



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Coaching en la gestión del talento humano de una  
universidad privada de Lima 2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Br. Gerald David Díaz Panduro

**ASESOR:**

Mgr. Miluska Vega Guevara

**SECCIÓN:**

Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencia del talento humano

**PERÚ - 2018**

Dr. Freddy Ochoa tataje  
**Presidente**

Dra. Irma Carhuancho Mendoza  
**Secretaria**

Mgtr.Miluska Vega Guevara  
**Vocal**

### **Dedicatoria**

A mi familia. A mis amigos

A todas las personas que me ayudaron  
en el proceso

### **Agradecimiento**

A todos mis compañeros de trabajo y a los colaboradores de la universidad que me apoyaron en la ejecución del proyecto.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Gerald David Díaz Panduro, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Coaching en la gestión del talento humano en la universidad privada de Lima 2016”, presentada en 104 folios para la obtención del grado académico de Magister en administración de Negocios –que es de mi autoría. Por tanto, declaro lo siguiente:

- 1) He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- 2) No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- 3) Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- 4) Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, agosto del 2017

Gerald David Díaz Panduro

DNI 40920858

## **Presentación**

Se presenta la tesis titulada Coaching y la gestión del talento humano en la Universidad privada de Lima 2016.

Esta investigación se realizó para obtener del Grado Académico de Magister en Administración de Negocios - MBA. Los resultados de la presente investigación significan un aporte a la universidad. La investigación presenta introducción, tomando en cuenta con el problema de investigación, justificación y objetivos, el segundo capítulo presenta la metodología, el tercer capítulo tiene los resultados descriptivos e inferenciales, el cuarto capítulo tiene la discusión de los resultados, el quinto capítulo describen las conclusiones, en el sexto tiene las recomendaciones, en el séptimo capítulo muestra las referencias y se concluye el informe con los anexos. El objetivo de la tesis fue determinar la relación entre Coaching y la gestión del talento humano en la Universidad privada de Lima 2016.

Señores integrantes del jurado de tesis, se presenta la investigación para su evaluación.

El autor.

## Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica	20
1.3 Justificación	33
1.4 Problema	34
1.5 Hipótesis	37
1.6 Objetivos	37
<b>II. Marco metodológico</b>	
2.1. Variables	40
2.2. Operacionalización de variables	41
2.3. Método	41
2.4. Tipo de estudio	42
2.5. Diseño	42
2.6. Población, muestra y muestreo	43
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
2.8. Métodos de análisis de datos	46
2.9. Consideraciones éticas	47

<b>III. Resultados</b>	48
<b>IV. Discusión</b>	63
<b>V. Conclusiones</b>	71
<b>VI. Recomendaciones</b>	73
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	75
<b>Anexos</b>	79
Anexo 1. Artículo científico	
Anexo 2. Matriz de consistencia Base de datos	
Anexo 3. Base de datos	



## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1.	Operacionalización de la variable coaching	41
Tabla 2.	Operacionalización variable gestión del talento humano	41
Tabla 3.	Escala de baremos de acuerdo a la variable coaching	44
Tabla 4.	Baremos de la variable gestión del talento humano	45
Tabla 5.	Validación de la variable coaching	45
Tabla 6.	Validación de la variable gestión del talento humano	45
Tabla 7.	Confiabilidad de la variable coaching	46
Tabla 8.	Confiabilidad de la variable gestión del talento humano	46
Tabla 9.	Niveles de la variable coaching	49
Tabla 10.	Niveles de la dimensión liderazgo	50
Tabla 11.	Niveles de la dimensión motivación	51
Tabla 12.	Niveles de la dimensión empowerment	52
Tabla 13.	Niveles de la dimensión de desarrollo del personal	53
Tabla 14.	Niveles de las dimensiones de la variable coaching	53
Tabla 15.	Niveles de la gestión del talento humano	54
Tabla 16.	Niveles de la dimensión selección del personal	55
Tabla 17.	Niveles de la dimensión capacitación del personal	56
Tabla 18.	Niveles de las dimensiones de la variable gestión del talento humano	57
Tabla 19.	Pruebas de razón de verosimilitud de hipótesis general	58
Tabla 20.	Prueba de la hipótesis general	59
Tabla 21.	Pruebas de razón de verosimilitud de primera hipótesis específica	59
Tabla 22.	Prueba de la primera hipótesis específica	60
Tabla 23.	Pruebas de la razón de verosimilitud de segunda hipótesis específica	60
Tabla 24.	Prueba de la segunda hipótesis específica	61
Tabla 25.	Pruebas de la razón de verosimilitud de tercera hipótesis específica	61
Tabla 26.	Prueba de la tercera hipótesis específica	62

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Corrientes en el proceso de coaching	22
Figura 2. Modelo de consultoría de Saporito	23
Figura 3. Modelos de coaching	24
Figura 4. Modelos de gestión del talento humano	29
Figura 5. Tipos de capacitación	31
Figura 6. Propósitos de la gestión del talento humano	32
Figura 7. Niveles de la variable Coaching	49
Figura 8. Niveles de la dimensión liderazgo	50
Figura 9. Niveles de la dimensión motivación	51
Figura 10. Niveles de la dimensión empowerment	52
Figura 11. Niveles de la dimensión de desarrollo del personal	54
Figura 12. Niveles de la gestión del talento humano	55
Figura 13. Niveles de la dimensión selección del personal	56
Figura 14. Niveles de la dimensión capacitación del personal	57

## Resumen

Este informe representa un resumen de la investigación titulada coaching y la gestión del talento humano en la Universidad privada de Lima 2016. El objetivo fue establecer la relación entre coaching y la gestión del talento humano en la Universidad privada de Lima 2016.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, tipo básica de alcance descriptivo método hipotético deductivo y el diseño fue no experimental transversal. La población fue de 115 trabajadores de la Universidad. Se utilizó la prueba de hipótesis chi cuadrado para medir la asociación de las variables.

Los resultados descriptivos se observó el 58.3% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto. La significancia se realizó con  $p\_valor$  0.000 frente al  $\alpha$  igual 0,05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de la variable gestión del talento humano sobre la otra variable,  $p = 0.000$  es significativa y  $p < 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y el valor de R cuadrado de Nagelkerke prueba que se utiliza para la influencia de la variable , se encontró que el coaching influye en 66.5% en la capacitación del personal de la varianza de la variable dependiente (0.665).

**Palabras clave:** Coaching, gestión del talento humano, docentes

## Abstract

This report represents a summary of the research entitled coaching and human talent management at the private University of Lima 2016. The objective was to establish the relationship between coaching and the management of human talent at the private University of Lima 2016.

The research had a quantitative approach, basic type of descriptive deductive hypothetical method and the design was non-experimental cross-sectional. The population was 115 workers of the University. The chi square hypothesis test was used to measure the association of the variables.

The descriptive results were observed in 58.3% of the workers considered that the level of coaching developed in the University is of an average level, 22.6% considered low level, and 19.1% a high level. Significance was performed with  $p\_value$  0.000 versus  $\alpha$  equal 0,05. Therefore, the model and results are explaining the dependence of the human talent management variable on the other variable,  $p = 0.000$  is significant and  $p < 0.05$ , so we reject the null hypothesis and the value of R squared Nagelkerke test Which is used for the influence of the variable, it was found that coaching influences 66.5% in staff training of the dependent variable variance (0.665).

**Key words:** Coaching, human talent management

## **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

### Internacionales

Para el estudio fue necesario revisar tesis anteriores es así que Porras (2016) en su investigación titulada *Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016*, Ecuador, tuvo como objetivo diagnosticar la influencia del Coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016. La investigación fue bibliográfica, explicativa, descriptiva y de campo. Con una muestra de 25 sujetos se procedió a aplicar la encuesta para la recolección de información. Los resultados fueron que: El 8% del personal administrativo afirma conocer lo que es un coaching, sin embargo, el 92% no conoce, el 80% del personal administrativo manifiesta que su trabajo siempre influye en su mejoramiento laboral, el 12% a veces y el 8% nunca. Se concluyó: La universidad Metropolitana posee un proceso de entrenamiento, el mismo que no está acorde a las necesidades de sus empleados. Todo aprendizaje vivencial ocurre cuando todo el personal se involucra en el aprendizaje, conllevándolos a aprender, reaprender y desaprender. Las evaluaciones de desempeño son importantes porque ayudan a corregir los errores que se dan en la organización.

Monroy (2015) en su investigación titulada *Coaching y desempeño laboral*, tuvo como objetivo determinar la relación de la práctica de coaching en el desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango. La presente investigación se realizó con cuarenta colaboradores y supervisores, de seis empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 20-65 años de diversas religiones, casados y solteros algunos profesionales y otros no, se estableció la investigación de tipo descriptiva ya que examina y analiza sistemáticamente la conducta personal y social en ámbitos sociales, económicos, políticos, religiosos y de trabajo. Se concluyó que efectivamente el coaching es una herramienta administrativa que se relaciona en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual fue establecido por los sujetos de investigación, quienes respondieron la

escala de likert que se utilizó como instrumento y lo interesante fue determinar que ya se manejan algunos procesos de coaching pero no por completo, por lo tanto, se recomendó y propuso el establecimiento de un Programa de Coaching.

Por otro lado Marcillo (2014) en su tesis titulada *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*, tuvo como objetivo mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por competencia del talento humano en organizaciones públicas ecuatorianas, los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana. Se concluyó, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organización .Los resultados de la parte descriptiva del trabajo se observó que los encuestados manifestaron que un modelo de gestión por competencia es bueno en un 62%, en el nivel regular 11% y 27% en un nivel bajo de la gestión del talento humano.

Al respecto Mercado y Moreno (2013) en su investigación titulada *Caracterización del área de gestión del talento humano en la E.S.E.*, con el propósito de utilizar los resultados en los procesos de mejoramiento continuo de la misma. La población estuvo constituida por los trabajadores del mencionado hospital, y con los respectivos cálculos se condujo a una muestra representativa de 39 individuos del personal tanto administrativo como asistencial. A los cuales se les aplicó una encuesta y de esta forma, arrojaron resultados sobresalientes con respecto a tres procesos de la Gestión Humana que son: planeación, vinculación e inducción del talento humano. Los resultados fueron positivos como el hecho de que el 79% de la muestra se sienten importante dentro de su puesto de trabajo, contribuyen así a la organización, otros en los cuales hay que trabajar

para alcanzar el bienestar del personal y por ende el éxito organizacional como es el caso de que la mayoría, un 66,67% de los encuestados respondieron que no fueron sometidos al proceso de exámenes médicos y valoración por parte de un médico de salud ocupacional durante la etapa de selección. El 82% de la muestra, considera que el hospital nos ayuda a cumplir con sus metas personales, tales como ascensos, necesitan una política de promoción interna más estructurada.

Asimismo Restrepo (2013) en su estudio titulado: *Instrumentos para auditar la Gestión del talento humano una propuesta de competitividad y productividad, Universidad de Antioquia. Antioquia*. En este trabajo se planteó el objetivo de facilitar y estandarizar conocimientos, procedimientos y valores a la institución, a través de encuestas adecuadas que maximicen la competitividad organizacional del personal que labora en ella. Para ello utilizó el enfoque cuantitativo, tipo de investigación sustantiva, nivel correlacional, paradigma positivismo, diseño de investigación no experimental. La investigación concluyó en lo siguiente: En la parte descriptiva se observó que el 41% manifestaron la gestión del talento humano posee un nivel alto en todo trabajo, el 29% en nivel medio y el 30% en nivel bajo. Las conclusiones de fueron que el establecimiento de criterios idóneos de evaluación de calidad de la gestión del potencial humano permitió saber frecuentemente las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que afectan a los trabajadores; (b) prever la repetición de errores, descubrir los costos sociales escondidos o elevados; (c) comprobar si las modificaciones requeridas en los trabajadores y en la empresa para colaborar con las tácticas y estrategias, se facilitan y en qué porcentaje de medida; (d) ayudar a conocer sobre la salud y calidad de vida de los trabajadores en la organización, y (e) detectar las áreas con problemas y (e) promover e incentivar la reingeniería, el cambio, calidad total, y mejora continua.

Al respecto Chávez, (2012) en su artículo titulado *la gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*, este artículo presenta una descripción general actual, como resultado de una revisión bibliográfica, de las aportaciones y estudios realizados por expertos en relación con dos estrategias internas que favorecen la



competitividad de una empresa: la gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial. Se indican argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance que la organización requiere de sus colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente. Por otra parte, el coaching empresarial, como una alternativa para: orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño de trabajo. Se concluyó que las acciones del coaching empresarial están relacionadas en un sistema que comprenden elementos culturales y elementos relacionados con el comportamiento, las actitudes y las creencias de todos los que integran la empresa.

