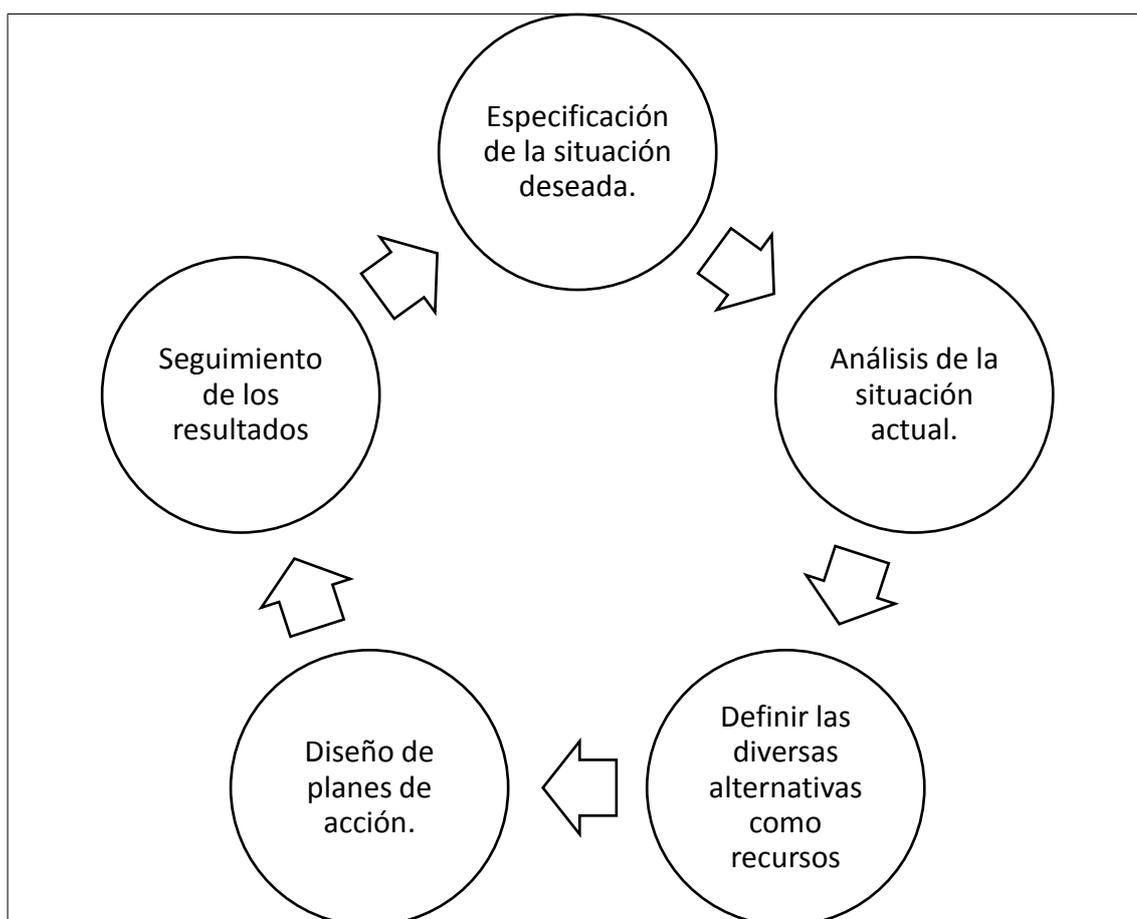
De acuerdo con Bisquerra (2008), coaching representa un asesoramiento que coadyuva al desarrollo de competencias como habilidades pertenecientes al sujeto, con el propósito de visualizar el cumplimiento de desempeños eficientes que repercutan en mayores niveles de acrecentamiento de la productividad, encaminándose a la sostenibilidad de sus operaciones comerciales de manera indefinida con adaptación a diferentes situaciones.

Asimismo, Perry y Skiffngton (2008), enfoca al coaching como medio que incentiva a escudriñar diferentes nuevos sistemas,

herramientas y/o tácticas para incorporar una cultura de adaptación e innovación a nuevos escenarios que propicien el desarrollo de diferentes competencias de los colaboradores e incluso de los directivos para efectuar mejoras en la gestión empresarial que conduzcan a su éxito en su respectivo ambiente de desenvolvimiento de actividades lucrativas.

### **Estructura del proceso referente a coaching**

Acorde con Hernández y Rey (2015), el proceso inicia cuando se procede a identificar las convicciones del coachee, su respectivo estado actual, asimismo, se evalúa de la visión, para formular de manera adecuada un plan de tácticas correspondiente a los procedimientos de asesoría o entrenamiento.



*Figura 1. Estructura del proceso de coaching*

*Fuente: Hernández y Rey (2015)*

Para realizar un correcto planteamiento de los objetivos, se procede a la identificación de las necesidades o problemas existentes en la entidad, con el propósito de generar alternativas o tácticas viables para su puesta en marcha, que asegure el alcance de resultados anhelados, asimismo, es crucial, la evaluación de cada operación o procedimiento, dado que, se corregirá oportunamente falencias encontradas, previniendo situaciones riesgosas que repercutan de forma negativa en el crecimiento de la empresa, exclusivamente en los rendimientos generados, adoptando una comportamiento flexible y resiliente frente a imprevistos.

### **Objetivos correspondientes a coaching**

Acorde con Pardo y Lione (2016), la implementación de la herramienta coaching, se realiza por las siguientes razones :

- Definir adecuadamente los estilos de liderazgo, considerando las cualidades de los colaboradores.
- Orientar los esfuerzos de los colaboradores a la consecución de resultados provechosos.
- Examinar el nivel de responsabilidad como compromiso de cada colaborador para conseguir un desempeño eficaz en equipo.
- Fomentar comunicaciones efectivas que garanticen la coordinación de una gama de acciones, originándose aprendizajes continuamente.
- Asegurar el desarrollo de líderes que dominen sus emociones adecuadamente en diferentes escenarios, permitiendo la ejecución de labores en un ambiente agradable y placentero.

### **Beneficios otorgados por el coaching**

Referente a Pardo y Lione (2016), los beneficios concedidos por la aplicación de una cultura efectiva de coaching son:

- Denotado acrecentamiento del desempeño de los colaboradores, el cual, se refleja mediante los indicadores de productividad, registrando rendimientos atractivos.
- Definir acertadamente el estilo de liderazgo a ejercer, para que los colaboradores realicen sus tareas con denuedo, potenciando sus competencias como destrezas que corroboran con la optimización de los resultados.
- Genera constante aprendizaje, producto del entrenamiento en la ejecución de responsabilidades diarias dadas a los colaboradores.
- Mejorar los lazos comunicativos entre colaboradores, con la finalidad, de enmendar errores que inciten a la repotencialización de capacidades como habilidades profesionales.
- Fomento del desarrollo de valores en los diferentes sujetos pertenecientes a la organización, otorgando solidez a las relaciones además de una buena atmósfera de trabajo que garantice un alcance notorio de todos los objetivos programados.
- Surgimiento de ideas creativas proporcionadas por cada colaborador correspondiente al equipo de trabajo, que incide a generar varias nociones innovadoras.
- Aprovechar adecuadamente los talentos que poseen los colaboradores, con una respectiva designación de responsabilidades, para ofrecer objetivas soluciones a diferentes problemas suscitados confiriendo mayor efectividad en el dinamismo de las operaciones.
- Ofrecer oportunamente respuestas ante urgencias, producto de la consideración de opiniones otorgadas por los colaboradores con respectivos reconocimientos, lo cual, afianza mayor identificación con las labores asignadas para adaptarse rápidamente a escenarios fortuitos.

- Desarrollo de capacidades de adaptabilidad que propicie la adecuación de procedimientos ante diversos desafíos para actuar de forma resiliente y flexible, asegurando su normal desenvolvimiento en su rubro.
- Promover en los colaboradores la auto – motivación mediante sus fortalezas, para que sus resultados sean productivos y beneficiosos, los cuales, favorezca al desarrollo sólido de actividades empresariales que orienten a su aceptación continua por los clientes objetivos.

### **Metodología aplicada a coaching**

Se opta por aplicar métodos acorde a las cualidades correspondientes a los directivos como a los operarios, enfocándose en la repotencialización de las competencias, implementando un plan de acciones orientado a la consecución de metas programadas (Vives, 2016, p.10).

Cabe mencionar, que el coach utiliza una metodología sustentada en el intercambio de preguntas con respuestas, generándose un diálogo eficaz que permita emitir objetivamente un diagnóstico, para incorporar una gama de tácticas con perfeccionamiento de estrictos elementos de control que certifiquen la eficiencia de los objetivos, que coadyuven a identificar con prontitud las desviaciones, con la finalidad de aplicar acciones preventivas como correcciones necesarias a diferentes cuellos de botella que obtaculizan la efectividad del crecimiento (Hernández, 2012, p.152).

En tal sentido, el coach se focaliza en ejecutar una gama de acciones que permitan el desarrollo de las capacidades para dominar ciertas emociones no convenientes en el desempeño de las labores, propiciando la gestión de información para decidir por alternativas viables por el autoconocimiento, conllevando a su puesta en marcha correctamente, siendo herramienta que corrobore a la retroalimentación con emisión de juicios consistentes que garanticen el aprendizaje

evidenciado en productividad con aprovechamiento de atractivas oportunidades de negocio cruciales para su posicionamiento su gama de productos de manera competente confiriendo sostenibilidad (Hernández, 2012, p.153).

Por otro lado, constituye un mecanismo eficiente la implementación del diálogo en el entrenamiento de capacidades a desarrollar en los colaboradores, dado que, las ideas expuestas en el proceso de asesoría se convierten en acciones que generan cambios positivos en los resultados, propiciando la solución oportuna de problemas, considerando planes contingentes para reducir consecuencias riesgosas. (Vives, 2016, p.11).

## **Ámbitos esenciales del coaching**

### **Regulación del estrés**

Implica enfrentar satisfactoriamente situaciones caracterizadas por demasiados conflictos, falta de coordinación, exuberante estrés, entre otros factores, que generan barreras para el alcance de metas propuestas, afectando la prestación íntegra del servicio conferida a sus clientes objetivos a cambio de obtener óptimas retribuciones. (Institut Gestalt, 2012, p.4)

### **Coaching orientado al éxito**

Mediante este método eficaz se afianzan diferentes destrezas como capacidades que impulsan a mayor creatividad en el otorgamiento de soluciones a diversas dificultades, fortaleciendo la confianza en sus potencialidades de forma absoluta, permitiendo controlar estados de ansiedad para un desenvolvimiento entusiasta con evidente fluidez, el cual, transmita seguridad y convencimiento de los cualidades o beneficios concedidos cuando se adquiere el producto, consolidando los cimientos direccionados al éxito de la organización, pese a la voraz competencia e inestabilidad del entorno (Institut Gestalt, 2012, p.4)

## **Coaching sustentado en cambio de creencias**

Con el adiestramiento de habilidades se confiere a los colaboradores una capacidad de enfrentar adecuadamente escenarios tensionantes, mediante la identificación oportuna de creencias restrictivas que posibiliten emerger soluciones idóneas y prácticas, contrarrestando la huida de talentos valiosos de la entidad, corroborando a la estabilidad de diversas emociones a suscitarse durante el periodo laboral, que garanticen excelentes desempeños con rendimientos esperados, conduciendo al aprendizaje continuo con notables mejoras en el desarrollo de procedimientos con destacadas innovaciones (Institut Gestalt, 2012, p.4).

## **Competencias esenciales en un coach profesional**

Según International Coach Federation (2013), las competencias adecuadas que debe poseer un coach profesional para impulsar mejoras en la organización, corresponde a:

- Demostrar en diferentes contextos conflictivos, comportamientos basados en los principios éticos profesionales.
- Transmisión comprensible de reglas, realización de métodos, asimismo, detalle de controles, cuando se efectúe el contacto con determinado cliente.
- Construir un ambiente caracterizado por el respeto y confianza para que el cliente como el colaborador se muestren seguros con total conformidad cuando adquiera el servicio para el goce de los diferentes beneficios expuestos.
- Evidente capacidad de escucha activa para comprender claramente lo expresado por el cliente, especialmente sus necesidades o problemas que requieren una efectiva respuesta para cambiar notablemente sus resultados.
- Destacada habilidad para realizar claves cuestionamientos que faciliten el conocimiento de los intereses propios del cliente, asimismo,

reciba un conjunto de información variada para revertir la situación vigente.

- Desarrollar comunicación efectiva en la prestación del servicio en cada sesión, mediante el énfasis de expresiones de superación, las cuales, repercutan profundamente en el comportamiento del cliente.
- Habilidad de generar un estado de conciencia, mediante el desarrollo de reflexión de su realidad, y las acciones a ejecutar para cambiar el escenario, conduciendo a la consecución de sus metas planteadas.
- Poseer la capacidad de formular soluciones de desarrollo en colaboración con el cliente para otorgar múltiples respuestas adaptables a su realidad.
- Incentivar al cliente a la ejecución de un plan que comprende acciones orientadas a la mejora prolongada de su desempeño acorde con sus perspectivas.
- Inculcar el valor de la perseverancia y responsabilidad en el cliente, dado que, es el único artífice de ejecutar mejorías en su trayectoria.

### **Modelos aplicados en el proceso de coaching**

Depende de la problemática presentada en la organización, el coach profesional selecciona el modelo de coaching, con métodos consistentes en un periodo frecuentemente de una hora semanal o de acuerdo al pacto realizado.