### **Nacionales**

Uno de los antecedentes que aporta a la investigación es el estudio de León (2016) quien realizó una investigación titulada *Estrategia de coaching para la mejora del liderazgo en la formación de instructores y miembros de equipo del instituto latinoamericano de liderazgo Cristoforo* – región norte 2016 (Chiclayo). Cuyo objetivo fue mejorar el liderazgo de los instructores y miembros de equipo, permitiendo que todos los miembros del ILLC, tanto las autoridades como los instructores y miembros de equipo a través de este proceso de coaching desarrollen sus competencias para formarse como líderes coach basados en un liderazgo transformador. , un estudio descriptivo básico , diseño no experimental transversal , el método utilizado fue el hipotético deductivo , tuvo como población total o censal de 53 cristoforos, conformada por 12 instructores y 41 miembros de equipos de las Regiones de Chiclayo, Chimbote y Piura .Se llegaron a las siguientes conclusiones :se determinaron las tendencias históricas del proceso de coaching y se pudo apreciar que el proceso de coaching ha venido desarrollándose a través del tiempo producto de las influencias filosóficas y psicológicas y en la actualidad se aprecia la importancia del desarrollo de competencias y habilidades personales y profesionales como un factor importante dentro del proceso de coaching bajo una perspectiva de un liderazgo transformador. Al caracterizar epistemológicamente el proceso de coaching y su dinámica se aprecia que es necesario siempre realizar primero un diagnóstico del

coachee o equipo coacheado para determinar las competencias que se requiere reforzar así como lograr que el coachee tenga claro cuál es la visión, misión y objetivos de la organización. Cabe señalar también que el coach debe contar con las competencias requeridas para poder realizar un coaching con éxito.

Mogollón y Sánchez (2015) en su tesis titulada *El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto – 2014*, tuvieron como objetivo evaluar como el coaching se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de la pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto, en donde se elaboró y aplico una encuesta a los dueños, gerentes o encargados, para dar respuesta a los objetivos planteados; Para la recolección de la información, del universo de las pymes (127) que laboran en esta institución financiera, se obtuvo una muestra de diez (95) trabajadores. Metodológicamente se aplica una investigación descriptiva. Se estudia evaluándose si los gerentes de las pymes tienen o no conocimiento del coaching como herramienta para mejorar su desempeño empresarial. Se obtuvo como resultado un notorio desconocimiento sobre el coaching como herramienta. Asimismo se observó que las empresas que aplican esta herramienta tienen un mayor desarrollo empresarial, logrando un mejor desempeño de toda la organización para el cumplimiento de sus metas. Por último, se concluyó que son pocos los empresarios que conocen el coaching y si la conocen la aplican de manea empírica. También demuestra que el Coaching se está consolidando como una herramienta importante dentro del mundo de la gestión empresarial con la cual se gestiona de mejor manera el talento humano llevando a la empresa a obtener mejores resultados. El coaching como herramienta de gestión del talento humano tiene importancia particular que todo equipo, grupo de trabajo y empresas en general deben aplicar para sacar el mejor provecho de todos los integrantes y alcanzar logros de manera contigua.

Al respecto Quispitupac y Mateo (2014) realizaron una investigación titulada *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*. La investigación fue de tipo básica de nivel descriptivo con un diseño no experimental transversal. Se concluyó que la gestión del talento debe ser

desarrollada por todos los líderes de la empresa. En este sentido, la herramienta digital presentada es parte estratégica en la solución de las diversas objeciones, brindando la posibilidad de reorganizar el tiempo, tareas y objetivos que trabajan los líderes, con respecto a los talentos, minimizando errores y riesgos en las decisiones gerenciales. Contando con una plataforma digital que tenga información inmediata, confiable y actualizada, con la cual cada líder podrá enfocarse en potenciar las capacidades y habilidades de sus talentos y orientar sus retroalimentaciones de manera más adecuada y con alto impacto, así como reorganizar sus prioridades de decisiones respecto a qué acciones tomar. Si bien se cuenta con una medición orientada a la rentabilidad del talento, esto no implica que desestimemos la comunicación cara a cara y el contacto directo con los talentos, por parte de los líderes. Por el contrario, a través del uso de esta herramienta logramos que el Líder enfoque sus energías y tiempo en la retención, mantenimiento desarrollo de, puesto que reducimos tiempos de operatividad, minimizamos la complejidad y facilitamos el acceso estratégico y a tiempo de la información actualizada, requerida para una toma de decisiones estratégicas. Se concluyó en la estadística descriptiva, los encuestados manifestaron que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel medio de 62%, el 11% en un nivel bajo y en un nivel alto 27%.

Farro y Toro (2014) en su investigación titulada 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, tuvieron como objetivo medir el 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. Para ello fue necesario aplicar encuesta sobre la percepción del clima laboral de la empresa “TAIWAN MOTOS” año 2013 en la ciudad de Chiclayo; para luego aplicar el programa de Coaching durante tres meses (septiembre, octubre, noviembre), y poder comparar el clima laboral antes y después de haber aplicado el programa de coaching. La presente investigación se justificó por la utilidad de la aplicación del programa de Coaching lo cual benefició a la empresa, ayudando a mejorar el clima laboral, reflejando de esta manera el incremento de sus ventas. Además de ha generado un compromiso en cuanto a su desarrollado personal y profesional captando y

fidelizando a más clientes. Se aborda en dos tipos de estudios: exploratorio y experimental. La población estuvo conformada por 10 trabajadores, la técnica de recolección de datos fue una encuesta conformada por 28 preguntas. El trabajo de investigación concluye que el impacto de la aplicación de Coaching fue positivo, logrando mejorar el clima laboral de la empresa.

Finalmente, Gutiérrez (2011) realizó una investigación denominada *La Gestión del Talento y la Generación de Valor en la Empresa* desarrollado en la escuela de postgrado de la Universidad peruana de Ciencias Aplicadas, con una muestra de 120 sujetos con una metodología descriptiva con lo cual arribo la siguiente conclusión: En la estadística descriptiva se llegó a concluir que el 52% de los trabajadores de la universidad manifestaron que existe una alta gestión del talento humano, el 13% manifestó que la gestión del talento humano es medio y en el nivel bajo se encuentra 35% se deduce que gestionar el capital humano es una característica que todo buen gerente debe tener para poder liderar en la empresa por lo tanto se puede concluir que la gestión del talento humano es una responsabilidad administrativa y gerencial el cual cada administrador tiene claro la visión que persigue su empresa.

## **1.2. Fundamentación científica técnica y humanística de la variable bases teóricas de coaching**

### **Conceptualización de coaching**

Whitmore (2009) estableció que el coaching es liberar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Además que es un método que ayuda a una persona a lograr resultados esperados mediante el acompañamiento continuo de un entrenador. El coaching resulta ser una habilidad o un arte que de compromiso, práctica y tiempo para que se puedan poner de manifiesto los resultados esperados, teniendo como finalidad lograr el máximo aprovechamiento del potencial humano, es decir el coaching ayuda a aprender en vez de enseñar.

Whitmore (2010) estableció que el Coaching consistió en desbloquear el potencial de la persona para exigirle al máximo sus desempeños, las tareas principales son ayudarlo a aprender, más que enseñarle. A su vez el coachin

incluye un estilo de liderazgo, la cual consiste en buscar o seleccionar gente en proceso de desarrollo, basado en elogios y retroalimentación positiva basada en la observación. El Coaching consiste en un proceso de entrenamiento, que tiene como objetivo la obtención de resultados esperados o alcanzados, es decir fomentar el autodescubrimiento, la definición de objetivos esperando alcanzar estados anhelados en diversas áreas de su vida o rendimiento, trabajo, estado físico o mental etc.

Jones y Goerge (2010) indicaron que para enfrentar el entorno cambiante en el mundo empresarial, es necesario que los jefes utilicen el coaching como técnica para lograr tal fin, ayudando a mejorar los deseos y aptitudes de sus trabajadores, los cuales servirán para comprender y dirigir la empresa. En donde el gerente deberá ejercer el papel de coach, el cual facilitará a sus colaboradores para que realicen el cambio, todo con la finalidad de alcanzar el resultado esperado.

Stankiewicz, Bortonowska y Lychmus (2014) indicaron que el Coaching ayuda a conseguir el equilibrio entre la vida personal y laboral, utilizando herramientas del WLB (Word Life Balance) y coaching las cuales ayudan a la empresa a mejorar su productividad así como también la calidad de vida de los trabajadores, donde un trabajador debidamente motivado desarrollara mejor su función y por lo tanto se obtendrá mayores beneficios para la empresa.

Moron (2014) indicó que el coaching ayuda a mejorar la comunicación, puesto que mejora el estado de ánimo reconociendo el malestar que se pudiera presentar; a su vez utiliza los momentos difíciles para mejorar y ayudar a mantener una relación positiva frente a las crisis manteniendo la calma y buscando la solución al problema presentado, favoreciendo el cambio de las personas teniendo como fin obtener resultados extraordinarios y mejorando el trabajo en equipo. En general, el coaching se puede definir como un proceso donde existe un orientador (coach) y un individuo o individuos (coachee) los cuales se comprometen para alcanzar el objetivo deseado, implementando un plan de acción que ayuda al objetivo propuesto. En este sentido, el coach dirige el

programa en el que ofrece una serie de alternativas para su crecimiento personal y profesional con el fin de alcanzar el éxito deseado. Pero ello, el coaching se ha convertido en una estrategia que aporta contribuyendo al desarrollo y crecimiento tanto a nivel profesional y personal de quienes se esfuerzan por conseguir el éxito.

### Corrientes en el proceso de coaching

Según el Instituto Europeo del Coaching (2015) existen tres líneas que han brindado un mayor aporte al coaching y se reconocen en función al país donde han surgido y sus autores:

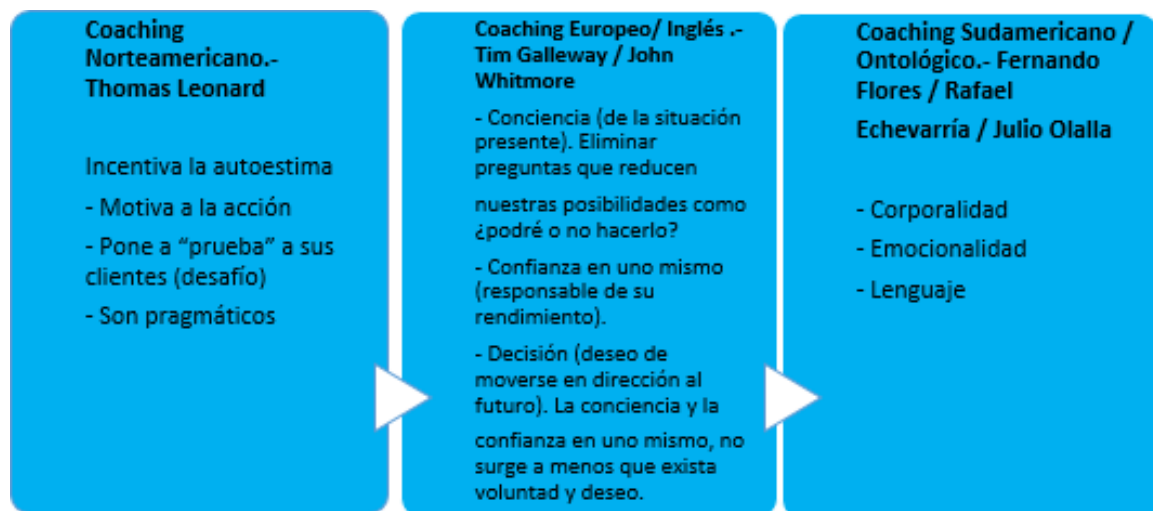


Figura 1. Corrientes en el proceso de coaching

### Modelos actuales relevantes en la práctica del coaching

Saporito (1996) y el formativo de Kirpatrick (1994) están más enfocados al ejecutivo en cuanto a su desempeño, contexto interpersonal, organizacional, cultural, y a los objetivos de sus negocios en la organización. Es decir, el coach aborda los problemas conociendo primero el entorno en el que se mueve el ejecutivo, para así poder definir su plan de desarrollo.

## Modelo de consultoría de Saporito

Este modelo creado por Saporito (1996) citado en Arquero (2009) describió:

Este modelo trata de asegurar que las consultas sean interesantes a las realidades que encuentra el ejecutivo, siendo necesario entender su desempeño, contexto y los objetivos de sus negocios en la organización. El trabajo de los coaches es asegurarse de que su implicación o compromiso esté directamente relacionado con las cuestiones de desempeño corporativo y efectividad individual. (p. 275).

El modelo incluye un método específico que refleja el desempeño de los ejecutivos, para asegurar que esta sea importante, puesto que es necesario la comprensión de los desempeños, contextos y las metas institucionales en las empresas. Los coaches se aseguran de desarrollar el compromiso y la implicación relacionada con cuestionamientos de los desempeños corporativos y efectivos individuales.

El modelo de consultoría de Saporito se divide en cuatro escenarios:

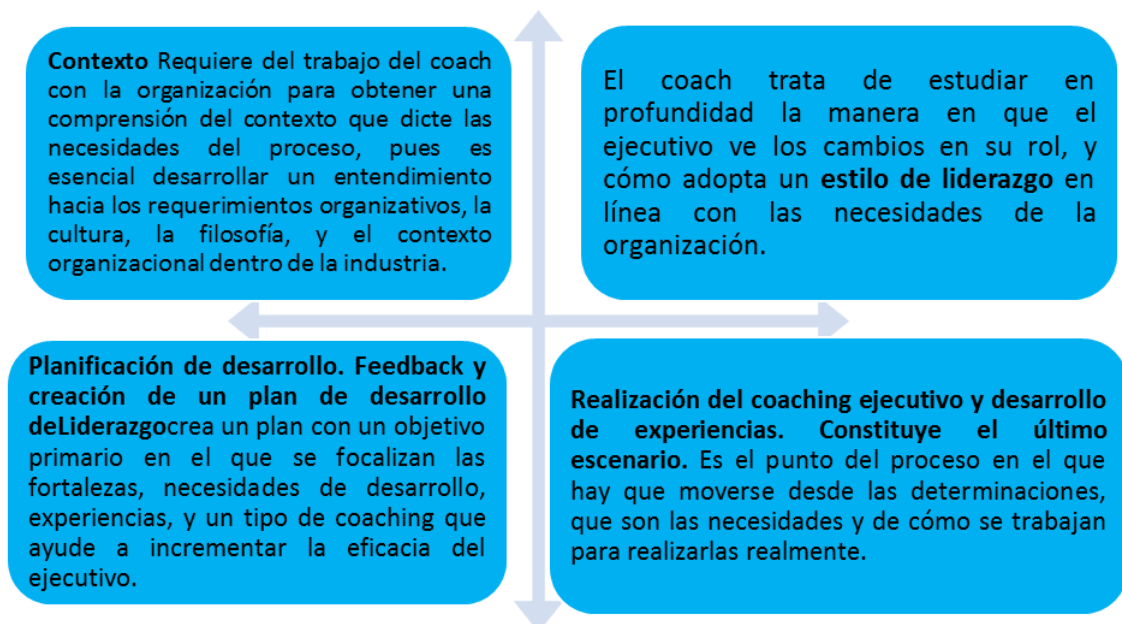


Figura 2. Modelo de consultoría de Saporito

El coaching permite establecer un vínculo con el escenario y las actividades que pretende realizar; por lo que permite el desarrollo de una planificación previa que es factible de realizar, de tal modo que el Coach y las materias con las que laboran en el proceso garantizan el logro de los objetivos.

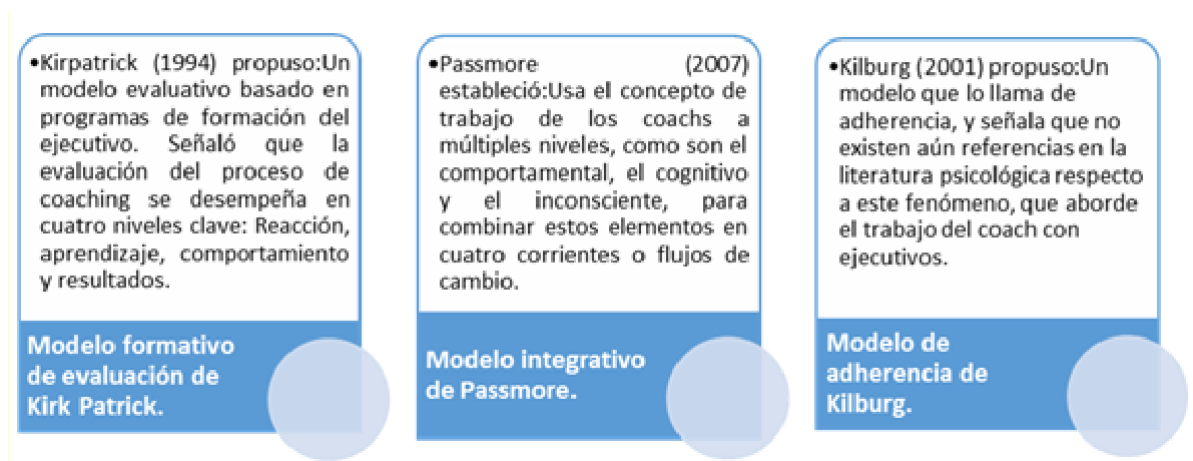


Figura 3. Modelos de coaching

### Tipos de coaching

De acuerdo con León (2016), existen varios tipos de coaching entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

**Life coaching.** Es un proceso basado en técnicas conversacionales donde el coach interactúa con el coachee de tal manera que éste desarrolle su potencial y cree estrategias que le permita alcanzar su metas en los diferentes aspectos de su vida personal para lograr sus sueños, mejorar sus relaciones interpersonales tanto familiares como de pareja y en el trabajo para así lograr un equilibrio entre sus emociones, su mente y su espíritu. Esta metodología ayuda a las personas a sobresalir en los campos de su vida diaria y aumentar su bienestar.

**Coaching empresarial.** También conocido como coaching de negocios y está orientado a las PYMES (pequeña y mediana empresa). Cada empresa presenta necesidades diferentes de acuerdo al tiempo de actividad o giro del negocio, cualquiera que éste fuera, el objetivo es mejorar el rendimiento de los colaboradores y crear un ambiente positivo y productivo a través del desarrollo de habilidades empresariales, ahorro de tiempo, expansión de sus negocios así



como ayudarlos a conocer cómo afrontar los conflictos ante situaciones diversas dentro del campo empresarial. El coaching empresarial también tiene como objetivo que el emprendedor logre un equilibrio entre su vida personal y el manejo de su empresa con la finalidad no solo de mantenerla en el tiempo sino de mejorarla y desarrollar una visión estratégica del mismo.

Coaching organizacional. Es un proceso diseñado para las grandes empresas, conocido también como coaching corporativo o estratégico, generalmente es el departamento de recursos humanos quien lidera este proceso en el cual las metas de la compañía son las que prevalecen. El objetivo de este tipo de coaching es lograr que los empleados logren una transformación positiva que con lleve al cumplimiento de las metas empresariales. Al realizarse un cambio en los trabajadores genera un impacto que trasciende a todos los niveles de la corporación conduciéndola a un camino de desarrollo a través de sus propios recursos y habilidades.

Coaching ejecutivo. Tal como su nombre lo indica se aplica a los ejecutivos de las empresas, a los directivos en quienes radica la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos de las empresas. Este proceso de coaching está dirigido a optimizar los niveles gerenciales dentro de la organización mediante el desarrollo de las habilidades directivas de los ejecutivos para obtener un óptimo desempeño en las relaciones tanto con sus empleados, como con la alta gerencia y con el logro de su relación con él mismo.

### **Dimensiones del coaching**

La presente investigación se sustenta en las bases teóricas de Whitmore (2009) quien dimensionó la variable y son los que se desarrollan a continuación.

#### **Dimensión 1: Liderazgo**

Whitmore (2009) indicó que el auténtico liderazgo no tiene nada que ver con lo intelectual o en el conocimiento, sino es aquella que busca destruir todos los obstáculos o medios internos y de aprovechar al máximo el potencial humano muchas veces escondido en cada ser humano. Los líderes del mañana buscaran

desarrollar un estilo de liderazgo basado en el coaching, dejando de dar órdenes, y sobre todo eliminando los gritos y/o amenazas.

Boyatzis, Goleman y McKee (2000) citados en IEP (2013), señalaron que “un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”. “El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean” (p. 2).

### **Dimensión 2: Motivación**

Whitmore (2009) establece que toda persona realiza un trabajo o labor determinada con el fin que esta ayude a satisfacer sus necesidades, pero cuanto más motivados estemos en satisfacer nuestras necesidades más felices seremos, lo cual se verá reflejado en beneficio de la empresa o institución.

Por su parte Reeve (2010) señaló que la motivación son aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento, la energía implica que el comportamiento tiene fortaleza, dirección, propósito y fin, pues se dirige hacia algo específico ya sea un objetivo o propósito. A nivel empresarial y organizacional, la insatisfacción laboral tiene una fuerte implicancia en la rotación, abandono, ausentismo etc.

### **Dimensión 3: Empowerment**

Whitmore (2009) estableció que el empowerment consiste en el empoderamiento que obtiene cada trabajador para desarrollar su función, impulsando el desarrollo personal, es decir reconoce el potencial de cada uno de ellos y le da libertad para que pueda desarrollar su función.

Koontz (2004) indicó que el empowerment es la capacidad que tienen los trabajadores y/o jefes de la institución para poder tomar decisiones sin necesidad de tener autorización de sus jefes superiores, es decir es la habilidad y libertad para tomar decisiones. Por ello el empowerment resulta ser una forma novedosa de trabajo en equipo, ya que busca que el trabajador se sienta no solo

responsable del trabajo que realiza sino que también busca que la empresa obtenga mejores resultados teniendo como finalidad la maximización de sus recursos.

Díaz (2005) señaló que el empowerment consiste en la capacidad de delegar poder y autoridad a las personas, dándole el sentimiento que son dueños de trabajo que realizan, suprimiendo las jerarquías o división de la institución. Se infiere que el empowerment es un proceso estratégico de empoderamiento que se tiene sobre para mejorar la calidad de servicios y que los trabajadores puedan solucionar un problema que se presente y no se encontrara el gerente de la institución poder tomar decisiones en el momento que ocurra.

### **Bases teóricas de la gestión del talento humano Conceptualización de gestión**

Benavides (2011) definió:

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (p. 13).

### **Definición de gestión del talento humano**

Chiavenato (2002) citado en Mariñez (2013), señaló que la gestión humana:

Es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa. Al evaluar las prácticas de Gestión Humana que mejor pueden contribuir con el desempeño competitivo de la organización. (p. 47).

Chiavenato (2009) manifestó que las personas hacen la diferencia en un contexto de negocios competitivo debido al capital humano que constituye como elemento fundamental en la organización. La administración del talento humano o gestión de recursos humanos se ha convertido en un factor importante para el logro institución.

Chiavenato (2009) consideró que la administración de los recursos humanos es una tarea administrativa y gerencial, el gerente debe tener en forma clara la visión que persigue la empresa que conduce y cómo enfrentar los asuntos relacionados a los trabajadores saber cómo alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales y obtener el éxito profesional y poder conducir de forma adecuada a la empresa llevándola hacia la excelencia, competitividad en el mercado. Por otro lado la gestión del talento humano se le considera al conjunto de actividades que son necesarias para la dirección de objetivos estratégicos.

Hualpa (2011) afirmó que gestionar el capital humano es una tarea de la administración y del gerente en el cual debe tener en cuenta los instrumentos, técnicas y prácticas políticas que las organizaciones utilizan para contratar y ubicar las personas adecuadas que tengan ciertos requisitos para ocupar un puesto de trabajo en cual sea proactivo y aporte a la organización a que logre sus objetivos propuestos en su plan de trabajo alcanzando sus metas es por eso necesario que se capacite al trabajador ,otorgándole los mecanismos pertinentes teniendo un ambiente adecuado que se sienta motivado , comprometido, valorado por sus aportes en la institución. La administración del talento humano o gestión de recursos humanos se ha considerado en un factor importante para el logro institución; esta es una guía que previene y propicia la orientación, y utilización de metas en los tiempos requeridos para efectivizar las secciones que corresponden.

La gestión del talento humano se convierte en un factor importante para las instituciones, porque el éxito de la institución dependerá de lo que sus colaboradores realicen, por lo que los ejecutivos deben garantizar el trabajo en equipo colaborativo y de este modo garantizar la transformación y el incremento de bienes en la institución.

## Modelos de gestión del talento humano

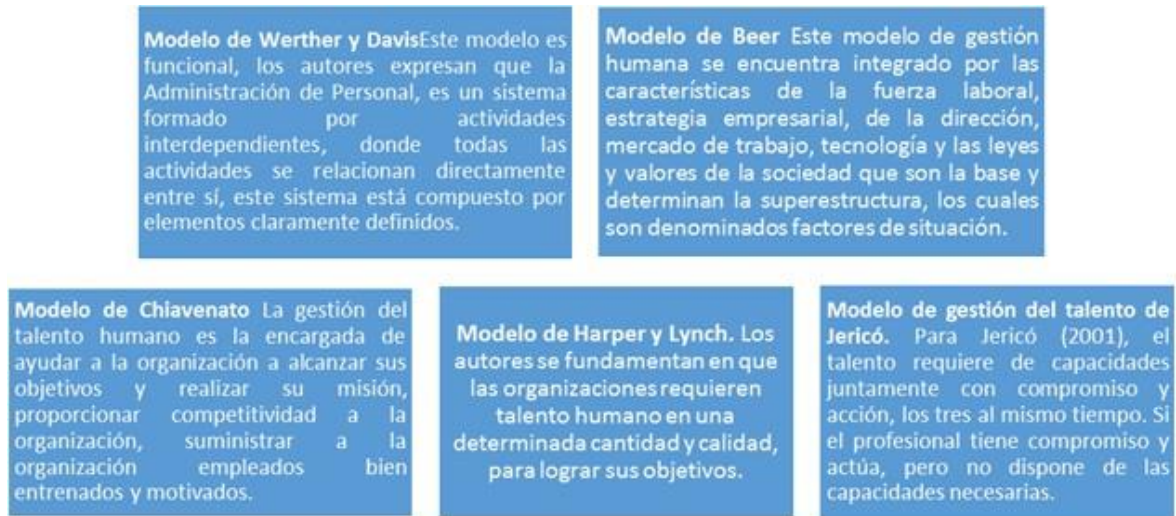


Figura 4. Modelos de gestión del talento humano

### Dimensiones de la variable gestión del talento humano

La elección del modelo de gestión del talento humano para Chiavenato (2011) está basada en el estudio de la selección del personal, la capacitación y el desarrollo del personal.

#### Dimensión 1: Selección de personal

Engloba todo lo que tiene que ver con la selección de los trabajadores del instituto.