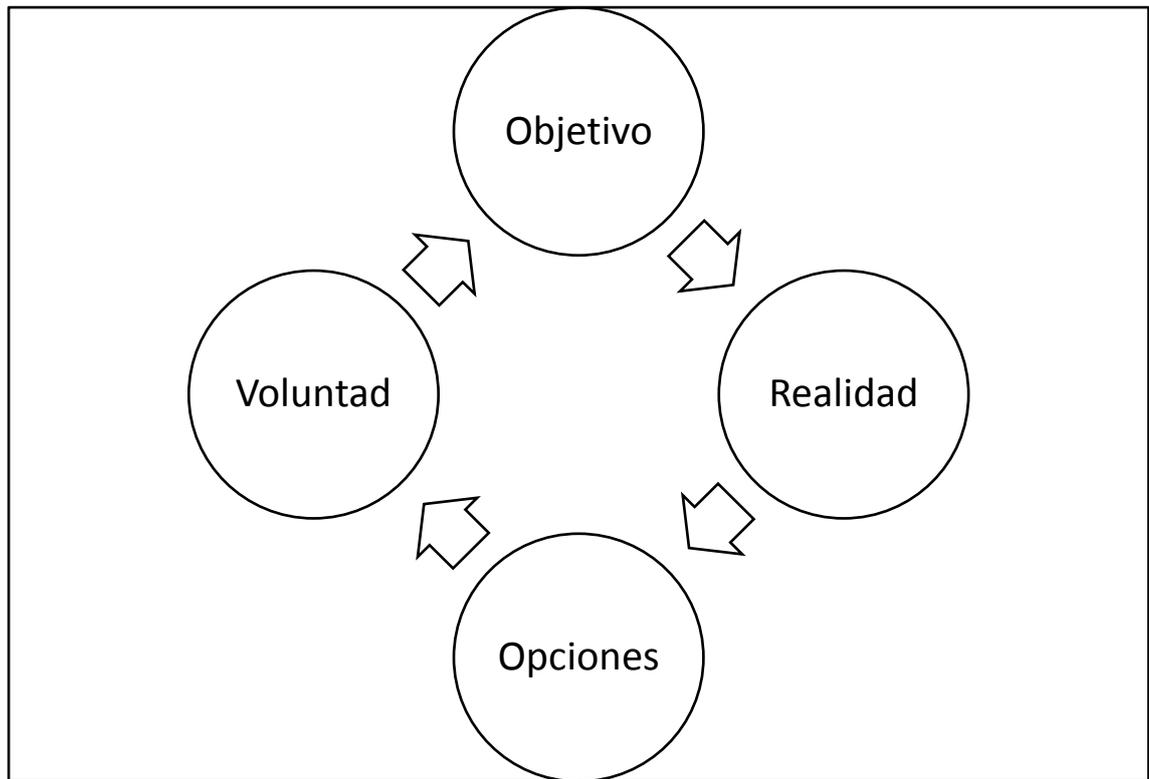
#### **Modelo Grow**

Coaching representa un medio de crecimiento perenne que fortalece las diferentes competencias que posee cada colaborador para convertirse en expertos en la realización de sus responsabilidades, conllevando a creciente productividad, cuyos rendimientos se caracterizan

por su sostenibilidad, asegurando la ejecución competente de las actividades pertenecientes a la entidad Cannino (2008).

Referente a este modelo descrito por Whitmore, el cual, se sustenta en los siguientes lineamientos:

- Establecer de manera apropiada metas realistas.
- Realización de idóneas preguntas que permitan la acumulación completa de información que conduzca a su mejoría paulatinamente.
- Formular un plan con acciones creativas y efectivas que transmitan seguridad en la consecución de metas.
- Desarrollo de diferentes habilidades comunicativas que involucren la escucha activa, adecuadas posturas corporales, asertividad en las decisiones, demostración de empatía, entre otros.
- Persistente actitud de apoyo que incentive a creativas soluciones para visualizar resultados excelentes.
- Construir una atmósfera de confianza en el potencial que posee cada talento humano, orientándose en mantener pensamientos positivos e innovadores.
- Optar por desarrollar continuamente las labores asignadas en un ambiente agradable, satisfactorio e informal.

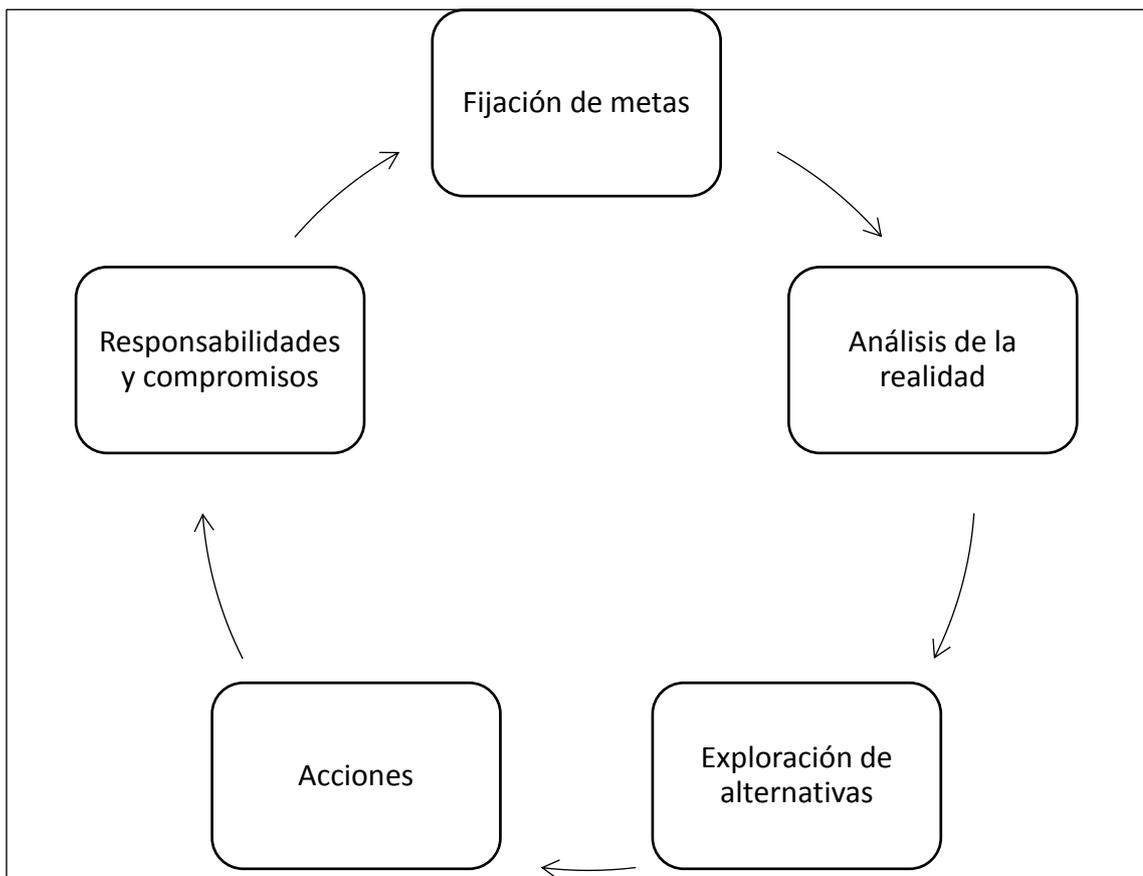


*Figura 2. Modelo correspondiente a coaching grow*  
*Fuente: Cannino (2008)*

### **Método de la Estrella**

Concerniente a este modelo, el cual, se focaliza en cinco fases que direccionan a conseguir las metas deseadas, certificando el éxito en las múltiples sesiones dadas referente a coaching, comprendiendo según Correa (2008):

- Definir adecuadamente los propósitos o aspiraciones a lograr en un periodo específico (p. 134).
- Elaborar un diagnóstico de la realidad actual (p. 134).
- Diseñar diversas alternativas o propuestas a implementarse de forma correcta en los procedimientos respectivos (p. 134).
- Compromiso con la ejecución de acciones dilucidadas en el plan para lograr en un futuro evidenciar los cambios generados (p. 134).



*Figura 3. Modelo estrella aplicado en proceso coaching*  
 Fuente: Correa (2008)

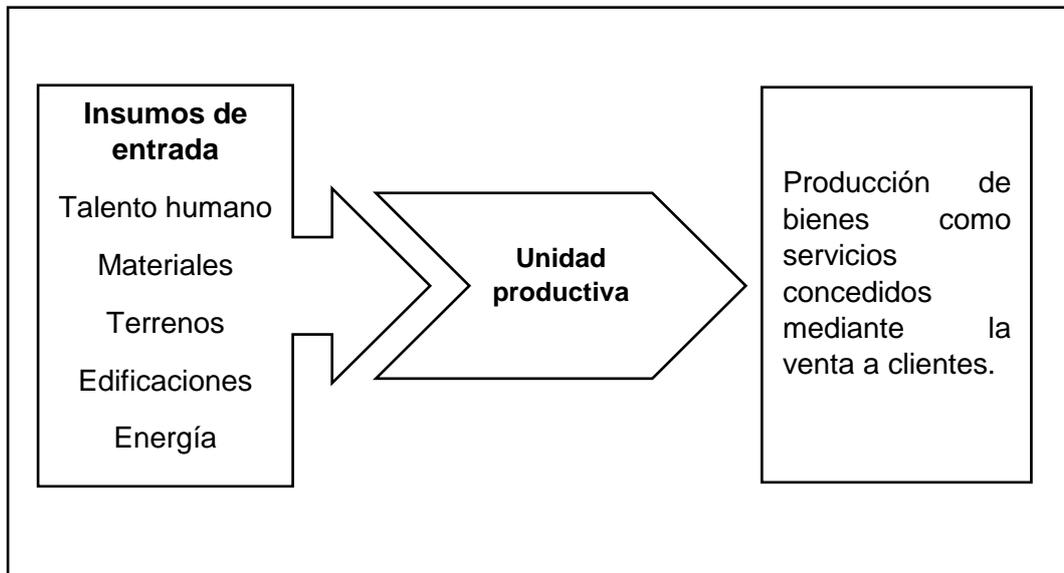
### **Productividad**

Representa una medida de innovación y eficacia en la gestión de todos los recursos pertenecientes a la entidad, con la finalidad de adicionar continuamente valor a los productos como servicios, que conlleven a mayor afiliación de la marca por clientes objetivos incidiendo en rendimientos crecientes (Organización Internacional del Trabajo, 2016, p.1).

En tal sentido, es preciso destacar cruciales procedimientos que direccionen a mejores índices de productividad:

- Dinamizar las operaciones comerciales o transacciones mediante incremento de producción sin efectuar modificaciones en la adquisición de insumos, conjuntamente con efectiva aplicación de estrategias de ventas que establezcan vínculos redituables con el segmento dirigido.

- Minimizar los costos destinados a la adquisición de insumos o recursos de entrada, manteniendo el mismo volumen de producción, denotando la eficiencia de las operaciones ejecutadas en la organización.



*Figura 4. Esquema de productividad*  
*Fuente: Correa (2008)*

Por otro lado, es imprescindible en toda organización el talento humano, dado que, crea una ventaja diferenciadora ante los diversos competidores en un periodo mayor a un año, destacando sobre el resto de recursos utilizados en la entidad, por la elevada probabilidad de adquirirlos o imitarlos. Por ende, el recurso humano es un elemento determinante en la competitividad empresarial, es decir, un personal calificado con experiencia en las funciones que desempeña, incrementar gradualmente su producción, cuyos resultados se reflejan en maximización de utilidades con redimientos deseados, que coadyuvan a posicionar sólidamente sus productos, logrando captar la preferencias de sus consumidores de forma indefinida (Organización Internacional del Trabajo, 2016, p.6).

## **Factores influyentes en la productividad**

Entre los factores primordiales influyentes en los niveles de producción de bienes como servicios con valor adicional acorde a las expectativas deseadas por los clientes del segmento objetivo, cabe señalar:

- Referente a los factores internos correspondientes a productividad, se encuentran involucrados elementos sobre los cuales la entidad ejerce un control, es decir, responde a problemas suscitados en el almacenamiento de mercadería, motivación del capital humano, coordinación de procesos, calidad de los bienes producidos, mantenimiento de equipos, aprovechamiento de energía, fortalecimiento de competencias, entre otros (Organización Internacional del Trabajo, 2016, p.10).

- Asimismo, concierne a los factores externos, situaciones inevitables que ocurren en el ambiente de negocios, las cuales, involucran incremento de impuestos, inestabilidad del ámbito económico, incorporación de nuevas políticas, entorno comercial, entre otros factores que repercuten de forma positiva o negativa en la continuidad de labores comerciales de la organización en funcionamiento. (Organización Internacional del Trabajo, 2016, p.10).

En tal sentido, los factores mencionados influyen de manera positiva o negativa en el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de insumos de entradas o inputs necesarios para cumplir con los estándares estipulados en los planes referentes a una determinada producción de bienes finales en un periodo dado, que se destinen posteriormente a su comercialización (Organización Internacional del Trabajo, 2016, p.9).

- Volumen creciente de producir una cantidad programada dentro de los patrones para efectuar determinado número de transacciones directas o indirectas con el cliente a precios factibles, siendo iguales

o superiores a las metas de ventas establecidas (Organización Internacional del Trabajo, 2016, p.9).