Chiavenato (2011):

“Es la búsqueda entre los aspirantes escogidos a los más idóneos para los cargos disponibles con el propósito de conservar o incrementar la productividad de la empresa”. Asimismo, el inicio del sub sistema de selección de los trabajadores son los datos, la información del análisis y los detalles de puestos. Los sub sistemas de selección de personas se establecen en las exigencias de las descripciones de cargos, porque su propósito es facilitar mayor realismo y exactitud en el escogimiento de individuos para los cargos vacantes. Luego, tenemos el análisis y

los detalles de los referidos cargos, con la premisa de los requerimientos imprescindibles que debe tener su ulterior ocupante; y después, a los aspirantes con marcadas divergencias, compitiendo por dicho cargo. Vale decir, la gerencia de personas recluta, selecciona y toma una decisión. Chiavenato (2011, p. 144).

La selección del personal ayudará a que las organizaciones elijan a los postulantes idóneos que cumplan con los requisitos que buscan para cubrir un puesto de trabajo, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de las empresas.

Chiavenato (2010) indicó que “las técnicas de selección se emplean para conocer e identificar las cualidades de los postulantes de una manera rápida” (p. 140).

Las técnicas de selección ayudan a que las personas encargadas de seleccionar al personal implementen cualquiera de estas técnicas para contratar al personal idóneo. Entre las cinco técnicas de selección que se deben realizar tenemos:

La entrevista, es la técnica más común en todas las organizaciones en la que de manera directa se trata con los aspirantes que deseen ocupar la vacante donde el entrevistado realiza preguntas que necesita saber.

Las pruebas de conocimiento, se desarrollan para saber el grado de capacidad y habilidades del aspirante de acuerdo al cargo que se va a ocupar a la vez permite comprobar su desempeño.

Las pruebas psicológicas, son aquellas que reflejan el comportamiento mediante un examen.

Las pruebas de personalidad, miden el grado de personalidad de los aspirantes, permiten conocer su estabilidad emocional. Las técnicas de

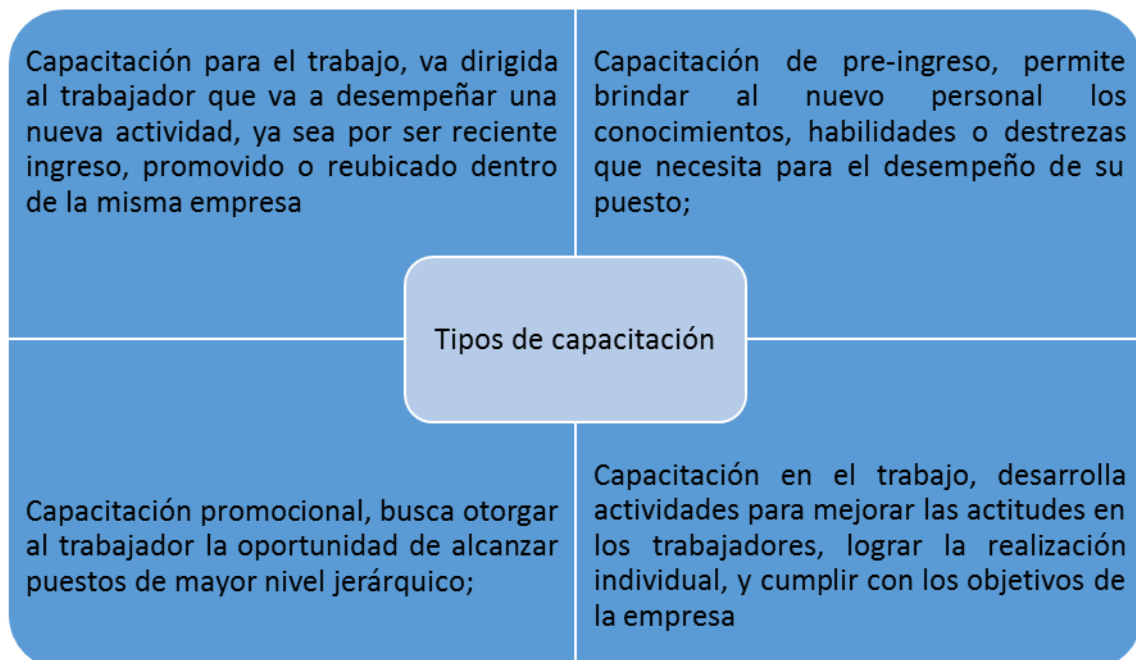
simulación, se emplean para de esta manera el aspirante realice ciertas actividades relacionadas con el cargo que desempeñará.

### **Dimensión 2: Capacitación del personal**

Está relacionada con la capacitación que el trabajador ha tenido para su crecimiento personal.

Chiavenato (2011), expresó que:

El aprendizaje del trabajador es el proceso instructivo facilitado en forma ordenada, coherente y continua, donde los colaboradores reciben conocimientos, procedimientos y valores en concordancia con los planes y objetivos de la organización. El aprendizaje se produce con la transferencia de conocimientos y procedimientos relacionados a la labor y actitudes en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa, además, el perfeccionamiento de destrezas, competencias y capacidades. (p. 322).



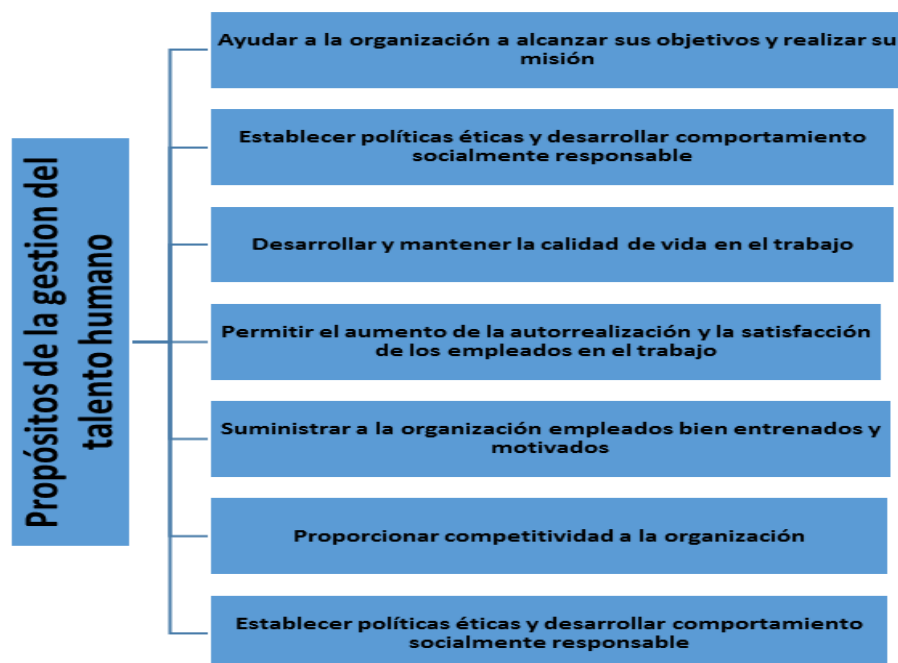
*Figura 5.* Tipos de capacitación

### Dimensión 3: Desarrollo del personal

Está relacionada con el progreso personal con el fin de prepararlo para futuras responsabilidades de mayor jerarquía al interior de la institución. El progreso del trabajador puede ser considerado como “un cúmulo de aprendizaje facilitado por la empresa en un determinado tiempo y espacio, con el propósito de optimar y maximizar la productividad y competitividad del ser humano” Chiavenato (2011, p. 335).

Las personas desarrollan sus conocimientos y habilidades mediante la aplicación de seminarios, rotación de cargos, cursos, entrenamientos fuera y dentro de la empresa. Al respecto, Chiavenato (2002) afirmó que el entrenamiento es:

Una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. En estos términos, el entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de estas. (p. 306).



Fuente: Chiavenato (2009)

Figura 6. Propósitos de la gestión del talento humano



### **1.3. Justificación**

#### **Justificación teórica**

La presente investigación se justifica teóricamente porque a profundizado los modelos teóricos de la variable coaching al respecto Whitmore (2010) dijo que el coaching es un método que ofrece la oportunidad de conocer conceptos nuevos, técnicas y herramientas basadas en el estilo particular y diferenciador del coach, el cual posee características de liderazgo; una metodología de planificación basada en estrategias y tácticas que tienen como finalidad lograr el éxito esperado, dando gran importancia al desarrollo del talento de las personas en el trabajo, y esto se relaciona tanto con el desempeño individual y el trabajo en equipo los cuales se basan en el amor y pasión por lo que realizan. La variable gestión del talento humano presenta sus bases teóricas en Chiavenato (2009) manifestó que las personas dentro de una organización son el principal recurso de las mismas, la gestión de talento humano tiene como fin reconocer el aporte eficaz de sus colaboradores y así poder conseguir los objetivos perseguidos por la organización.

#### **Justificación practica**

La investigación se justifica en la medida que con el estudio ha beneficiado a la universidad ya que a través de los resultados ha dado a conocer en la situación que se encuentra en cuanto a las dos variables que se están estudiando , los otros que se beneficiaron con el trabajo fueron los trabajadores ya que se les tomó en cuenta para recoger información de primera mano siendo ellos los que expresen su sentir y así poder mejorar de acuerdo a los resultados obtenidos, asimismo los otros que se beneficiaron fueron los estudiantes ya que les brindaran mejor el servicio educativo en todas sus aspectos.

#### **Justificación metodológica**

La investigación tiene justificación metodológica, debido a que se realizó en nivel de asociación causal, además se ha tomado en cuenta en contexto para el uso de los instrumentos los cuales fueron validados por el juicio de expertos y la confiabilidad a través del alpha de Cronbach. Finalmente, las conclusiones a los

que se arriban en la investigación posibilitan la adecuada toma de decisiones en la universidad privada de Lima.

#### **1.4. Problema**

A nivel internacional, las empresas nacionales y privadas toman en cuenta la importancia del coaching como una de las técnicas más importantes que debe tener todo gerente para llevar acabo las riendas de toda organización el que tenga el manejo de enfrentar conflictos y poder solucionarlos, el que pueda manejar la gestión del talento humano de una forma eficaz para crecimiento de la empresa en aspectos administrativos y poder brindar un servicio de calidad.

Por lo tanto, las empresas están enfocadas en planificar, reinventar, innovar, y sobre todo están en la constante búsqueda de estrategias o situaciones para conseguir potenciar sus recursos; por ello, los gerentes o directivos tienen que dejar de dar órdenes absolutas, ya que ahora lo que se busca es mantener al trabajador motivado y contento con la labor que realiza, y esto dará como consecuencia que se necesite la ayuda o intervención de ciertas técnicas o estrategias; donde el coaching juega un papel importante, pues a través de ella, se podrá descubrir o redefinir el potencial de cada trabajador, ayudarlo y promoviendo el cambio, manteniendo sus fortalezas, buscando concientizar en que cada trabajador es importante para la empresa, lo que dará como resultado el éxito de la institución. Por ello, el coaching ayuda a transformar a los trabajadores en talentos útiles, otorgándoles un valor competitivo y diferenciador, así como también mejora su rendimiento, dando como consecuencia que la empresa puede cumplir con los objetivos o metas esperados en el mejor tiempo posible. El coaching ayuda a mejorar el rendimiento y desempeño, propiciando la transformación o cambio de los trabajadores en verdaderos talentos otorgándoles valor competitivo y diferenciador; y esto se verá reflejado en beneficio o provecho de la empresa, es decir lo que se busca es favorecer y optimizar el rendimiento, mejorando el trabajo en equipo, el desarrollo personal y/o profesional de cada trabajador, pues constituyen el principal elemento de toda institución. Mejorar el desempeño laboral implica conocer las metas, objetivos o resultados que se

espera obtener; así como también valorar y reconocer el potencial y rasgos característicos de cada trabajador, ayudando con ello a conseguir el éxito de la empresa, cumpliendo con los objetivos y metas esperados.

El éxito de una empresa está ligado con el desempeño de cada trabajador, y para ello se busca aumentar su rendimiento basado en la capacitación constante y duradera, donde el coaching es la técnica o método que ayuda a conseguir tal fin, ya que través de ella se busca identificar y maximizar las habilidades que posee cada trabajador; es decir se pasa de una actividad de inconciencia a una de conciencia, lo que permitirá identificar y modificar aspectos negativos que lejos de ayudar a las personas solo le ocasiona problemas y trabas en su desarrollo tanto a nivel profesional y personal.

En la universidad donde se realizó el trabajo se percibe que no existe un liderazgo , motivación por parte de las autoridades que tienen a cargo la gerencia de la universidad ese problema hace que muchos docentes calificados renuncien a su cargo por no encontrar ese liderazgo transformador al no existir esa la comunicación bidireccional se encuentran el personal docente en una incertidumbre , desmotivados y todo ellos repercute en su productividad laboral esto se debe a la falta de ciertas cualidades que caracterizan a un gerente con una visión transformadora por crecer cada día más y dando el lugar al capital humano de la institución.

Por ello, el coaching en un proceso de aprendizaje, que tiene como finalidad mejorar las condiciones afectivas y la adquisición de conocimiento, dando al trabajador la capacidad de poder tomar decisiones, trayendo consigo un alto nivel de compromiso, lo que conlleva al cumplimiento de las metas esperadas. Para la implementación o aplicación del coaching no es necesario un tiempo o momento determinado, pues solo basta el convencimiento de que es necesario un cambio, manteniéndose con ello a la vanguardia de la sociedad. Además de ello, es necesario que los jefes cuenten con la preparación necesaria y adecuada para poder adaptarse a los cambios y necesidades del mercado laboral actual.

Por ello, la presente investigación busca determinar la importancia de la asociación del coaching como técnica o método que ayuda a mejorar la gestión del talento humano , pues a través de ella se podrá identificar, desarrollar y eliminar aquellos trabas que impidan la acción y el aprendizaje, dotando de libertad para poder asumir responsabilidades; donde el coachig, será el encargado de ayudar a mejorar y descubrir el potencial, dando como resultado que se genere entre los empleados compromiso, entusiasmo y autoconfianza. Con ello, se busca eliminar el concepto de jefe dictatorial, pues ahora se hablara de un coach, el cual ayudara a que el trabajador pueda conseguir su máximo rendimiento, además con la presente investigación, la empresa se verá beneficiada no solo en el momento de elección y desarrollo de sus trabajadores, sino que también podrá conocer los niveles de motivación y desarrollo de cada uno de sus colaboradores, consiguiendo con ello alcanzar un mayor éxito empresarial basado en el cumplimiento de sus metas. Por lo antes mencionado la presente investigación tiene por objetivo determinar la influencia del coaching en la gestión del talento humano.

### **Problema general**

¿Cuál es la influencia del Coaching en la gestión del talento humano de la Universidad privada de Lima 2016?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cuál es la influencia del coaching en la selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016?

#### **Problema específico 2**

¿Cuál es la influencia de coaching en la capacitación del personal de la Universidad privada de Lima 2016?

#### **Problema específico 3**

¿Cuál es la influencia de coaching en el desarrollo del personal de la Universidad privada de Lima 2016?

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

El coaching influye significativamente en la gestión del talento humano de la Universidad privada de Lima 2016.

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

El coaching influye significativamente en la selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

#### **Hipótesis específica 2**

El coaching influye significativamente en la capacitación del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

#### **Hipótesis específica 3**

El coaching influye significativamente en el desarrollo del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la influencia del Coaching en la gestión del talento humano de la Universidad privada de Lima 2016.

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la influencia del coaching en la selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la influencia del coaching en la capacitación del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

**Objetivo específico 3**

Determinar la influencia del coaching en el desarrollo del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

## **II. Marco metodológico**

## 2.1. Variables

### **Definición conceptual de variables Variable 1: Coaching**

Consiste en un proceso de entrenamiento, que tiene como objetivo la obtención de resultados esperados o alcanzados, es decir fomentar el autodescubrimiento, la definición de objetivos esperando alcanzar estados anhelados en diversas áreas de su vida o rendimiento, trabajo, estado físico o mental, etc. Whitmore (2010).

### **Variable 2: Gestión del talento humano**

Chiavenato (2009):

Que buena gestión de los recurso humanos es tener claro cuáles son las políticas y prácticas que debe tener todo gerente en la administración considerando como capital humano fundamental al trabajador el cual debe pasar por ciertas etapas de reclutamiento, selección, capacitación y la evaluación de su desempeño en el trabajo que realiza como pieza clave del puesto que ocupa. (p. 9).

### **Definición operacional de las variables Variable 1: Coaching**

Conjunto de estrategias para medir la variable coaching, tomando en cuenta las dimensiones de liderazgo, motivación y empowerment; medido con un instrumento de escala ordinal.

### **Variable 2: Gestión del talento humano**

Conjunto de estrategias para medir la variable gestión del talento humano, que tiene como dimensiones selección del personal, capacitación y desarrollo del personal; medido con un instrumento de escala ordinal.



## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable coaching*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rango
Liderazgo	Comunicación.	1,2,3,4	(1) Nunca (2) Casi nunca	Bajo (14-32)
Motivación	Intrínseca	5,6	(3) A veces	Medio (33-51)
	Extrínseca	7,8	(4) Casi siempre	
Empowerment	Autodeterminación	9,10		Alto (52-70)
	Trabajo en equipo	11,12		
	Autonomía.	13,14		

Tabla 2

*Operacionalización variable gestión del talento humano*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rango
Selección personal	deComunicación prueba de seleccion	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	(1) Nunca (2) Casi nunca	110 <sup>a</sup> 150 adecuado
Capacitación personal	deCapacitar para un mejor desempeño inverso	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	(3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	70 A 109 regular
Desarrollo personal	deMotivacion satisfaccion	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30		0-69 inadecuado

## 2.3. Metodología

El método utilizado fue el hipotético deductivo y Bernal (2010) indicó:

Este método parte de supuestos plausibles que se van a comprobar a través de los resultados para poder generalizar las conclusiones comprobando dichas hipótesis enunciadas de antemano en la investigación ya sea aceptándolas o rechazándolas (p.60).

## 2.4. Tipo de Investigación

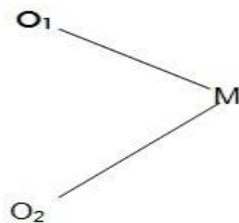
El enfoque fue cuantitativo, debido a que utilizó el recojo de datos a través de las encuestas realizados y para procesar los datos se utilizó la estadística para la obtención de los resultados. Hernández, et al. (2014).

El tipo de investigación fue básica y Valderrama (2013) expresó que es conocida también como investigación teórica, aquella que busca aportar conocimiento de las teorías existen para aportar en su profundización y optar una de ellas de acuerdo a la investigación exhaustiva realizada.

En esta investigación se buscó describir la realidad del problema mencionando cada una de sus causas, consecuencias, se realizó la correlación causal de las variables buscando la influencia de la variable coaching en la gestión del talento humano.

## 2.5. Diseño

El Diseño fue no experimental porque es realizado sin manipular deliberadamente las variables; porque no se realizó ningún experimento con las variables estudiadas solo se observó en la situación en la que se encuentran en el momento indicado. Hernández, Fernández, y Baptista (2014, p.152). De corte transversal porque se dio en un momento dado y en contexto determinado. El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Donde:

M = trabajadores de la Universidad

O1= Observación de la variable coaching

O2= Observación de la variable gestión del talento humano

## **2.6. Población y muestreo**

El universo de la investigación es un grupo de personas que se selecciona de acuerdo a los fines del investigador para ser estudiada. Hernández, et al. (2014, p. 174).

### **Población**

La población fue de 115 trabajadores de la universidad privada de Lima 2016.

### **Criterios de selección**

Los criterios de inclusión y exclusión que serán considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

### **Criterios de inclusión**

Los trabajadores de la Universidad de tiempo completo, asociados y parcial, docentes que quisieron participar en la investigación. Los trabajadores fueron hombres y mujeres con más de 6 años trabajando en la universidad.

### **Criterios de exclusión**

Trabajadores que no asistieron a la aplicación del instrumento, docentes que estuvieron de vacaciones.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos técnicas**

La técnica que se utilizó fue la encuesta, para la recolección de datos es el conjunto de pasos, procedimientos que se utiliza para recoger datos.

### **Instrumentos**

El cuestionario fue el instrumento utilizado en la investigación consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables que se van a medir. Hernández, et al. (2014).

**Instrumento para medir el coaching Ficha técnica****Nombre:** Adaptado de Cuestionario de Coaching**Adaptado de:** Whitmore**Año:** 2009**Lugar de aplicación:** Universidad**Objetivo:** Conocer los niveles de coaching en la universidad**Administración:** Individual y/o colectiva.**Tiempo:** 30 minutos aproximadamente.

Los trabajadores marcaron en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (Escala de Likert), con un total de 14 ítems, distribuidos en tres dimensiones: Liderazgo, motivación y empowerment; es decir se midió la percepción de los directivos, jefes de aéreas, profesionales, personal administrativo y personal de campo sobre la variable de estudio coaching desde la perspectiva de Whitmore.

Tabla 3

*Escala de baremos de acuerdo a la variable coaching*

Total general	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Niveles y rango
52-70	16-20	16-20	22-30	Alto
33-51	10-15	10-15	14-21	Medio
14-32	4-9	4-9	6-13	Bajo

**Instrumento para medir la gestión del talento humano Ficha técnica****Nombre:** Cuestionario de la gestión del talento humano**Adaptado de:** Chiavenato**Año:** 2011**Lugar de aplicación:** Universidad**Objetivo:** Conocer los niveles de gestión del talento humano en la universidad.**Administración:** Individual y/o colectiva.**Tiempo:** 30 minutos aproximadamente.

Se utilizó un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 30 ítems, distribuido en tres dimensiones selección del personal, capacitación del personal y desarrollo del personal .La escala y el índice respectivo para este instrumento.

Tabla 4

*Baremos de la variable gestión del talento humano*

<b>General</b>	<b>Dim1</b>	<b>Dim2</b>	<b>Dim3</b>	<b>Cualitativo</b>
110-150	37-50	37-50	37-50	Adecuado
70-109	24-36	24-36	24-36	Regular
30-69	10-23	10-23	10-23	Inadecuado

**Validación y confiabilidad del instrumento**

Tabla 5

*Validación de la variable coaching*

	<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Valoración</b>
Juez 1	Dr. Freddy Ochoa tataje	Existe suficiencia
Juez 2	Dra. Irma Carhuacho Mendoza	Existe suficiencia
Juez 3	Mgtr.Miluska Vega Guevara	Existe suficiencia

Tabla 6

*Validación de la variable gestión del talento humano*

	<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Valoración</b>
Juez 1	Dr. Freddy Ochoa tataje	Existe suficiencia
Juez 2	Dra. Irma Carhuacho Mendoza	Existe suficiencia
Juez 3	Mgtr.Miluska Vega Guevara	Existe suficiencia

**Confiabilidad de los instrumentos**

Para realizar la confiabilidad del cuestionario se aplicó una prueba piloto a una muestra de 30 trabajadores de otra universidad con cualidades similares a la unidad de análisis examinada. Utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach para medir dicha confiabilidad del instrumento por ser polinómicas las respuesta.

Tabla 7

*Confiabilidad de la variable coaching*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,904	14

El instrumento de coaching presenta una confiabilidad de 0.904, lo que se interpreta como alta confiabilidad.

Tabla 8

*Confiabilidad de la variable gestión del talento humano*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	30

El instrumento de talento humano presenta una confiabilidad de 0.961, lo que se interpreta como alta confiabilidad.

## 2.8. Método de análisis de datos

Una vez realizada la encuesta se construyeron las bases de datos para cada una de las variables estudiadas en el Excel se pasó a procesar sus resultados realizando en un primer momento el baremos para categorizar las variables luego se procesó a través del paquete estadístico SPSS 23 obteniendo los resultado en un nivel descriptivo e inferencial realizando las interpretaciones respectivas. Las técnicas más apropiadas y los procesos de investigación cuantitativa permitieron el análisis e interpretación por lo que se realizó estadística descriptiva e inferencial:

### Estadística descriptiva

Se realizó las tablas de frecuencia con el nivel de cada una de las variables y dimensiones en estudio se representó a través de las barras.

### Estadística inferencial

Prueba de contraste de hipótesis chi cuadrado para ver la asociación de las variables y dependencia de las variables.

## **2.9. Aspectos éticos**

La investigación cuenta con la autorización de las autoridades de la Universidad y se respetó el anonimato de la población de estudio.