### **Indicadores de productividad**

Para continuar con la misma naturaleza de negocio, se procede a ofrecer una variedad de productos de manera competitiva, manteniendo al personal comprometido e identificado con los objetivos que se pretenden alcanzar en un periodo mayor a un año, asimismo, es idóneo una revisión constante de los indicadores que afectan directamente en la productividad de bienes diferenciadores, sin esperar a ejecutar un análisis de la situación económica financiera a fines de año, para detectar desviaciones en los diferentes procesos con el propósito de enmendarlos, garantizando el alcance de rendimientos ascendentes y sostenibles.

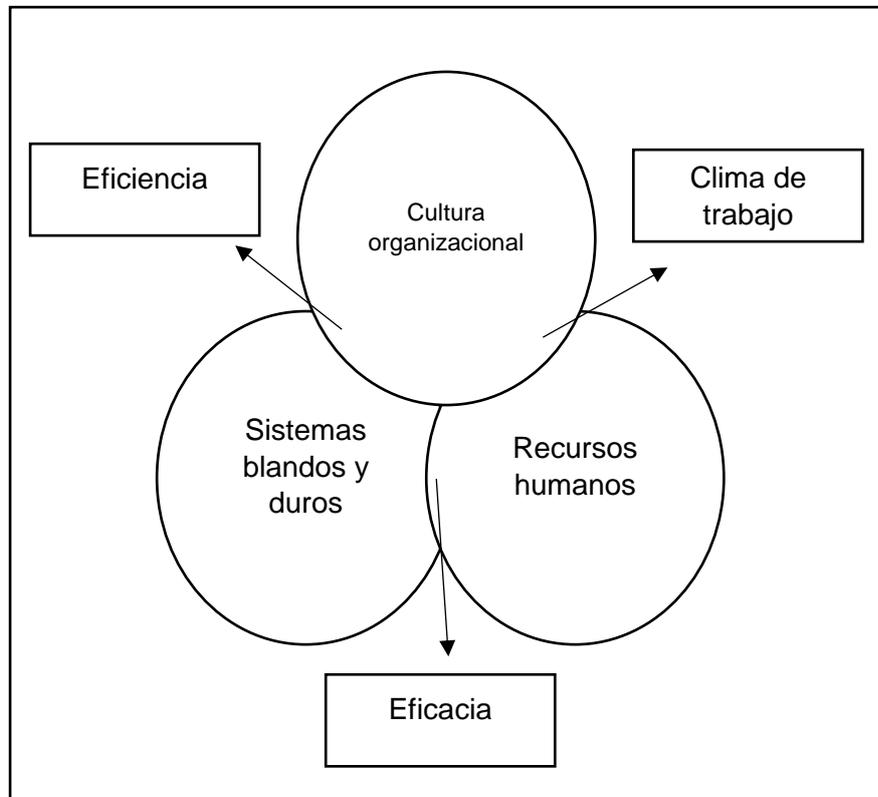
Por ende, la Organización Internacional del Trabajo (2016), precisa que es crucial acrecentar o mejorar:

- Cuantía de las ventas mensuales.
- Cantidad de productos otorgados al cliente por cada colaborador.
- Número de clientes que optan por acceder a la adquisición de productos recientemente.
- Contabilización del tiempo incurrido para realizar las entregas respectivas del suministro requerido.

Cabe mencionar, que se deben controlar algunos aspectos como:

- No orientarse por destinar elevados costos a la adquisición de suministros o abastecimiento.
- Permisibilidad de continuas inasistencias de los colaboradores en sus puestos laborales.
- Denotada falta de preocupación por un ambiente físico pulcro y ordenado que transmita energía y vigor para ejecutar las múltiples

operaciones establecidas, confiriendo al cliente mayor seguridad por acceder a la compra.



*Figura 5. Enfoque moderno referente a productividad*  
*Fuente: Kastner, Portela, & Fragachan (1986)*

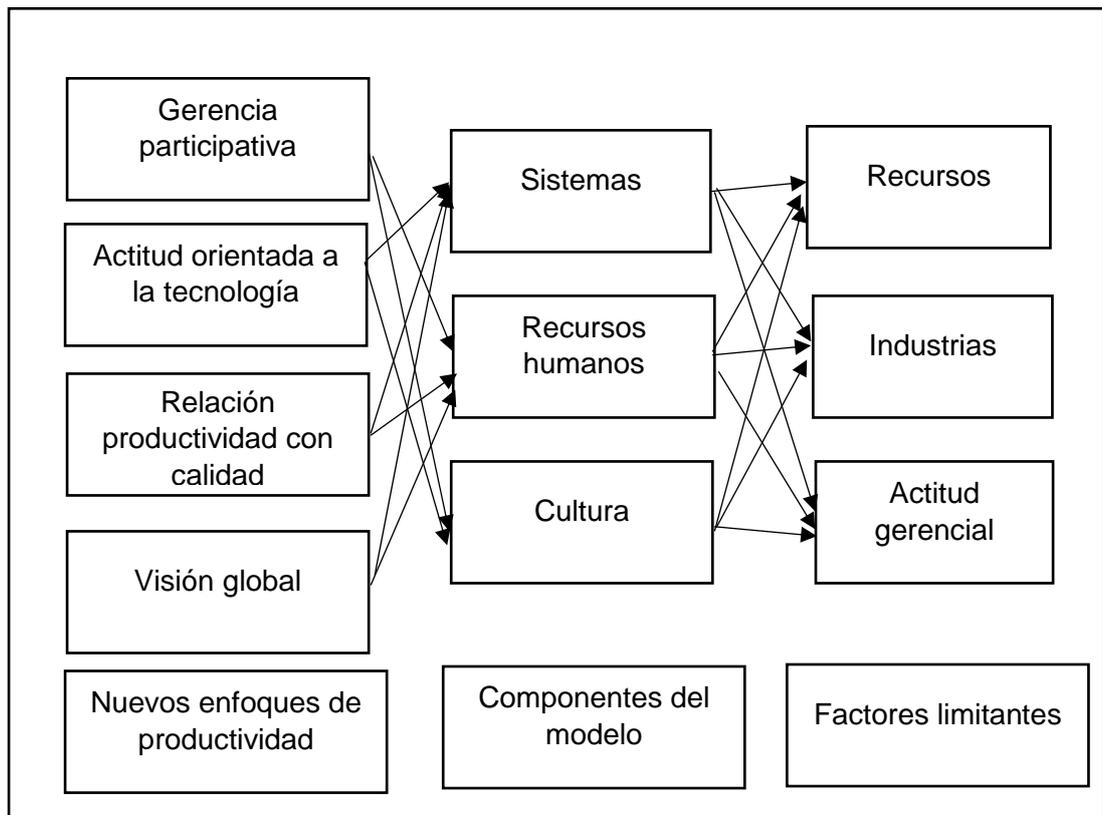
Acorde con la figura anterior, se muestran tres componentes esenciales, siendo eficiencia, eficacia y ambiente o clima de trabajo; producto de su interacción emana el concepto de productividad correspondiente a organización.

Del mismo modo, la vinculación entre cultura, valores, costumbres adquiridas en la entidad con los sistemas expresos en la toma de decisiones, mecanismos de control operativo y elementos participantes en el proceso de producción, conjuntamente originan eficiencia, que denota la capacidad de producir mayores cantidades con menor utilidad de recursos, optimizando sus utilidades (Barrionuevo, 2017, p.36).

Referente a la interacción efectuada entre los sistemas duros como blandos presentes en la organización con el talento humano, conlleva a generar eficacia mediante la innovación implementada en los procedimientos para cumplir con todas metas propuestas, incentivando a formular planes más ambiciosos adaptables a diferentes realidades imprevistas (Barrionuevo, 2017, p.36).

Concerniente a la tercer componente denominado clima o ambiente laboral, es resultado de articular el potencial del talento humano con cultura, políticas, valores compartida en la organización, dado que, propicia un escenario adecuado para ejecutar las diferentes actividades designadas satisfactoriamente, cuyos desempeños generan resultados redituables (Barrionuevo, 2017, p.36).

Producto de la interacción de los tres componentes mencionados, surge la productividad, que representa la ejecución idónea de operaciones en un ambiente de trabajo formidable, con reducción de insumos o inputs manteniendo la misma producción de bienes o servicios de acuerdo con las necesidades presentadas en el segmento dirigido (Barrionuevo, 2017, p.36).



*Figura 6. Modelo de productividad*  
*Fuente: Kastner, Portela, & Fragachan (1986)*

### **Ventajas concedidas por mayor productividad**

Según Barrionuevo (2017), una elevada productividad genera una variedad de beneficios:

- Creciente productividad en relación al capital físico como humano, se demuestra en incremento constante de rendimientos.
- Otorgamiento de mayores ingresos a cada colaborador como incentivo a su esfuerzo dado en las tareas correspondientes a sus funciones.
- Acrecentamiento de la demanda, dado que, los precios a pagar serán menores por creciente oferta o producción en la entidad, impulsando a su expansión competitiva en el mercado.

#### **1.4. Formulación de la Problemática**

##### **Problema General**

¿De qué manera la propuesta de elaboración de estrategias de coaching mejorará la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo?

#### **1.5. Justificación del estudio**

**Justificación Científica:** La presente investigación se justifica debido a que tiene sostenimiento en las bases teóricas en relación a la variable de estrategias de coaching y productividad de los colaboradores en una empresa.

**Justificación Social:** La presente investigación se justifica dado que constituye una herramienta de guía para el desarrollo de otras investigaciones en base a estrategias de coaching y productividad de los colaboradores; constituyendo una ayuda a la sociedad.

##### **Justificación Institucional:**

La presente investigación se justifica dado que contribuirá con una alternativa de solución a la problemática que aqueja al área de operaciones del BCP Real Plaza Chiclayo.

#### **1.6. Hipótesis**

La elaboración de estrategias de coaching mejorará la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias de Coaching permitirá mejorar la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar la situación actual de la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo.
2. Establecer las características de una estrategia de Coaching para mejorar la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo.
3. Elaborar una propuesta de estrategias de coaching para la agencia Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo.

## II. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. Diseño de Investigación

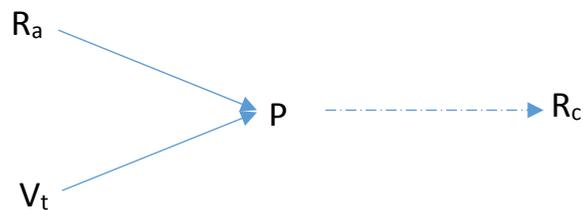
#### Tipo de Investigación

Según Hernández et al. (2014) la finalidad de la presente investigación es aplicada, referente a su carácter es explicativa, con naturaleza cuantitativa y temporalidad transaccional.

#### Diseño de Investigación

Según Hernández et al. (2014) la presente investigación es no experimental aplicada y predictiva debido a que no se manipularon deliberadamente las variables, siendo transaccional descriptivo propositivo.

A continuación se detalla su esquema:



*En donde:*

- R<sub>a</sub> = Productividad de los Colaboradores.
- V<sub>t</sub> = Teorías de las variables.
- P = Propuesta de coaching empresarial
- R<sub>c</sub> = Mejorar la Productividad de los Colaboradores.

## 2.2. Variables, Operacionalización

### Variable Independiente: Coaching

Variable	Dimensiones	Indicadores
De acuerdo con Bisquerra (2008), coaching representa un asesoramiento que coadyuva a potencializar competencias como habilidades pertenecientes a los colaboradores, con el propósito de evidenciar desempeños eficientes que repercutan en mayores niveles de acrecentamiento de la productividad, encaminándose a la sostenibilidad y adaptación a diferentes situaciones.	Fijación de la situación deseada	Periodo menor a un año
		Mediano plazo
		Periodo mayor a un año
	Diagnóstico de la realidad actual	Análisis de las diferentes fortalezas como debilidades.
		Análisis meticuroso de las diversas oportunidades como amenazas.
	Definir los alternativas y recursos	Competencias y habilidades
		Principios éticos
	Diseño de planes de acción	Especificar acciones
		Formulación de estrategias
		Establecimiento de cronograma
	Seguimiento y evaluación de resultados	Examinación de resultados
		Retroalimentación continua

### Variable Dependiente: Productividad Laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento
Representa una medida de innovación y eficacia en la gestión de todos los recursos pertenecientes a la entidad, con la finalidad de adicionar continuamente valor a los productos como servicios, que conlleven a mayor afiliación de la marca por clientes objetivos incidiendo en rendimientos crecientes (Organización Internacional del Trabajo, 2016)	Eficacia	Cumplimiento de todas las tareas designadas.	<p><b>Técnica</b></p> <p>Encuesta</p> <p>Análisis documental</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionario</p> <p>Guía de análisis documental</p>
		Percepción de la calidad de trabajo ejecutado.	
		Conocimiento de las responsabilidades del puesto de trabajo respectivo.	
	Eficiencia	Nivel de responsabilidad del colaborador.	
		Cooperación y liderazgo	
		Nivel de adaptabilidad del colaborador.	
	Ambiente laboral	Comunicación efectiva	
		Reconocimientos e incentivos	
		Interacción entre colaboradores	
		Infraestructura y condiciones ambientales	
		Desarrollo de mejoras	

## **2.3. Población y muestra**

### **Población**

La población está conformada por el número total de reportes del cumplimiento de los objetivos trazados y los diez (10) colaboradores del área de Operaciones.

### **Muestra**

La muestra de la presente investigación es de tipo No probabilística bajo la modalidad aleatoria, y fue igual a la población, dado que su totalidad es pequeña.

## **2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica**

*Encuesta:* La técnica que fue utilizada para el desarrollo de la presente investigación. La Encuesta para la variable dependiente que corresponde a productividad, la información obtenida fue clasificada a través de la Escala de Likert, brindando cinco (05) alternativas:

1: Nunca, 2: Casi Nunca, 3: A veces, 4: Casi Siempre y 5: Siempre.

La información fue procesada y tabulada a través de SPSS Versión 22 y Excel.

*Análisis Documental:* Es la técnica mediante la cual se midió la variable dependiente de la investigación que es la de productividad de los colaboradores del BCP Real Plaza Chiclayo.

La información fue procesada y tabulada a través de SPSS Versión 22 y Excel.

### **Instrumento de Recolección de Datos**

*Cuestionario:* Es considerado el instrumento de la técnica de encuesta dirigida a los diez (10) colaboradores del área de Operaciones del BCP Real Plaza Chiclayo.

*Guía de Análisis Documental:* Es el instrumento correspondiente a la técnica de Análisis Documental, a través del cual se registró información en cuanto a los reportes de los cumplimientos de objetivos trazados en el área de operaciones del BCP Real Plaza Chiclayo.

## 2.5. Aspectos Éticos

La presente investigación no atenta el cuidado y preservación del ambiente, respeta los derechos de autor y las teorías consideradas en ambas variables, de la misma manera respeta la privacidad de los encuestados y bajo principios de confidencialidad es procesada la información del BCP Real Plaza Chiclayo, Lambayeque.

## III. RESULTADOS

### 3.1. Análisis y resultados de la investigación

#### Resultados (tabulación e interpretación) de la investigación

Los resultados serán analizados de acuerdo a las dimensiones e indicadores de la variable.

#### Dimensión: Eficacia

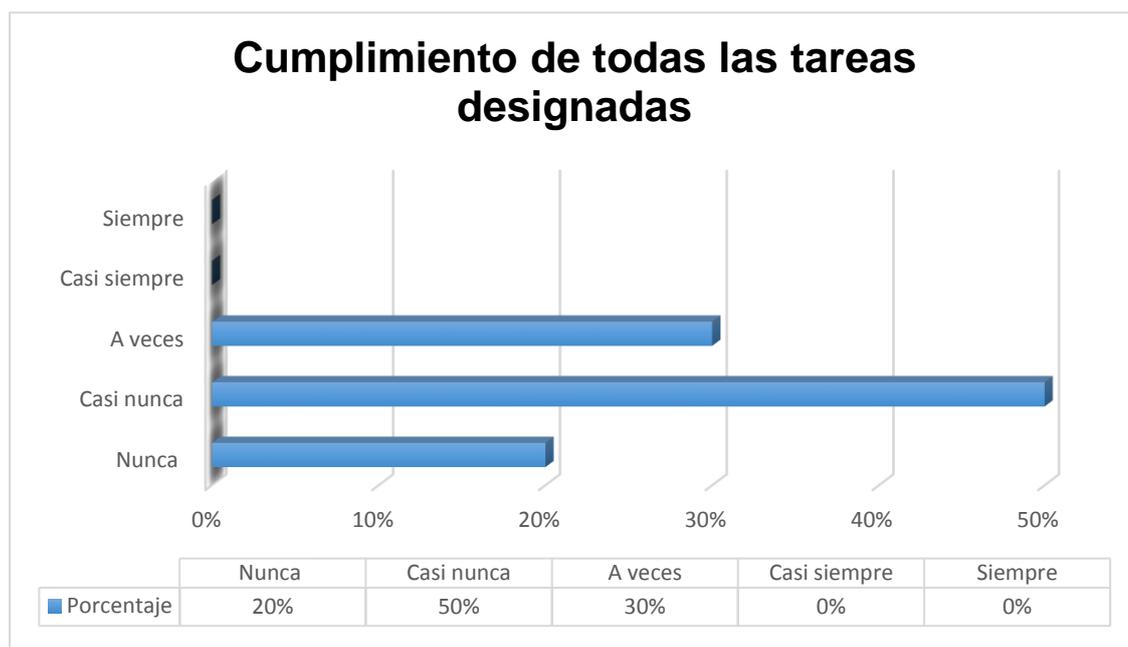
**Indicador:** Cumplimiento de todas las tareas designadas

**Tabla 1.** *Cumplimiento de todas las tareas designadas*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	20,0
Casi nunca	5	50,0
A veces	3	30,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	10	100,0

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*



*Figura 7. Cumplimiento de todas las tareas designadas*

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*

Se evidencia en base al total de colaboradores encuestados, que el 50% menciona que casi nunca cumple con todas las tareas designadas, asimismo, el 30% en ocasiones logra desempeñar sus actividades adecuadamente, acorde con las metas programadas en un periodo idóneo, mientras el 20% manifiesta que nunca concreta efectivamente la totalidad de sus labores, afectando los rendimientos de la entidad.

#### **Dimensión: Eficacia**

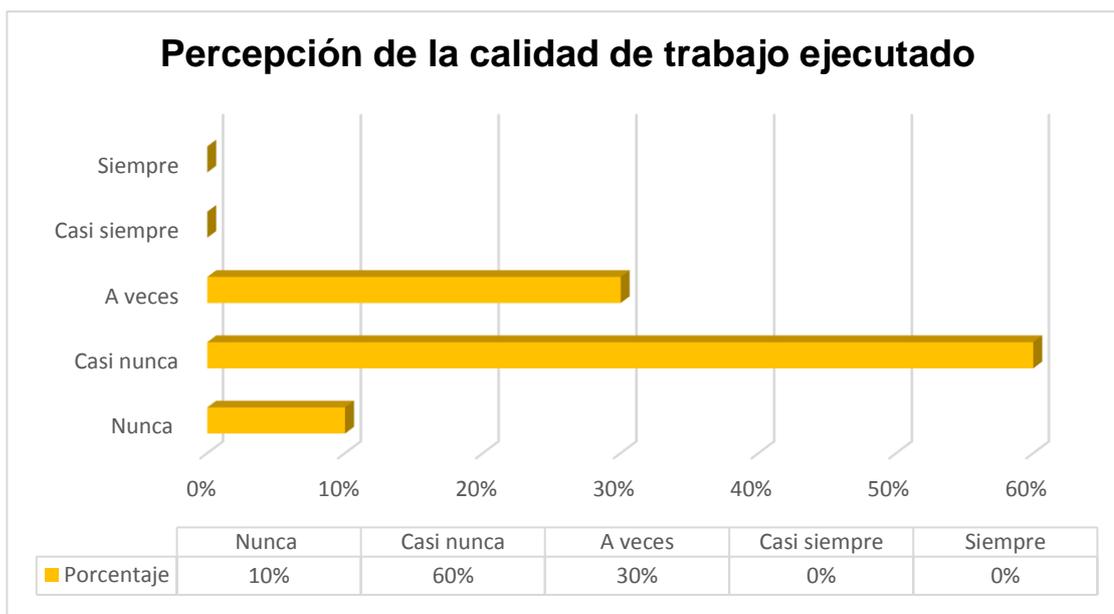
**Indicador:** Percepción de la calidad de trabajo ejecutado

**Tabla 2.** *Percepción de la calidad de trabajo ejecutado*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10,0
Casi nunca	6	60,0
A veces	3	30,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*



*Figura 8. Percepción de la calidad de trabajo ejecutado*

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*

Tal y como se muestra en la tabla y figura, el 60% de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede Real Plaza, emiten que casi nunca los procedimientos designados son idóneos para ejecutar un trabajo de calidad, asimismo, el 30% considera que a veces desarrolla sus actividades con notable calidad por ausencia de lazos comunicativos con sus jefes directos, dificultando su nivel de conocimiento referente a sus responsabilidades.

### **Dimensión: Eficacia**

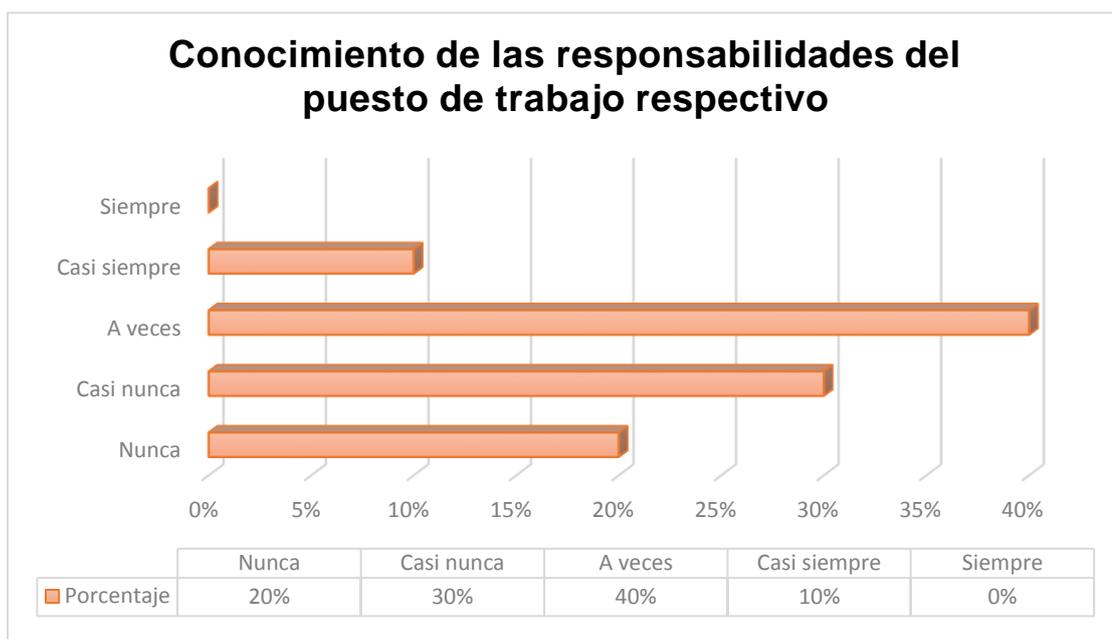
**Indicador:** Conocimiento de las responsabilidades del puesto de trabajo respectivo

**Tabla 3.** *Conocimiento de las responsabilidades del puesto de trabajo respectivo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	20,0
Casi nunca	3	30,0
A veces	4	40,0
Casi siempre	1	10,0
Siempre	0	0,0
Total	10	100,0

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*



*Figura 9. Conocimiento de las responsabilidades del puesto de trabajo respectivo*

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*

Tal y como se muestra en la tabla y figura, manifiesta que el 50% de los colaboradores no conocen a cabalidad las diferentes funciones correspondientes a su puesto de trabajo desempeñado, asimismo, el 40% afirma que a veces desempeña sus labores no considerando el alcance de las metas propuestas por el área.

### **Dimensión: Eficiencia**

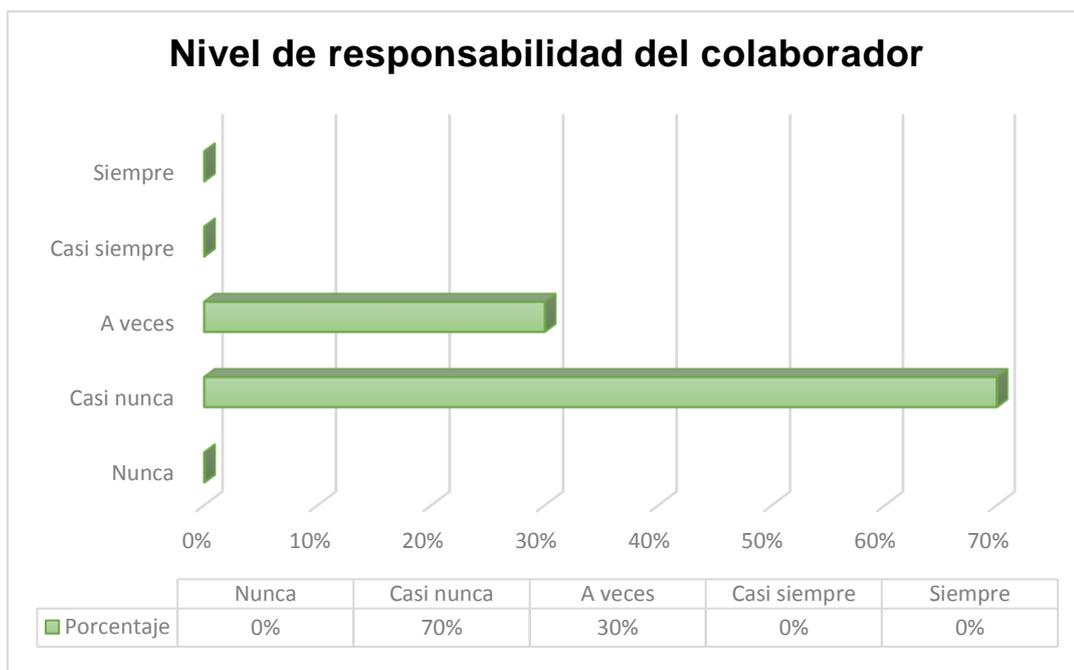
Indicador: Nivel de responsabilidad del colaborador

**Tabla 4.** *Nivel de responsabilidad del colaborador*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	7	70,0
A veces	3	30,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	10	100,0

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*



*Figura 10. Nivel de responsabilidad del colaborador*

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*

Tal y como se muestra en la tabla y figura, el 70% de los encuestados manifiestan casi nunca cumplen con sus responsabilidades antes del periodo asignado, mientras, que el 30% asevera que a veces desempeñan sus actividades culminando incluso antes del tiempo dado, por ausencia de compromiso cuando asumen nuevos desafíos concernientes a sus funciones.