### **III. Resultados**

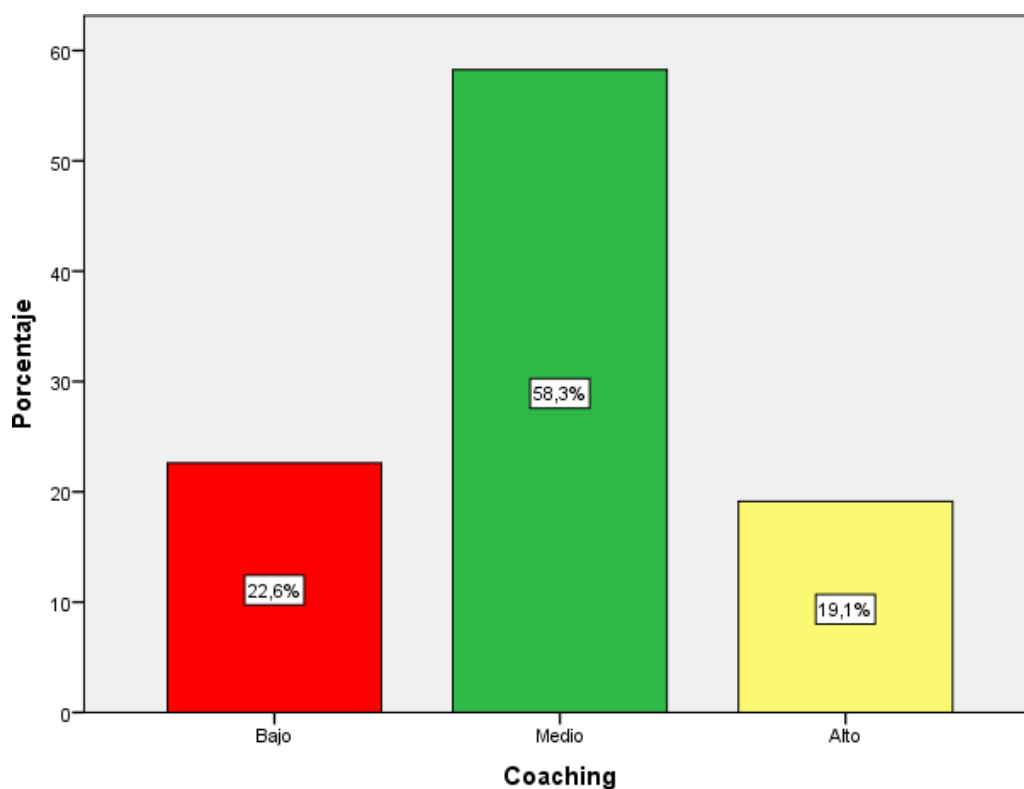


### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 9

*Nivel de coaching percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	26	22,6
Medio	67	58,3
Alto	22	19,1
Total	115	100.0



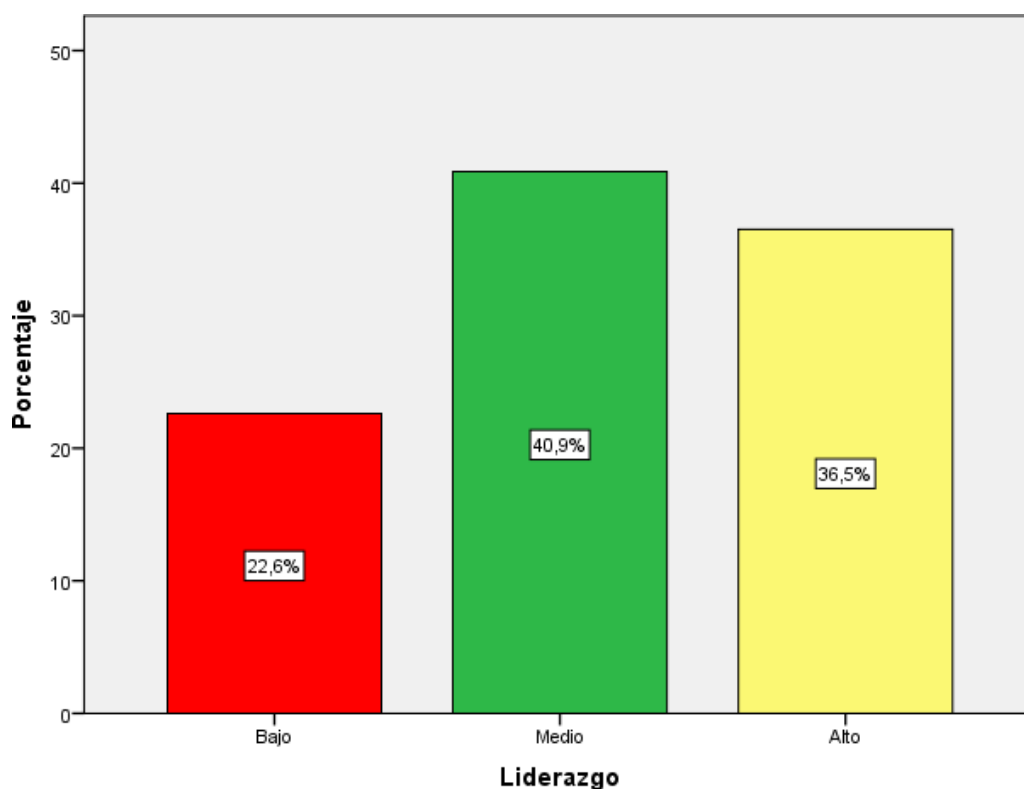
*Figura 7. Nivel de Coaching percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

En la tabla 9 y figura 7, se observó que el 58.3% de los trabajadores de una universidad privada de Lima consideraron que el nivel de coaching era de nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto.

Tabla 10

*Nivel de liderazgo percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	26	22,6
Medio	47	40,9
Alto	42	36,5
Total	115	100.0



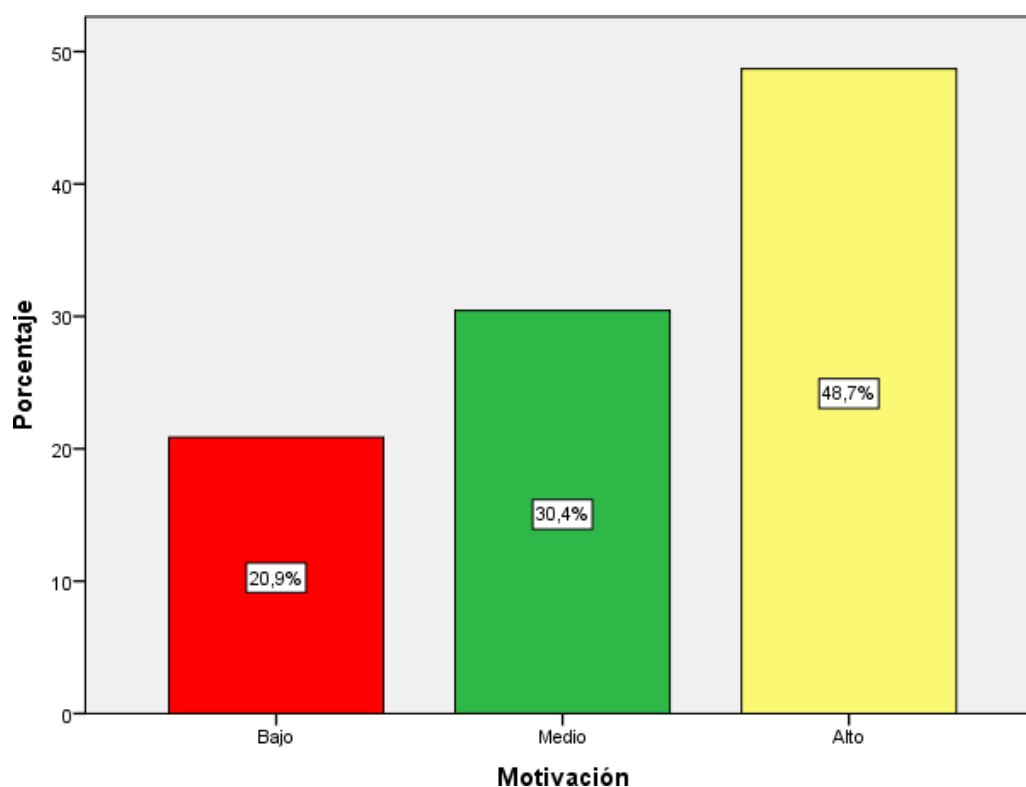
*Figura 8. Nivel de liderazgo percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

En la tabla 10y figura 8, se observóque el 40.9% de los trabajadores de una universidad privada de Lima consideraron que el nivel de liderazgo era de nivel medio, el 36.5%consideró un nivel alto y el 22.6% consideró un nivel bajo.

Tabla 11

*Nivel de motivación percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	20,9
Medio	35	30,4
Alto	56	48,7
Total	115	100.0



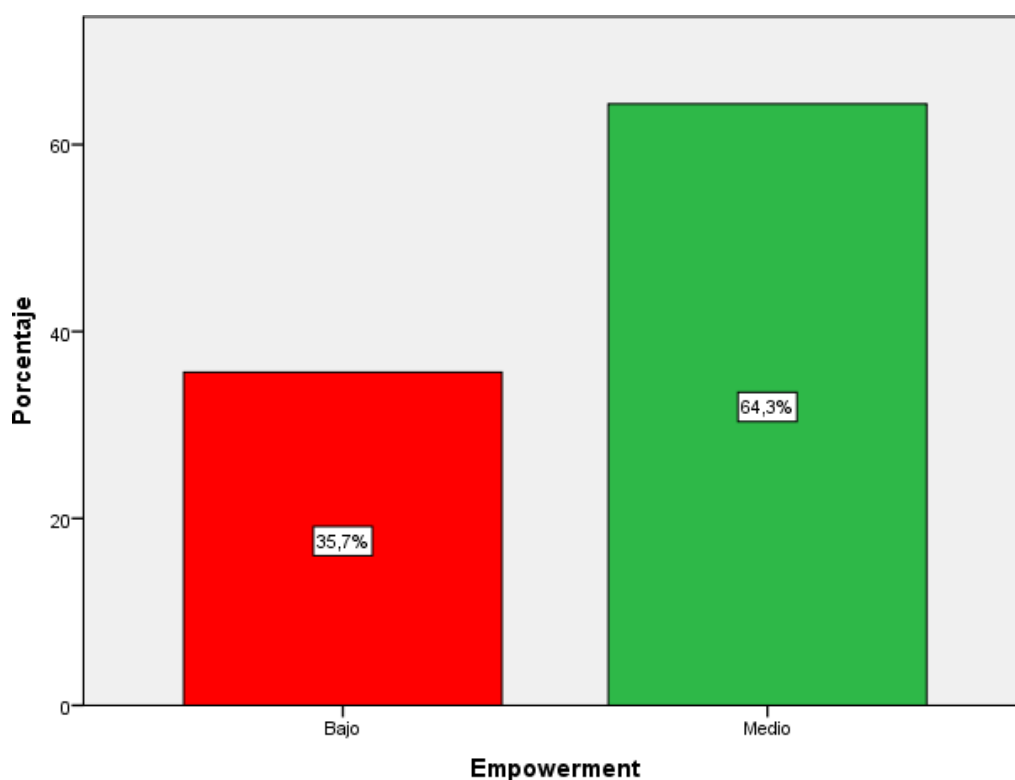
*Figura 9. Nivel de motivación percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

En la tabla 12 y figura 9, se observó que el 48.7% de los trabajadores de una universidad privada de Lima consideraron que el motivación era de nivel alto, el 30.4% consideró un nivel medio y el 20.9% consideró un nivel bajo.

Tabla 12

*Nivel de empowerment percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	41	35.7
Medio	74	64.3
Total	115	100.0



*Figura 10. Nivel de empowerment percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

En la tabla 13 y figura 10, se observó que el 64.3% de los trabajadores de una universidad privada de Lima consideraron que el empowerment era de nivel medio y el 35.7% consideró un nivel bajo.

Tabla 13

*Niveles de las dimensiones de la variable coaching*

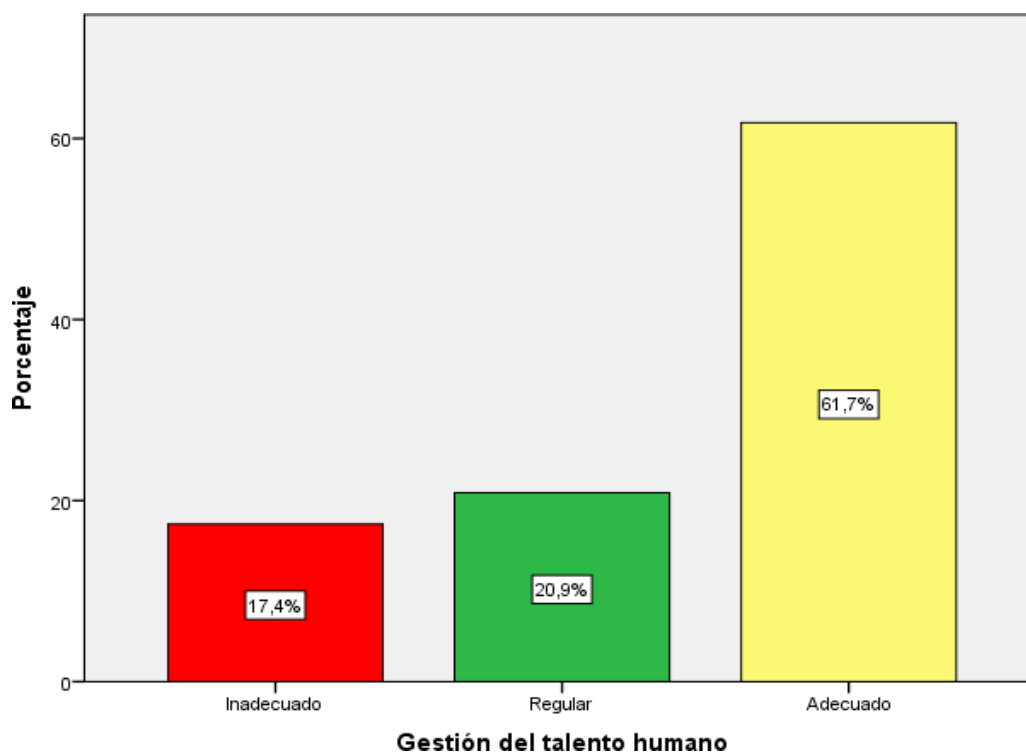
Nivel	Liderazgo		Motivación		Empowerment	
	f	%	F	%	f	%
Alto	42	36.5	56	48.7	0	0
Medio	47	40.9	35	39.4	74	64.3
Bajo	26	22.6	24	20.9	41	35.7
Total	115	100	115	100	115	100

Se observó el 40.9% de los trabajadores consideraron que el nivel de liderazgo desarrollado en la Universidad es un nivel medio, el 36.5% consideró un nivel alto y el 22.6% consideró un nivel bajo; el 48.7% de los trabajadores consideraron que el motivación desarrollado en la Universidad fue de nivel alto, el 30.4% consideró un nivel medio y el 20.9% consideró un nivel bajo y el 64.3% de los trabajadores consideraron que el empowerment desarrollado en la Universidad fue de nivel medio y el 35.7% consideró un nivel bajo.