### **Dimensión: Eficiencia**

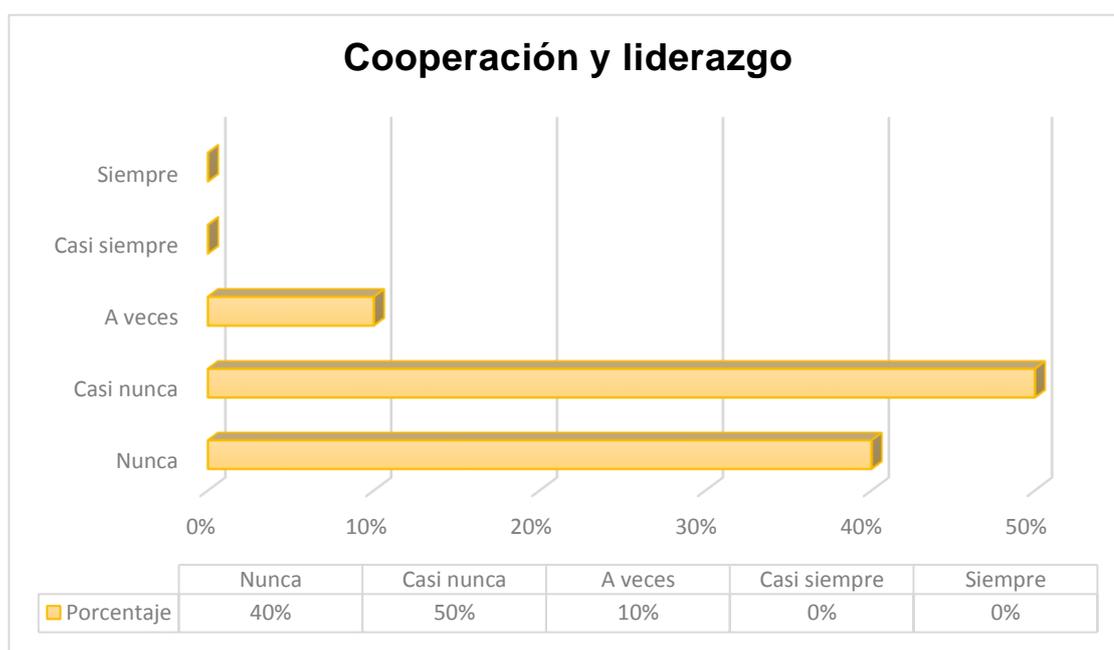
Indicador: Cooperación y liderazgo

**Tabla 5. Cooperación y liderazgo**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	40,0
Casi nunca	5	50,0
A veces	1	10,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	10	100,0

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*



*Figura 11. Cooperación y liderazgo*

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*

Acorde con el indicador de cooperación y liderazgo, se visualiza que el 90% de los colaboradores no alcanzan sus metas propuestas por evidente falta de armonía de esfuerzos conferidos por cada colaborador, asimismo, el liderazgo ejercido por el jefe no motiva a comprometerse a cumplir con todas las metas en un periodo de tiempo menor al solicitado, por otro lado, un 10% emite que a veces se realiza un trabajo en equipo efectivo que facilita obtener logros en relación con los objetivos planteados.

### **Dimensión: Eficiencia**

Indicador: Nivel de adaptabilidad del colaborador

**Tabla 6.** *Nivel de adaptabilidad del colaborador*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	50,0
Casi nunca	4	40,0
A veces	1	10,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	10	100,0

*Elaboración propia*

Fuente: Encuesta Aplicada

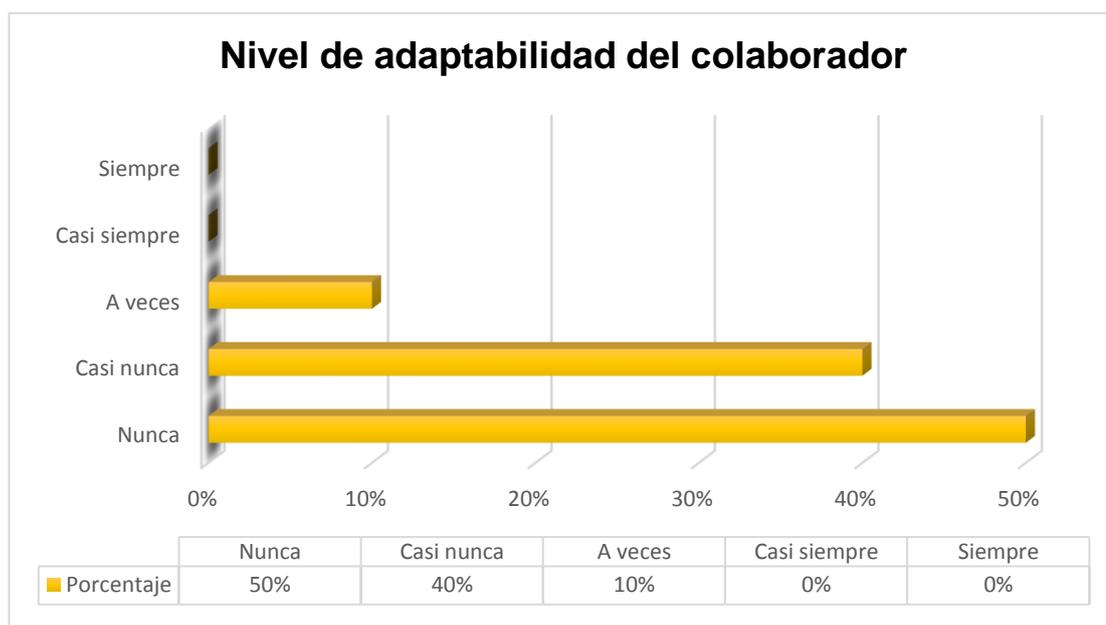


Figura 12. Nivel de adaptabilidad del colaborador

Elaboración propia

Fuente: Encuesta Aplicada

Referente al nivel de adaptabilidad del colaborador, se demuestra que el 90% de los colaboradores encuestados, afirman que no se adaptan con facilidad a diferentes desafíos, por su evidente falta de seguridad en sus potencialidades para enfrentar diversos escenarios, no obstante, el 10% afirma que a veces se muestra seguro de asumir nuevos retos cuando se presentan escenarios adversos, situación que repercute de forma negativa en su productividad.

### Dimensión: Ambiente laboral

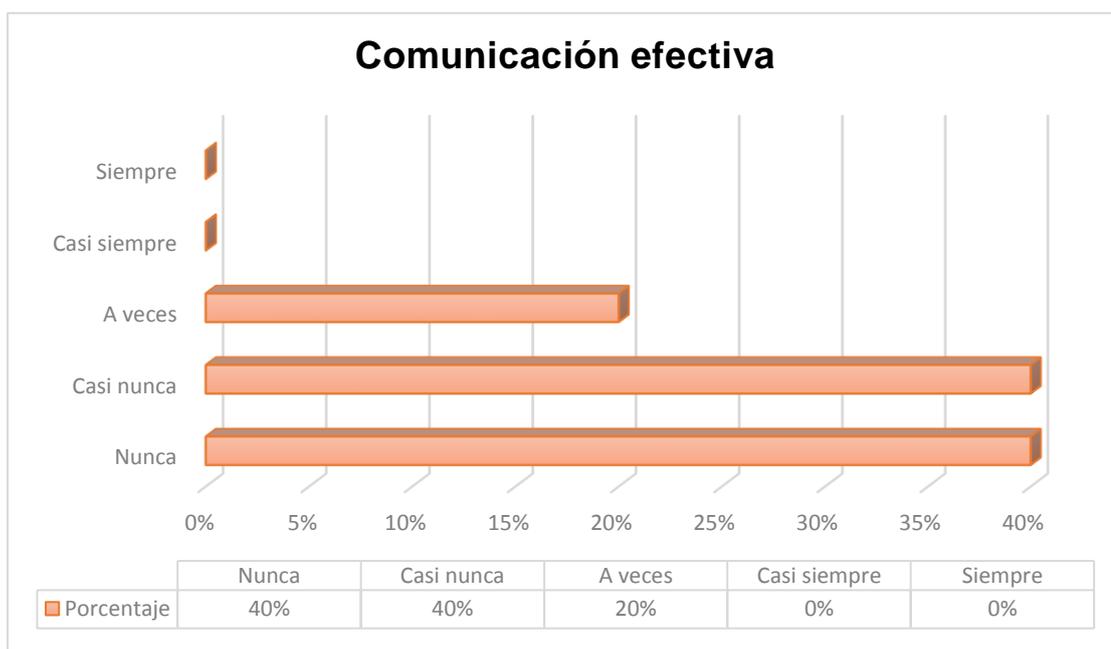
Indicador: Comunicación efectiva

Tabla 7. Comunicación efectiva

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	40,0
Casi nunca	4	40,0
A veces	2	20,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	10	100,0

Elaboración propia

Fuente: Encuesta Aplicada



*Figura 13. Comunicación efectiva*

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*

Concerniente al indicador comunicación efectiva, el 80% de los colaboradores emite que no existe en la entidad una comunicación interna adecuada, que propicie generar un ambiente eficiente de trabajo, dado que, se denota dificultades para relacionarse con su jefe inmediato, asimismo, el 20% asevera que en ocasiones es fluida la interacción de información; conllevando a afectar los resultados productivos.

### **Dimensión: Ambiente laboral**

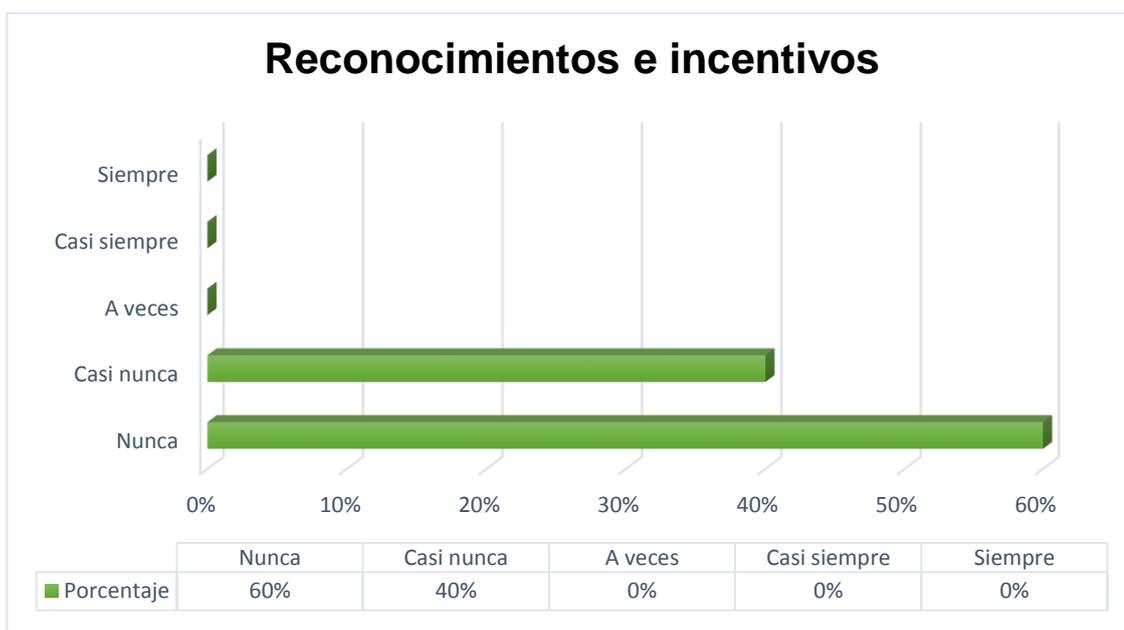
Indicador: Reconocimientos e incentivos

**Tabla 8. Reconocimientos e incentivos**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	60,0
Casi nunca	4	40,0
A veces	0	0,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*



*Figura 14. Reconocimientos e incentivos*

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*

Con respecto al indicador reconocimientos e incentivos, se visualiza que el 100% de los colaboradores de la entidad Banco de Crédito del Perú – Real Plaza, no son acreedores de reconocimientos cuando su esfuerzo es sobresaliente, incidiendo en realizar sus labores respectivas con ínfimo denuedo, constituyendo una dificultad para fortalecer el compromiso de cada colaborador, que posiblemente conlleve a su retiro de excelentes talentos.

#### **Dimensión: Ambiente laboral**

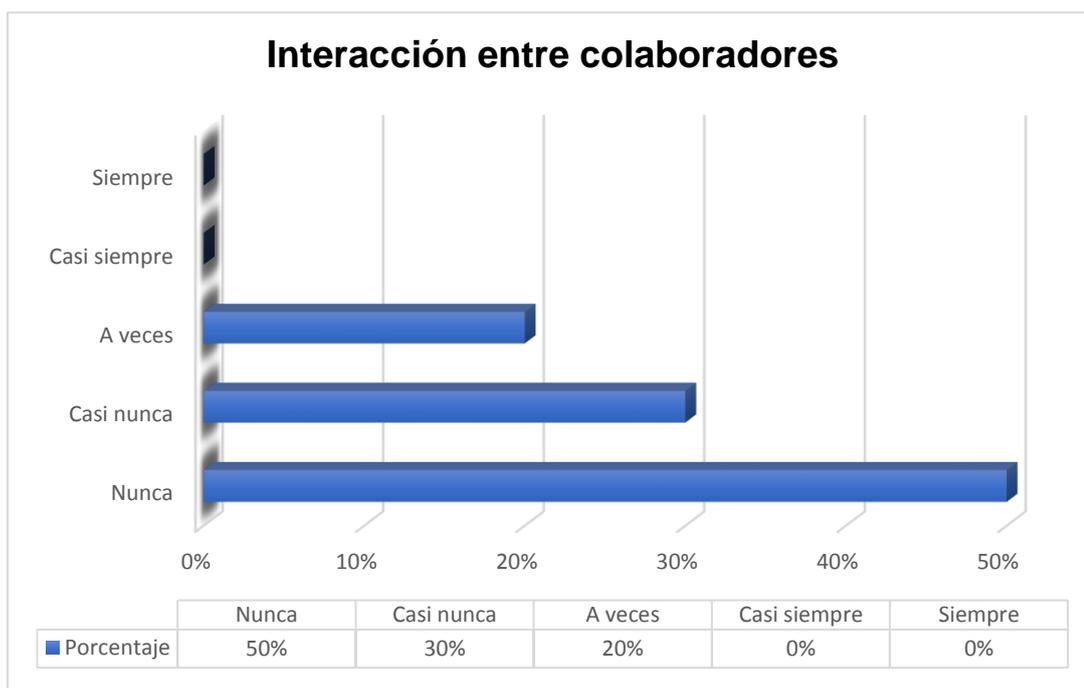
Indicador: Interacción entre colaboradores

**Tabla 9.** *Interacción entre colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	50,0
Casi nunca	3	30,0
A veces	2	20,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*



*Figura 15. Interacción entre colaboradores*

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*

Tal como se visualiza en la tabla y figura, precisa que el 80% de los colaboradores encuestados, emiten que en su área laboral no se evidencian un trabajo en equipo colaborativo que opten por conseguir resultados anhelados, asimismo, no expresan con total facilidad sus opiniones referente a una determinada problemática o temática ocurrida por falta de confianza y seguridad en sus fortalezas, además de la tensión correspondiente al ambiente, afectando su nivel de productividad, que incide en el alcance de metas.

**Dimensión: Ambiente laboral**

Indicador: Infraestructura y condiciones laborales

**Tabla 10. Infraestructura y condiciones laborales**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	30,0
Casi nunca	4	40,0
A veces	3	30,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	10	100,0

Elaboración propia  
Fuente: Encuesta Aplicada

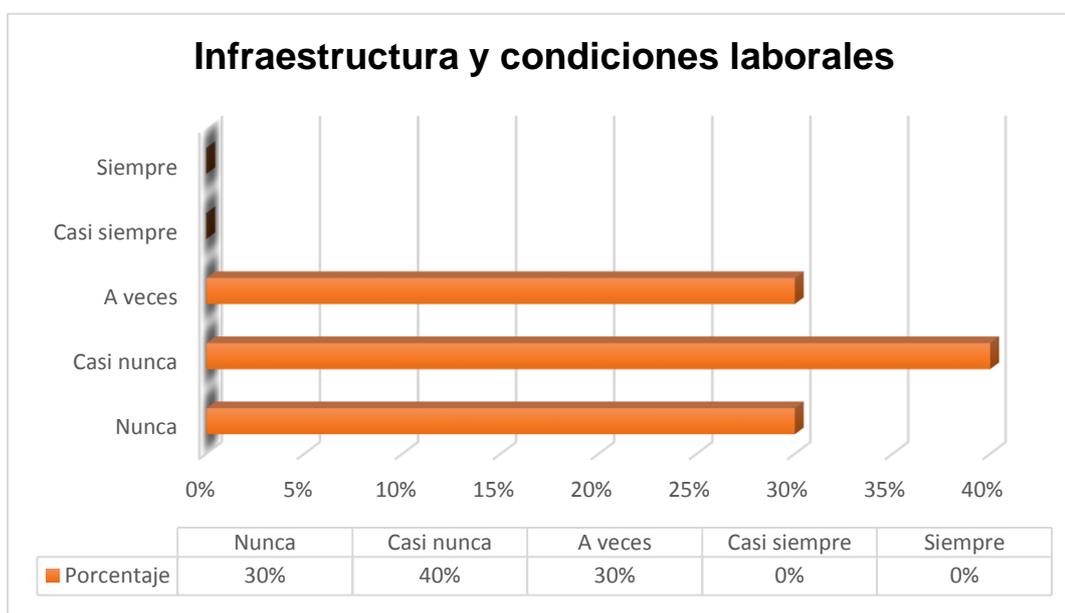


Figura 16. *Infraestructura y condiciones laborales*

Elaboración propia  
Fuente: Encuesta Aplicada

Conforme a lo expresado por el 70% de los colaboradores que formaron parte de la encuesta, afirman que las condiciones laborales que involucran luminosidad, ventilación, ruidos, decoración, climatización, entre otros, no facultan el desarrollo íntegro de sus actividades, e incluso no transmiten seguridad respecto a su salud, sin embargo, el 30% asegura que en algunas oportunidades desempeñan sus tareas de forma óptima en las condiciones mencionadas, en consecuencia, sus rendimientos no responden a las expectativas deseadas.

**Dimensión: Ambiente laboral**

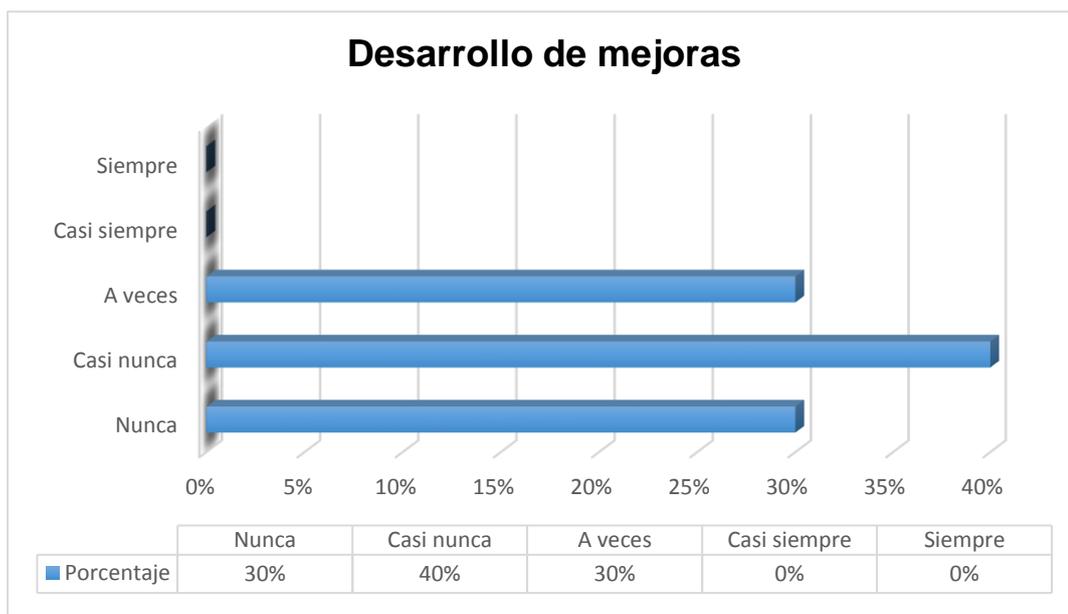
Indicador: Desarrollo de mejoras

**Tabla 11. Desarrollo de mejoras**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	30,0
Casi nunca	4	40,0
A veces	3	30,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	10	100,0

*Elaboración propia*

*Fuente: Encuesta Aplicada*



*Figura 17. Desarrollo de mejoras*

*Elaboración propia*

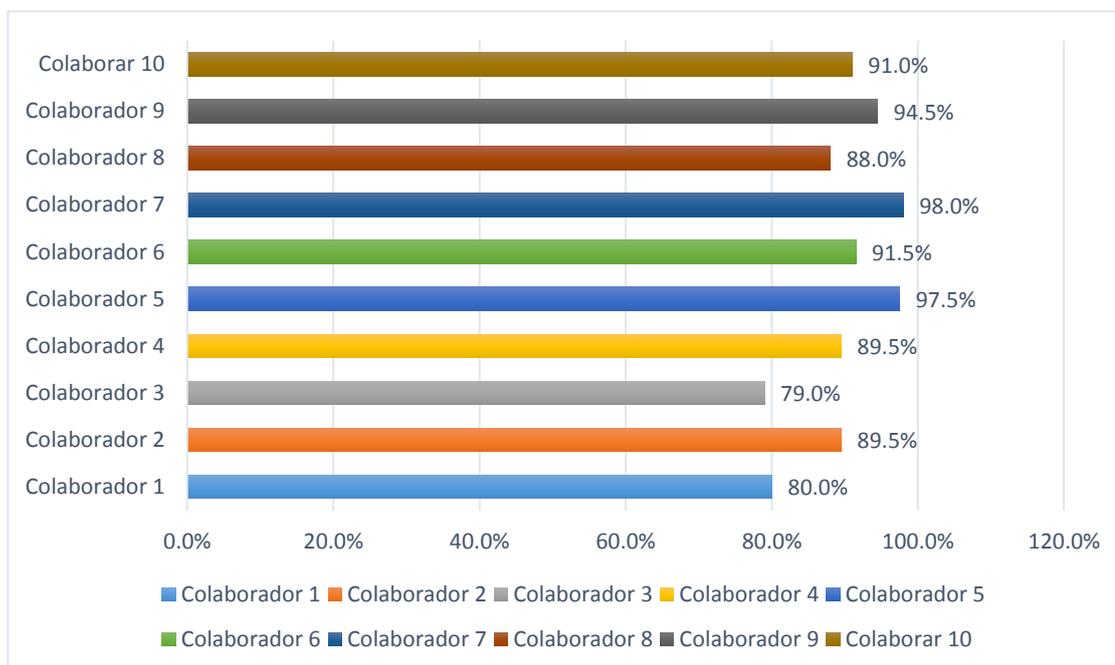
*Fuente: Encuesta Aplicada*

Referente al indicador desarrollo de mejoras, el 70% de los colaboradores que fueron encuestados, señalan que en la organización no se aplica una cultura de mejora continua de forma periódica en relación a la calidad de servicios otorgados al cliente objetivo, puesto que, la gerencia no impulsa a sus trabajadores a desarrollarse y capacitarse adecuadamente. Asimismo, no se denota por parte del jefe inmediato la puesta en marcha de iniciativas que coadyuven al mejoramiento de procedimientos para ofrecer un íntegro servicio, aduciendo deficiencias en la gestión ejercida, que amerita implementar mecanismos o herramientas que orienten al crecimiento del personal como de la entidad.

**Tabla 12. Productividad de los colaboradores en el 2017**

	Semestre 1	Semestre 2	Porcentaje
Colaborador 1	76%	84%	80.0%
Colaborador 2	91%	88%	89.5%
Colaborador 3	62%	96%	79.0%
Colaborador 4	84%	95%	89.5%
Colaborador 5	96%	99%	97.5%
Colaborador 6	94%	89%	91.5%
Colaborador 7	96%	97%	98.0%
Colaborador 8	85%	91%	88.0%
Colaborador 9	97%	92%	94.5%
Colaborador 10	87%	95%	91.0%
Total			89.85%

Elaboración propia  
Fuente: Encuesta Aplicada



**Figura 18. Productividad de los colaboradores en el 2017**

Elaboración propia  
Fuente: Encuesta Aplicada

Se evidencia en relación a la productividad para el 2017, el colaborador 7 es quien se encontró más cerca del cumplimiento de metas y objetivos con un 98%, por otro lado, el colaborador 3 es quien menos registró, siendo una productividad anual del 79%.

### **3.2. Discusión de resultados**

#### **Dimensión: Eficiencia**

#### **Indicador: Nivel de responsabilidad del colaborador**

#### **Síntesis del resultado**

Se evidencia que, en promedio, el nivel de productividad en el Banco de Crédito del Perú Sede Real Plaza es de 89.85%, los cuales para las pretensiones de la organización es baja, donde el colaborador 7 es que el presenta la mejor productividad con 98%, mientras que el colaborador 3 es quien registra el menor desempeño con el 79% de productividad.

#### **Causales**

Los colaboradores necesitan fortalecer sus competencias como destrezas para elevar su productividad, siendo el recurso humano un factor importante para el crecimiento de la empresa.

#### **Consecuencias**

Se evidenciará un crecimiento de la productividad entre los colaboradores, por el fortalecimiento de sus capacidades principales para el desempeño de su actividad, que permitan alcanzar metas laborales.

#### **Tendencias con la propuesta**

Se mejorará la productividad de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo dentro de un plazo de un año.