Tabla 14

*Nivel de gestión de talento humano percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	20	17,4
Regular	24	20,9
Adecuado	71	61,7
Total	115	100.0



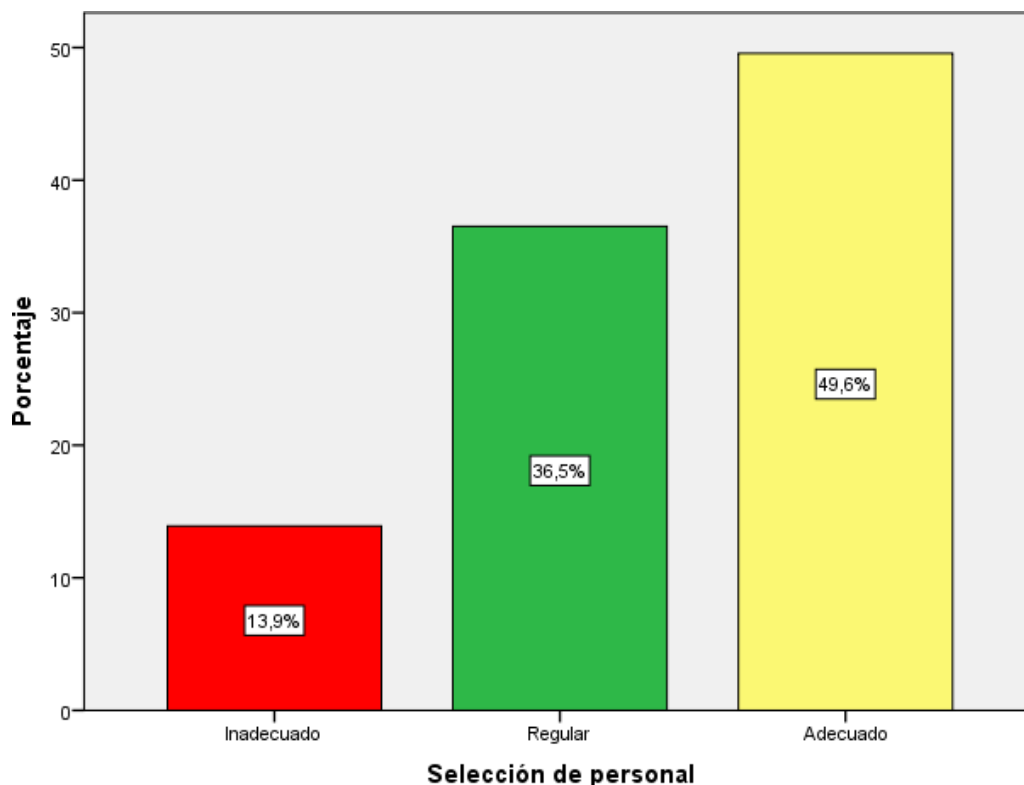
*Figura 11.* Nivel de gestión de talento humano percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016

En la tabla 15y figura 11, se observó que el 17.4% de los trabajadores de una universidad privada de Lima consideraron que la gestión del talento humano era de nivel inadecuado, el 20.9% observó un nivel regular y el 61.7% adecuado.

Tabla 15

*Nivel de selección de personal percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	16	13,9
Regular	42	36,5
Adecuado	57	49,6
Total	115	100,0



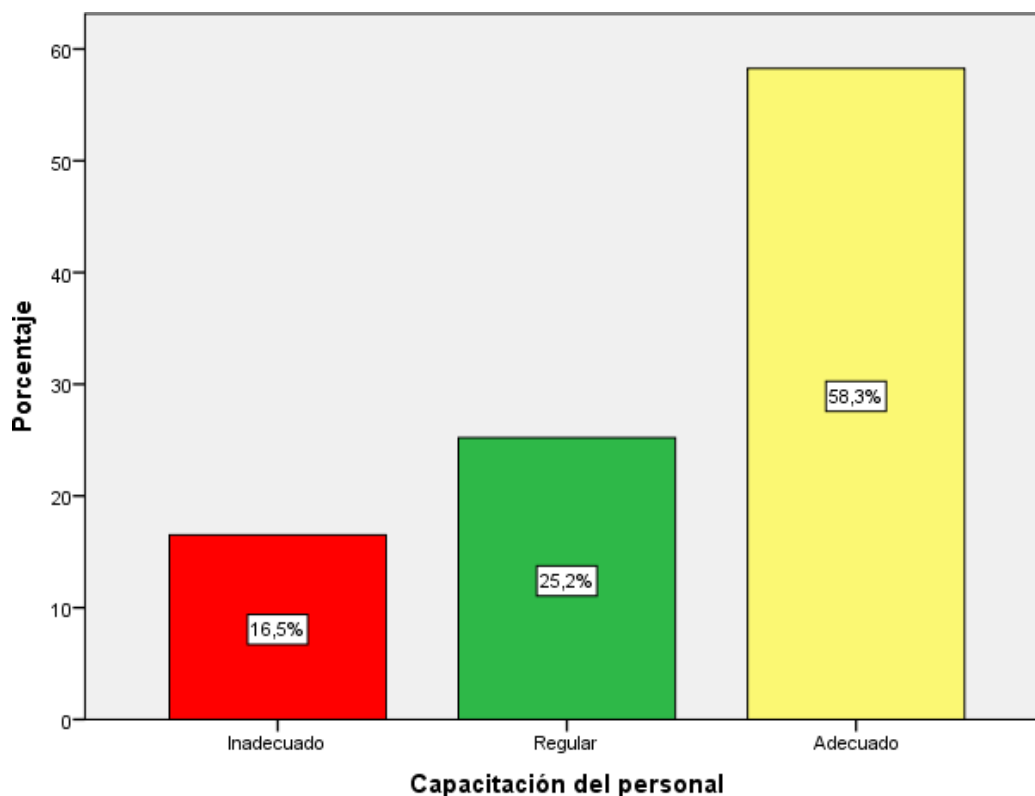
*Figura 12.* Nivel de selección de personal percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016

En la tabla 16 y figura 12, se observó que el 13.9% de los trabajadores de una universidad privada de Lima consideraron que la selección del personal era de nivel inadecuado, el 36.5% observó un nivel regular y el 49.6% observó un nivel adecuado.

Tabla 16

*Nivel de capacitación del personal percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	19	16,5
Regular	29	25,2
Adecuado	67	58,3
Total	115	100,0



*Figura 13. Nivel de capacitación del personal percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

En la tabla 16y figura 13, se observó que, el 58.3% de los trabajadores consideraron que la capacitación del personal en la Universidad privada de Lima fue de nivel adecuado, el 25.2% consideró un nivel regular y el 16.5% consideró un nivel inadecuado.

**Tabla 17**

*Nivel de desarrollo percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	17	14,8
Regular	28	24,3
Adecuado	70	60,9
Total	115	100,0



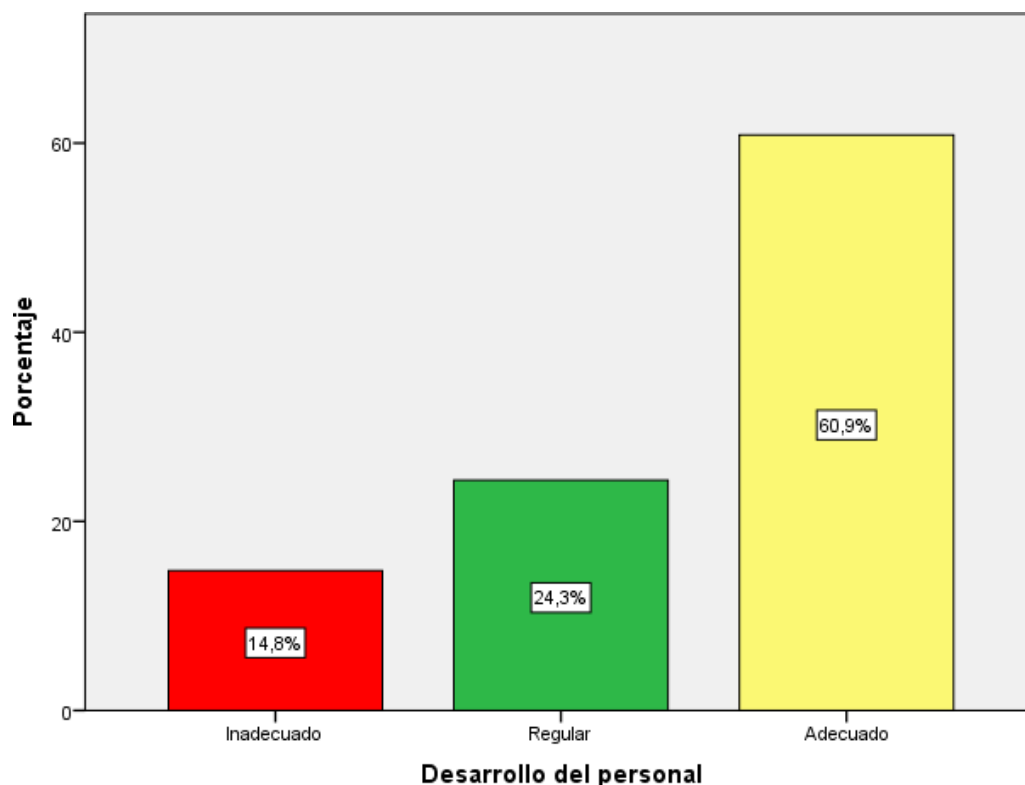


Figura 14. Nivel de desarrollo percibido por los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016

En la tabla 18 y figura 14, se observó que, el 60.9% de los trabajadores consideraron que el desarrollo del personal en la Universidad fue de nivel adecuado, el 24.3% consideró un nivel regular y el 14.8% consideró un nivel inadecuado.

Tabla 18

*Niveles de las dimensiones de la variable gestión del talento humano*

Nivel	Selección del personal		Capacitación del personal		Desarrollo del personal	
	f	%	f	%	f	%
Adecuado	57	49.6	67	58.3	70	60.9
Regular	42	36.5	29	25.2	28	24.3
Inadecuado	16	13.9	19	16.5	17	14.8
Total	115	100	115	100	115	100

Se observó que, de los 115 encuestados, el 13.9% observó nivel inadecuado, el 36.5% observó un nivel regular y el 49.6% observó un nivel adecuado de selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016, el 58.3% de los trabajadores consideraron que la capacitación del personal en la Universidad fue de nivel adecuado, el 25.2% consideró un nivel regular y el 16.5% consideró un nivel inadecuado y el 60.9% de los trabajadores consideraron que el desarrollo del personal en la Universidad fue de nivel adecuado, el 24.3% consideró un nivel regular y el 14.8% consideró un nivel inadecuado.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Prueba de hipótesis general

H<sub>0</sub>: El coaching no influye en la gestión del talento humano de la Universidad privada de Lima 2016.

H<sub>a</sub>: El coaching influye en la gestión del talento humano de la Universidad privada de Lima 2016.

Tabla 19

*Pruebas de razón de verosimilitud de hipótesis general*

Criterios de ajuste de modelo		Pruebas de la razón de verosimilitud		
Efecto	Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	145,222 <sup>a</sup>	.000	0	.
NCoaching	303,564	158,342	110	,002

En la tabla 19, mostró que se cumple el modelo propuesto, es decir que el coaching influye en la gestión del talento humano ( $p = 0.000$ ) y  $p < 0.05$  frente al  $\alpha = 0,05$ ), ya que el modelo y los resultados estarían explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 20

*Prueba de la hipótesis general*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,748
Nagelkerke	,748
McFadden	,181

El valor de Nagelkerke (0.748) explica que la variabilidad de la variable gestión del talento humano se debe en un 74.8% a la variable coaching.

**Contrastación de hipótesis específicas****Primera hipótesis específica**

H<sub>0</sub>: El coaching no influye en la selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

H<sub>a</sub>: El coaching influye en la selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

Tabla 21

*Pruebas de razón de verosimilitud de primera hipótesis específica*

<b>Criterios de ajuste de modelo</b>		<b>Pruebas de la razón de verosimilitud</b>		
<b>Efecto</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Intersección	99,026 <sup>a</sup>	.000	0	.
NCoaching	231,131	132,106	58	,000

En la tabla 21, mostró que se cumple el modelo propuesto, es decir que el coaching influye en la selección del personal ( $p = 0.000$ ) y  $p < 0.05$  frente al  $\alpha = 0,05$ ), ya que el modelo y los resultados estarían explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 22

*Prueba de la primera hipótesis específica*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,643
Nagelkerke	,648
McFadden	,183

El valor de Nagelkerke (0.684) explica que la variabilidad de la selección del personal se debe en un 68.4% a la variable coaching.