#### **Análisis del marco teórico**

Esta situación corrobora lo mencionado por Vives (2016), que destaca el entrenamiento de competencias a desarrollar en los colaboradores por un profesional o coach, cuyas asesorías se convierten en acciones que propician mejoras en la calidad de servicio ofrecido, confiriendo soluciones oportunas a diferentes problemas, que impulsan la valoración de habilidades como actitudes del personal, asimismo, de manera indirecta la valoración por el puesto de

trabajo, que se direccionen al cumplimiento de objetivos particulares como de equipo, beneficiando a los miembros involucrados.

**Dimensión: Eficacia**

**Indicador: Cumplimiento de todas las tareas designadas**

**Síntesis del resultado**

Se evidencia que, el cumplimiento de todas las metas designadas a cada colaborador no se efectúan correctamente en un 70%, por ausencia de conocimiento integral de sus responsabilidades, asimismo, evidente falta de programas de entrenamiento e incentivos.

**Causales**

Los colaboradores no muestran totalmente comprometidos para el cumplimiento de metas u objetivos, esto sumado a que entre la gerencia y los colaboradores no se evidencia una comunicación entre ambas áreas, lo que conlleva a que la productividad se vea reducida dentro de la empresa.

**Consecuencias**

Se evidenciará una mayor productividad de parte de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, lo cual generará mayores ingresos para la sede, así como mayores beneficios para los mismos colaboradores, tanto económicos como de formación laboral y profesional.

**Tendencias con la propuesta**

Se mejorará la productividad de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo dentro de un plazo de un año.

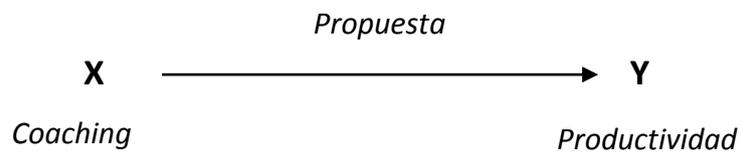
**Análisis del marco teórico**

Esta situación corrobora lo mencionado por Bisquerra (2008), enfatiza que las estrategias de coaching potencializan las competencias como habilidades propias del colaborador, para que se incorporen sus opiniones o sugerencias ante escenarios problemáticos, asimismo, se ofrezca la oportunidad de

conceder ascensos, adicionando capacitaciones periódicas, con el propósito de evidenciar el logro de las diferentes metas, sustentadas en desempeños eficientes que repercutan en mayores beneficios que orienten a la sostenibilidad de sus operaciones comerciales con adaptación a situaciones volátiles.

### 3.3. Contrastación de hipótesis

La elaboración de estrategias de coaching mejorará la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo.



## **IV. PROPUESTA**

### **4.1. Síntesis de la necesidad identificada**

Siendo el Banco de Crédito del Perú, uno de los bancos que cuentan con el mayor de los reconocimientos por parte de los clientes y usuarios, esto se basa en un correcto funcionamiento en la parte interna de la empresa, así como la organización en general, como las diversas sedes ubicadas a lo largo del país cuentan con objetivos y metas que deben de cumplir, por ello en la sede de Real Plaza en la ciudad de Chiclayo se evidencia falencias en los colaboradores en torno a su productividad donde en la tabla y figura 14, se evidencia que ninguno de los colaboradores cumplió con la meta, siendo el colaborador 7 quién tuvo índice más amplio con el 98%, mientras que el colaborador 3 fue quien menos productividad registró con un 79%; asimismo, el 70% no cumplen con sus responsabilidades programadas antes del periodo establecido, por la ausencia de participación colaborativa en el equipo de trabajo, además por evidente falta de capacidad de adaptación a diferentes escenarios demostrada por los colaboradores ante desafíos, demostrando que no se aplican iniciativas de mejoras en relación a los procedimientos para la prestación de servicios de calidad, por ello se pretende realizar la modalidad de coaching como propuesta para mejorar la productividad de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú y lograr que éstos se incentiven a ejecutar sus tareas con prontitud.

### **4.2. Objetivos**

#### **General**

Lograr un cambio sostenido en la productividad, que permita el logro de las metas acordadas por cada uno de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú sede Real plaza – Chiclayo.

## **Específicos**

- Incorporar habilidades de comunicación y diálogo, que favorezcan el planteamiento y solución de problemas en la Sucursal Bancaria seleccionada.
- Lograr una mejora en la gestión y administración de la calidad del trabajo realizado y planificación del tiempo.
- Perfeccionar competencias y habilidades, como trabajo en equipo, liderazgo, trabajo por objetivos, motivación y toma de decisiones.

### **4.3. Marco legal**

#### **Código Ético: Como “Coach Profesional” nos regimos bajo el código ético promulgado por la ICF (International Coach Federation)**

International Coach Federation (ICF, 2015) La ética profesional del Coaching se ajusta en términos generales a las reglas éticas y morales del hombre aplicables a los Coaches, y en términos específicos de su profesión reconoce la necesidad de velar por los intereses de los Coaches (clientes) para su correcto desarrollo.

#### Filosofía del Coaching

La Filosofía que anima a la Asociación Española de Coaching en el ejercicio ético de su profesión, se basa en el reconocimiento como la única persona, que posee el conocimiento completo de su vida en los diferentes ámbitos en que se mueve (laboral, social, familiar, personal), y que, por lo tanto, las mejores respuestas para alcanzar su estado deseado radican en su interior, disponiendo de la capacidad creativa necesaria para encontrarlas.

Partiendo de esta base, la responsabilidad del Coach es:

Asegurarse de que el cliente descubra, clarifique y priorice los pasos a dar en la búsqueda y consecución de su objetivo.

Asegurarse que es el cliente quien aporta sus propias soluciones y estrategias, sintiéndose autor y responsable de ellas y de sus consecuencias.

Asegurarse que, como consecuencia del proceso, el cliente aumenta la satisfacción personal y autoconfianza en la toma de decisiones, más allá, incluso del proceso presente.

### Definición de Coaching y ámbito de aplicación

El coaching profesional es un proceso de cambio favorecido por la relación profesional establecida entre el cliente y el Coach, a través del cual, consigue alcanzar sus objetivos en cualquier ámbito de su vida elegido para dicho cambio (Familiar, Laboral, Organizacional, Social, Salud, personal,).

Durante el proceso de Coaching:

El Coach ayudará a la persona a reconocer sus propios recursos y hacer uso de ellos en el momento oportuno.

El Coach ayudará a la persona a ejercitar sus potencialidades.

El Coach ayudará a descubrir su propio conocimiento y enriquecerlo aún más.

El Coach ayudará a la persona a encontrar su equilibrio y bienestar, llevándole a reflexionar a través de su método de trabajo.

El Coach despertará su curiosidad motivándole a progresar.

El Coach le ayudará a establecer relaciones satisfactorias, favoreciendo una comunicación integral.

El Coach le ayudará a ejercitar y mantener abiertos los canales de comunicación.

El Coach le ayudará a aclarar los objetivos, reconocer los obstáculos y encauzar el camino para lograrlos, mejorando su toma de decisiones y favoreciendo su responsabilidad sobre las mismas.

El Coach favorecerá su proceso de aprendizaje, favoreciendo la toma de riesgos una vez sopesados sus recursos y posibles consecuencias.

El Coach le ayudará a encontrar el equilibrio entre los niveles físico, emocional, mental y espiritual, mediante la reflexión sobre esquemas y conductas habituales e improductivas de la persona.

## Estándares de conducta ética

### Conducta profesional a largo plazo:

1. Mostraré siempre el Coaching como una profesión con competencias propias de actuación, clarificando en todo momento su ámbito de aplicación, y sus límites de actuación, para evitar confusión en el público.
2. Honraré los acuerdos que haga en todas mis relaciones. Construiré claros acuerdos con mis clientes que incluirán: confidencialidad, informes de progreso y otros particulares.
3. Respetaré y honraré los esfuerzos y contribuciones de los demás.
4. Respetaré la creatividad y el trabajo escrito de los demás promocionando mis propios materiales y no falsificándolos presentándolos como propios.

### Conducta profesional con clientes:

1. Reconozco exactamente mi nivel de competencia en coaching, y no exageraré mis calificaciones, especialidades o experiencia como coach.
2. Me aseguraré que mi cliente comprende la naturaleza del coaching y los términos de los acuerdos de coaching entre nosotros.
3. No mentiré ni engañaré intencionalmente o haré falsas afirmaciones acerca de lo que mi cliente recibirá del proceso de coaching o de mí como su coach.
4. No daré a mis clientes o a probables clientes, información o consejos que yo sé que pueden ser engañosos o que van más allá de mis competencias.
5. Estaré alerta para informar a mi cliente en caso de no estar beneficiándose del proceso de coaching, y fuera conveniente que trabaje con otro coach o recurso, y dado el caso, ayudaré al cliente a realizar este cambio.

### Confidencialidad / privacidad:

1. Respetaré la confidencialidad de la información de mis clientes, excepto que sea autorizado por mi cliente o requerido por la ley.

2. Obtendré acuerdos con mis clientes antes de dar a conocer o publicar sus nombres como clientes o referencias o alguna otra información que pueda identificarles.
3. Obtendré acuerdos con la persona que recibe coaching, antes de publicar o dar a conocer información para otra persona que me compense.

Conflicto de interés:

1. Intentaré evitar conflictos entre mis intereses y los intereses de mis clientes.
2. Cuando algún conflicto actual o potencial conflicto de intereses surge, yo lo revelaré abiertamente y discutiré a fondo con mi cliente como resolverlo de la mejor manera posible para mi cliente.
3. Revelaré a mi cliente toda compensación anticipada por terceras partes que yo recibiera por referencias o consejo que concierne al cliente.

#### 4.4. Detalles de la propuesta

**Tabla 13.** Detalle de la propuesta

VD: Productividad		Eficacia	Eficiencia
		Cumplimiento de todas las tareas designadas	Nivel de responsabilidad del colaborador
VI: Coaching			
Definir las alternativas y recursos	Competencias y habilidades		R1
Diseño de planes de acción	Especificar acciones	R2	
	Formulación de estrategias	R3	
Seguimiento y evaluación de resultados	Examinación de resultados	R4	

*Elaboración propia*

**R1:** Conocer el nivel de responsabilidad del colaborador a partir del fortalecimiento de competencias como habilidades, y otorgamiento de incentivos monetarios.

**FI:** Necesidades profesionales y financieras del colaborador.

**R2:** Determinar el alcance de cumplimiento de metas o fines que puede realizar cada colaborador acorde con los estándares establecidos para escalar dentro de la organización.

**FI:** Objetivos y/o metas cumplidas, eficiencia, eficacia.

**R3:** Definir el perfil productivo del colaborador del Banco de Crédito del Perú a fin de tener la capacidad de plantear estrategias que concedan soluciones eficaces ante diferentes situaciones suscitadas.

**FI:** Comunicación, cultura organizacional, ambiente laboral

**R4:** Determinar las necesidades y/o falencias que presenta el equipo de colaboradores, que imposibilitan el cumplimiento de todas las labores asignadas, con el propósito de programar diversos talleres de capacitación periódicamente.

**FI:** Conocimiento, percepción, comunicación.

#### **4.4.1. Estrategias en relación a la dimensión Definición de alternativas y recursos (R1)**

Estas estrategias serán aplicadas de acuerdo al alcance de cuota que tenga cada colaborador de acuerdo a su productividad, esto permitirá que el colaborador se mantenga comprometido a cumplir con sus objetivos mensuales mediante incentivos económicos.

**Tabla 14.** *Asignación de bonos por cumplimiento de metas*

Descripción	Costo (S/)	Encargado
Alcance de cuota al 98%	200	Gerencia
Alcance de cuota al 99%	300	
Alcance de cuota al 100%	500	
Alcance de cuota al 101%	600	
Alcance de cuota al 105%	700	
Alcance de cuota al 110% a más	800	

*Elaboración propia*

El proceso de cumplimiento de metas se implementará de acuerdo a la modalidad de trabajo que se tenga en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza – Chiclayo, ya sea mensual, trimestral o semestral, con la finalidad que el colaborador vea premiado su progreso y productividad.

#### 4.4.2. Estrategias en relación a las dimensiones diseño de planes de acción y evaluación de resultados (R2, R3, R4)

**Tabla 15. Estrategias de Coaching**

Tema	Tiempo	Costo (S/)	Encargado
Ofrecimiento de línea de carrera profesional a los colaboradores con destacado desempeño. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia del esfuerzo para escalar</li> <li>• La constancia y el interés por aprender para la eficiencia en el trabajo</li> </ul>	60'		
Implementación de programas estratégicos que concedan soluciones eficaces ante diferentes situaciones suscitadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación organizacional</li> <li>• La administración participativa y la toma de decisiones.</li> <li>• Adaptabilidad a situaciones adversas.</li> </ul>	60'	S/2,500.00	Coaching
Desarrollo de programas de formación y desarrollo <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación profesional y la productividad</li> <li>• La calidad de servicio y la eficacia en el trabajo</li> </ul>	60'		

*Elaboración propia*

La modalidad de coaching será mediante entrevistas tanto a los colaboradores como para los administrativos, dado que ambas áreas dependen entre ellos para el funcionamiento de la empresa, por lo tanto, ejecutivos y colaboradores tienen que ser parte del proceso de entrenamiento, con la finalidad que ambas áreas tengan la misma visión de trabajo y laboren como un equipo en beneficio tanto individual como de la entidad, realizándose evaluaciones cuando se ejecute cada estrategias, para determinar su efectividad con el rendimiento esperado.

#### 4.5. Plan de actividades

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	META	PERIODO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	<b>Incentivos económicos</b>	Conocer el nivel de responsabilidad del colaborador a partir del fortalecimiento de competencias como habilidades, y otorgamiento de incentivos monetarios.	Eficiencia	Mejorar la productividad de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo	1 año	Gerencia	S/. 6,000.00 ~10,000.00
2	<b>Línea de carrera</b>	Determinar el alcance de cumplimiento de metas o fines que puede realizar cada colaborador acorde con los estándares establecidos para escalar dentro de la organización.	Eficacia		1 año	Coach	S/. 2,500.00
3	<b>Programa de estrategias que concedan</b>	Definir el perfil productivo del colaborador del Banco de Crédito			2 horas		

	<b>soluciones eficaces ante diferentes situaciones suscitadas.</b>	del Perú a fin de tener la capacidad de plantear estrategias que concedan soluciones eficaces ante diferentes situaciones suscitadas.					
<b>4</b>	<b>Formación y desarrollo</b>	Determinar las necesidades y/o falencias que presenta el equipo de colaboradores, que imposibilitan el cumplimiento de todas las labores asignadas, con el propósito de programar diversos talleres de capacitación periódicamente.					
						<b>TOTAL</b>	<b>S/. 8,500.00 ~12,500.00</b>

## V. CONCLUSIONES

1. Se identificó la situación actual de la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo, donde en promedio, el nivel de productividad es de 89.85%, los cuales para las pretensiones de la organización es baja, donde el colaborador 7 es que el presenta la mejor productividad con 98%, mientras que el colaborador 3 es quien registra el menor desempeño con el 79% de productividad.
2. Se estableció las características de una estrategia de Coaching para mejorar la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo, las cuales están sustentadas por incumplimiento de responsabilidades programadas, ausencia de participación colaborativa en el equipo de trabajo, además por evidente falta de capacidad de adaptación y entrenamiento a diferentes escenarios demostrada por los colaboradores ante desafíos.
3. Se propuso estrategias de Coaching lo cual permitirá mejorar la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo, a través del aprendizaje y en la exploración, el cual conlleva a tener como resultado el logro de sus objetivos y metas tanto empresariales como profesionales.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. A la gerencia del Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo, autorizar la aplicación de las estrategias de coaching, con la finalidad de mejorar la productividad.
2. A los colaboradores, evaluar sus índices de productividad, para que de esta manera medir la efectividad que tuvo las estrategias de coaching.
3. A los investigadores, desarrollar futuros estudios en torno a la productividad de trabajadores, con el fin de garantizar eficiencia a la entidad.

## VII. REFERENCIAS

- Altamirano Salazar, M. (2013). *Coaching empresarial enfocado en el mejoramiento, rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa La Fabril*. Quito. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2921/1/110007.pdf>
- Barrionuevo Suri, J. E. (2017). *Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficiencia Pública de Arequipa, 2017*. Arequipa. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/BARRIONUEVO\\_SURI\\_JES\\_PRO.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/BARRIONUEVO_SURI_JES_PRO.pdf)
- Biasca, R. (2006). *Productividad: un enfoque integral del tema*. Madrid, España: Macchi. Obtenido de Biblioteca virtual e- Libros
- Bisquerra, R. (2008). Coaching : un reto para los orientadores. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 163 - 170. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338230779004>
- Cannino, V. (2008). *Prácticas de Coaching*. México D.F.: LID Editorial.
- Correa, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, 127-137.
- Dynatrace. (20 de Julio de 2017). *Dynatrace*. Obtenido de Dynatrace: <http://digitaltransformation.ituser.es/noticias/2017/07/los-problemas-de-rendimiento-digital-reducen-la-productividad-laboral-en-un-36>
- El Comercio. (02 de Enero de 2017). Los grandes retos de la Economía Peruana para el 2017. *El Comercio*, pág. 08. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/grandes-retos-economia-peruana-2017-156766>

- Escalante, M. (2017). *"El Liderazgo en la Productividad de los Colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato"*, año 2017. (Tesis de Pregrado) Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25479/1/TESIS%20MARIA%20DE%20LOS%20ANGELES%20ESCALANTE%20VELASTEGUI.pdf>
- Farro Tapia, C. Y., & Toro Niño, I. M. (2014). *Impacto de la aplicación de coaching para mejorar el clima laboral de la empresa "Taiwan Motos" en la ciudad de Chiclayo en el año 2013*. Chiclayo. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/629/1/TL\\_FarroTapiaCinthya\\_ToroNinoIngrid.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/629/1/TL_FarroTapiaCinthya_ToroNinoIngrid.pdf)
- Fernández, J & Anticona, E. (2016). *"El coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo"*, año 2016. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú. Trujillo, Perú. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/114440>
- Hernández Armentia, T., & Rey Rey, N. (2015). *El proceso de coaching* . Perú.
- Hernández, N. C. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión* , No 33.
- Hernández, R, Fernandez, C & Baptista, P. (2014). *"Metodología de la Investigación"*. México, México: McGrawHill - Interamericana Editores S.A. de C.V. Obtenido de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>
- ICF. (2015). *Código ético*. Obtenido de ADESCO: <http://www.asescoaching.org/la-asociacion/codigo-etico/>
- Institut Gestalt. (2012). *Documento informativo sobre Coaching* . Barcelona.

- International Coach Federation. (2013). *Competencias claves de coaching*. España.
- Kastner, C., Portela, C., & Fragachan. (1986). *Un modelo para la gerencia de productividad en Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.
- La República. (03 de Mayo de 2016). "Mal clima laboral genera pérdidas millonarias a las empresas". *La República*, pág. 06. Obtenido de <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/764577-mal-clima-laboral-genera-perdidas-millonarias-las-empresas>
- Lechuga, E. (2014). *Estrategias para la Optimización de los Recursos Humanos. Como lograr que los colaboradores sepan, puedan y quieran hacer lo que debe hacerse*". México DF, México: Grupo Editorial ISEF. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=DBHhoKd8nG0C&pg=PA95&dq=estrategias+de+motivacion&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=estrategias%20de%20motivacion&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=DBHhoKd8nG0C&pg=PA95&dq=estrategias+de+motivacion&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategias%20de%20motivacion&f=false)
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN No. 63*, 127 - 144.
- Monroy Navarro, Á. J. (2015). *Coaching y desempeño laboral (Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>
- Navarro, D. (27 de 07 de 2017). *Diario Información*. Obtenido de Diario Información: <http://www.diarioinformacion.com/economia/2017/07/27/37000-trabajadores-metal-provincia-tendran/1921050.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *El recurso humano y la productividad*. Suiza.
- Pardo, M. d., & Lione, J. C. (2016). *Formación en coaching 2016*. Uruguay .

- Perry, Z., & Skiffngton, S. (2008). *Guía completa del coaching en el trabajo*. España: Editorial Hill Interamericana.
- Requejo, O. (2013). "*Productividad laboral y protección social de las Mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo*", año 2013. (Tesis de Pregrado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Chiclayo, Perú. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/28/1/TL\\_Requejo\\_Espinal\\_Oscar.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/28/1/TL_Requejo_Espinal_Oscar.pdf)
- Ronda, G. (01 de Junio de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- RPP Noticias. (10 de Noviembre de 2015). *RPP Noticias*. Obtenido de RPP Noticias: <http://rpp.pe/peru/lambayeque/ocho-de-cada-diez-trabajadores-lambayecanos-sufre-de-estres-laboral-noticia-912514>
- Sticco, D. (25 de Julio de 2017). *Infobae.com*. Obtenido de Infobae.com: <http://www.infobae.com/economia/2017/07/25/la-reforma-laboral-en-brasil-reactiva-el-debate-por-cambios-en-la-argentina-para-no-perder-inversiones/>
- Veloz Vásconez, H. F. (2017). *Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador*. Quito. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5432/1/T2144-MBA-Veloz-Aplicacion.pdf>
- Villegas Vidaurre, J. M. (2016). *Influencia del coaching en la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías LTDA*. Miraflores 2015. Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/149>
- Vives Gutiérrez, L. M. (2016). *Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento humano y la productividad organizacional*. Colombia. Obtenido de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14884/4/VivesGutierrezLinaMaria2016.pdf>

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1

TITULO	FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS Y VARIABLES	POBLACION	DISEÑO
Coaching para la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú – Real Plaza – Chiclayo.	¿De qué manera la propuesta de elaboración de coaching permitirá mejorar la productividad de los colaboradores en el BCP Real Plaza Chiclayo-Lambayeque, periodo 2017 – 2021?	<p><b>General:</b> Determinar la influencia de Coaching para mejorar la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo</p> <p><b>Específicos:</b> Identificar la situación actual de la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo</p> <p>Establecer las características de una estrategia de Coaching para mejorar la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo.</p> <p>Elaborar una propuesta de estrategias de coaching para la agencia Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo.</p>	<p>La elaboración de estrategias de coaching mejorará la productividad de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú, Real Plaza, Chiclayo</p> <p><b>Variable Independiente:</b> Estrategias de coaching.</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Productividad.</p>	<p>Numero de objetivos trazados y los 10 Colaboradores del Área de Operaciones</p>	No experimental, predictivo.

## Anexo 2

### Encuesta para medir la elaboración de estrategias de Coaching para mejorar la productividad de los colaboradores en el BCP Real Plaza Chiclayo.

Buen día, en estos momentos estoy realizando una investigación, que permitirá elaborar estrategias de coaching para mejorar la productividad de los colaboradores en el BCP Real Plaza Chiclayo en ese sentido le solicito que sus respuestas sean lo más objetivas posibles, lo que deberá hacer es valorar cada ítem, marcando con una “x” en los cuadros de la parte derecha de la hoja.

Es importante tener en cuenta que será medido bajo la Escala de Likert donde:

1: Nunca    2: Casi Nunca    3: A veces    4: Casi Siempre    5: Siempre

<b>Tomar en cuenta la siguiente escala de acuerdo con el valor mostrado.</b>					
<b>1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre</b>					
	<b>Escalas</b>				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Eficacia</b>					
<b>Cumplimiento de todas las tareas designadas.</b>					
1. ¿Frecuentemente usted cumple con todas las tareas designadas en el cronograma propuesto?					
2. ¿Efectúa correctamente sus labores logrando con las metas en el periodo pactado?					
<b>Percepción de la calidad de trabajo ejecutado.</b>					
3. ¿Logra usted desarrollar sus actividades laborales con denotada calidad?					
4. ¿Considera que los procedimientos designados son idóneos para ejecutar un trabajo de calidad?					
<b>Conocimiento de las responsabilidades del puesto de trabajo respectivo.</b>					
5. ¿Conoce a cabalidad las diferentes funciones correspondientes a su puesto de trabajo desempeñado?					
6. ¿Considera que su nivel de conocimiento es el adecuado					

para desempeñar sus labores, encaminándose al alcance las metas propuestas?					
<b>Dimensión: Eficiencia</b>					
<b>Nivel de responsabilidad del colaborador.</b>					
7. ¿Cumple con sus responsabilidades exigidas antes del periodo asignado?					
8. ¿Usted se compromete de manera íntegra cuando asume nuevos desafíos concernientes a sus funciones?					
<b>Cooperación y liderazgo</b>					
9. ¿Se alcanzan diversas metas propuestas por la evidente armonía de esfuerzos dados por cada colaborador?					
10. ¿Considera que su jefe ejerce un liderazgo efectivo que motiva a cumplir con todas metas incluso antes del periodo solicitado?					
<b>Nivel de adaptabilidad del colaborador.</b>					
11. ¿Logra usted adaptarse con facilidad a diferentes desafíos?					
12. ¿Usted se siente seguro de su capacidad para enfrentar diversos escenarios?					
<b>Dimensión: Ambiente laboral</b>					
<b>Comunicación efectiva</b>					
13. ¿Considera efectiva la comunicación interna existente en la entidad?					
14. ¿Se comunica fácilmente con su jefe inmediato?					
<b>Reconocimientos e incentivos</b>					
15. ¿Se otorgan reconocimientos a los colaboradores, cuyo esfuerzo es destacado?					
16. ¿Usted se siente motivado con las labores que ejecuta?					
<b>Interacción entre colaboradores</b>					
17. ¿Es frecuente la colaboración de diferentes colaboradores para conseguir los resultados anhelados?					
18. ¿Expresa con total facilidad sus opiniones referente a					

una problemática o temática suscitada?					
<b>Infraestructura y condiciones ambientales</b>					
19. ¿Las diferentes condiciones ambientales presentes en su centro de labores facilitan el desarrollo de sus actividades?					
20. ¿Considera que las condiciones laborales transmiten seguridad evitando riesgos que afecten directamente a su salud?					
<b>Desarrollo de mejoras</b>					
21. ¿Se aplica una cultura de mejora continua periódicamente en la calidad de servicios otorgados al cliente objetivo?					
22. ¿Su jefe inmediato implementa iniciativas que corroboran al mejoramiento de procedimientos para ofrecer un íntegro servicio?					

### Anexo 3

ANÁLISIS DE GUÍA DOCUMENTAL			
Reporte N°:			AÑO:
Objetivo Trazado:			
Nº	INFORME	Eficacia (Consecución de metas)	Eficiencia (nivel de responsabilidad)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			