**Segunda hipótesis específica**

Ho: El coaching no influye en la capacitación del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

Ha: El coaching influye en la capacitación del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

Tabla 23

*Pruebas de la razón de verosimilitud de segunda hipótesis específica*

<b>Efecto</b>	<b>Criterios de ajuste de modelo</b>		<b>Pruebas de la razón de verosimilitud</b>		
	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>	
Intersección	108,889 <sup>a</sup>	.000	0	.	
NCoaching	234,202	125,313	54	,000	

En la tabla 23, mostró que se cumple el modelo propuesto, es decir que el coaching influye en la capacitación del personal ( $p = 0.000$ ) y  $p < 0.05$  frente al  $\alpha = 0,05$ ), ya que el modelo y los resultados estarían explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 24

*Prueba de la segunda hipótesis específica*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,664
Nagelkerke	,665
McFadden	,168

El valor de Nagelkerke (0.665) explica que la variabilidad de la capacitación del personal mse debe en un 66.5% a la variable coaching.

**Tercera hipótesis específica**

Ho: El coaching no influye en el desarrollo del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

Ha: El coaching influye en el desarrollo del personal de la Universidad privada de Lima 2016.

Tabla 25

*Pruebas de la razón de verosimilitud de tercera hipótesis específica*

<b>Criterios de ajuste de modelo</b>		<b>Pruebas de la razón de verosimilitud</b>		
<b>Efecto</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Intersección	110,753 <sup>a</sup>	.000	0	.
NCoaching	248,109	137,356	66	,000

En la tabla 25, mostró que se cumple el modelo propuesto, es decir que el coaching influye en el desarrollo del personal ( $p = 0.000$ ) y  $p < 0.05$  frente al  $\alpha = 0,05$ ), ya que el modelo y los resultados estarían explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 26

*Prueba de la tercera hipótesis específica*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,697
Nagelkerke	,698
McFadden	,181

El valor de Nagelkerke (0.698) explica que la variabilidad del desarrollo del personal se debe en un 69.8% a la variable coaching.

## **IV. Discusión**

Los resultados evidenciaron que el coaching influyó en un 74.8% sobre la gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la universidad, es decir en la medida que el coaching sea adecuado la gestión del talento humano será mejor percibido. La universidad el coaching aborda la problemática, conociendo el contexto en el que se mueve el ejecutivo y establece su planificación de desarrollo y evidencia en la gestión del talento humano. Por lo que el coaching influye en la gestión del talento humano.

Así se encontró que el 58.3% consideraba el coaching medio, esto evidencia que más del 50% de los trabajadores percibieron niveles medios de coaching y gestión del talento humano; sin embargo existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y alto; es decir que en la Universidad presenta los niveles medios encontrados en la presente investigación coincide con Guerrero (2014) ya que en su trabajo de investigación concluyó que existe una dependencia entre el coaching y la gestión del talento humano con una significancia de 0,000 menor a 0,005 asimismo resaltó que el problema que enfrentan los facilitadores y colaboradores de las empresas en la actualidad no es simple siendo un reto a vencer, y es aquí donde la gestión del talento humano basado en competencias posee la llave que permitirá a las organizaciones sobrevivir, adaptarse y desarrollarse. Para ello el conocimiento será vital para optimizar la eficiencia y eficacia de los trabajadores, además la gestión del talento humano basado en competencias requiere de una estructura curricular, que potencie el desarrollo de las competencias a nivel personal y colectivo.

Esto evidencia que más del 50% de los trabajadores percibieron niveles medios de coaching y gestión del talento humano; sin embargo, existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y alto; es decir que en la universidad de Ciencias y Artes presenta un 58.3% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto.



Se evidencia que el coaching influye en un 74.8% en la gestión del talento humano; es decir que la selección del personal, la capacitación del personal y el desarrollo depende de la calidad de Liderazgo, motivación empowerment Comunicación.

A nivel nacional, además, coincide con la tesis antecedente de Ponce (2012) en su estudio, los resultado que se obtuvieron fueron de un nivel de significancia de 0,05 y con un nivel de correlación baja de 0,342 y p-valor = 0.000

< 0,01. Los resultados en la parte descriptiva fueron que los docentes opinaron que la gestión del talento humano se encontraba en un nivel medio con un 45%, nivel bajo 37% y 18% en un nivel alto. En relación al objetivo general, existe una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño docente del nivel secundaria en la Red N° 13 UGEL 04 Comas, 2012, con un nivel de significancia de 0,05 y con un nivel de correlación baja de 0,342 y p-valor = 0.000 < 0,01. Asimismo se afirma que tienen un relación significativa en las variables.

En la contrastación de la primera hipótesis específica podemos evidenciar que el coaching influía en un 68.4% sobre la selección del personal percibido en la universidad de Ciencias y Artes, porque el coaching es la capacidad , habilidad o arte de conseguir resultados, es decir en la medida que el coaching sea adecuado la selección del personal será mejor percibido. Además, Así se encontró que el 49.6% consideraba la selección del personal de nivel medio, esto evidencia que cerca del 50% de los trabajadores percibieron niveles adecuados de selección del personal y ; sin embargo existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y regular; es decir que en la Universidad presenta los niveles medios encontrados en la presente investigación coincide con Mercado y Moreno (2013) encuestados respondieron que no fueron sometidos al proceso de exámenes médicos y valoración por parte de un médico de salud ocupacional durante la etapa de selección. Coincidiendo con Chiavenato (2011) que definió que la selección “es la búsqueda entre los aspirantes escogidos a los más idóneos para los cargos disponibles con el propósito de

conservar o incrementar la productividad de la empresa” (p. 144).

Esto evidencia que cerca del 50% de los trabajadores percibieron niveles adecuados de coaching y selección del personal; sin embargo, existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y alto; es decir que en la universidad de Ciencias y Artes presenta un 58.3% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto.

Se evidencia que el coaching influye en un 68.4% en la selección del personal; es decir que la selección del personal, depende de la calidad de Liderazgo, motivación empowerment Comunicación. Coincidiendo con Chiavenato (2011) “es la búsqueda entre los aspirantes escogidos a los más idóneos para los cargos disponibles con el propósito de conservar o incrementar la productividad de la empresa.

Estos resultados coinciden con los reportes a nivel internacional de Marcillo (2014) quien mostró un producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización.

A nivel nacional, además, coincide con Mercado y Moreno (2013) indicaron que El 82% de la muestra, considera que el Hospital no los ayuda a cumplir con sus metas personales, tales como ascensos. Los trabajadores del hospital necesitan una política de promoción interna más estructurada.

En la contrastación de la segunda hipótesis específica podemos evidenciar que el coaching influía en un 66.5% sobre la capacitación del personal percibido por el personal de la universidad de Ciencias y Artes, es decir en la medida que el coaching sea adecuado la capacitación del personal será mejor percibido. Coinciden los resultados con Ampuero (2014), en su trabajo concluyó en lo

siguiente: la gestión del talento humano en un mundo cada vez más complejo e incierto, para adaptarse a los constantes cambios se debe adoptar el enfoque de gestión por competencias, que permitirá el desarrollo de las personas, la cultura y la calidad del mejoramiento continuo de la educación.

Así se encontró que el 58.3% de los trabajadores consideraron que la capacitación del personal en la Universidad fue de nivel adecuado, el 25.2% consideró un nivel regular y el 16.5% consideró un nivel inadecuado de capacitación del personal y; sin embargo existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y regular; es decir que en la Universidad presenta los niveles medios encontrados en la presente investigación coincide con Chiavenato (2011), expresó que: El aprendizaje del trabajador es el proceso instructivo facilitado en forma ordenada, coherente y continua, donde los colaboradores reciben conocimientos, procedimientos y valores en concordancia con los planes y objetivos de la organización. El aprendizaje se produce con la transferencia de conocimientos y procedimientos relacionados a la labor y actitudes en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa, además, el perfeccionamiento de destrezas, competencias y capacidades.

Al respecto Jiménez (2012) en su trabajo de investigación concluye que el coaching como una estrategia efectiva en la formación del profesional de educación y cuando se llegó a tener un cargo en una organización para poder desarrollarse en una forma coherente ya sea de manera emocional y motivacional lo cual concuerda con el presente estudio el cual coaching influye de manera significativa en la gestión del talento humano.

Esto evidencia que más del 50% de los trabajadores percibieron niveles adecuados de coaching y capacitación del personal; sin embargo, existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y alto; es decir que en la universidad de Ciencias y Artes presenta un 58.3% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto.

Se evidencia que el coaching influye en un 66.5% en la selección del personal; es decir que la capacitación del personal, depende de la calidad de

Liderazgo, motivación empowerment, comunicación. Asimismo a nivel internacional Porras (2016) en su investigación concluyó: La universidad Metropolitana posee un proceso de entrenamiento, el mismo que no está acorde a las necesidades de sus empleados. Todo aprendizaje vivencial ocurre cuando todo el personal se involucra en el aprendizaje, conllevándolos a aprender, reaprender y desaprender. Las evaluaciones de desempeño son importantes porque ayudan a corregir los errores que se dan en la organización. La experiencia de un coaching en la Institución permitirá mejorar la calidad y productividad del trabajo.

En la contrastación de la tercera hipótesis específica podemos evidenciar que el coaching influía en un 69.8% sobre el desarrollo del personal percibido por el personal de la universidad de Ciencias y Artes, es decir en la medida que el coaching sea adecuado el desarrollo del personal será mejor percibido.

Así se encontró que el 60.9% de los trabajadores consideraron que el desarrollo del personal en la Universidad fue de nivel adecuado, el 24.3% consideró un nivel regular y el 14.8% consideró un nivel inadecuado. Consideró un nivel inadecuado de capacitación del personal y; sin embargo existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y regular; es decir que en la Universidad presenta los niveles medios encontrados en la presente investigación coincide con Chiavenato (2011) indicó que El progreso del trabajador puede ser considerado como “un cúmulo de aprendizaje facilitado por la empresa en un determinado tiempo y espacio, con el propósito de optimar y maximizar la productividad y competitividad del ser humano.

Esto evidencia que más del 50% de los trabajadores percibieron niveles adecuados de coaching y desarrollo del personal; sin embargo, existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y alto; es decir que en la universidad de Ciencias y Artes presenta un 58.3% de los trabajadores

consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto. Al respecto Guerrero (2014) en su investigación concluyó en lo siguiente: (a) El problema que enfrentan los facilitadores y colaboradores de las empresas en la actualidad no es simple siendo un reto a vencer, y es aquí donde la Gestión del talento humano basado en competencias posee la llave que permitirá a las organizaciones sobrevivir, adaptarse y desarrollarse. Para ello el conocimiento será vital para optimizar la eficiencia y eficacia de los trabajadores; (b) Para garantizar lo anterior, la Gestión del talento humano basado en competencias requiere de una estructura curricular, que potencie el desarrollo de las competencias a nivel personal y colectivo.

Se evidencia que el coaching influye en un 60.9% en la capacitación del personal; es decir que la capacitación del personal, depende de la calidad de Liderazgo, motivación, empowerment, comunicación. A nivel nacional Quispitupac y Mateo (2014) realizaron una investigación concluyó: Un grato clima laboral es consecuencia lógica de una excelente Gestión del Talento, porque te confirma que tienes a la persona correcta en el puesto de trabajo correcto en el momento en que lo requieren, trabaja en aquello que le apasiona, lo capacitación y forman, con una línea de carrera clara, compartiendo los valores de la empresa mientras que genera la posibilidad de aumentar su potencial y desempeño hacia las metas organizacionales. La gestión del talento a través de los líderes de las empresas es la prioridad que asegurará que tu empresa siga aumentando valor intelectual y por tanto aumentará el valor contable de tu empresa, con ello, transformará a tus líderes en gestores de talento humano por excelencia. Asimismo, a nivel nacional Cabrera (2014), en su artículo concluyó en lo siguiente: la gestión del talento humano y el compromiso organizacional en los docentes de la maestría tuvo en sus resultados un p valor menor a 0,05 existiendo una significancia y un coeficiente de correlación de 0,57 siendo esta una correlación moderada , en la segunda conclusión se evidencia que existe una correlación alta porque sus resultados fueron de 0,81 existiendo una correlación positiva y directa obteniendo una significancia de 0,00o menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en cuanto a los objetivos específicos se observó

que existe correlación baja de 0,33 y 0,38 en las dimensiones de compensación laboral, comunicación con la variable 2 compromiso organizacional existiendo una significancia de 0,00 menor a 0,05 por lo tanto se rechazó la hipótesis nula.

Asimismo León (2016) expresó que una vez desarrollado el aporte práctico se puede concluir que en concordancia con Peter Hawkins el liderazgo y el coaching en un trabajo en equipo van de la mano, más aun en una entidad sin fines de lucro donde los miembros de equipo y los instructores no reciben un aporte económico por su participación dentro del instituto y es la motivación altruista y el liderazgo transformacional el estilo que al aplicarse logra fortalecer el compromiso de los instructores y miembros de equipo con la institución. Así mismo, cuando se tiene claro cuál es la trascendencia al participar activamente en el Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristoforo, permite que cada uno desarrolle su máximo potencial.

## **V. Conclusiones**

**Primera.** Se observó el 58.3% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto; y el 17.4% observó nivel inadecuado, el 20.9% observó un nivel regular y el 61.7% observó un nivel adecuado de gestión del talento humano de la Universidad privada de Lima 2016. El Coaching influye en un 74.8% en la gestión del talento humano de la Universidad privada de Lima 2016;  $p = 0.000 < 0.05$ , y Nagelkerke = 0.748.

**Segunda.** Se observó que el 13.9% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching es inadecuado, el 36.5% observó un nivel regular y el 49.6% observó un nivel adecuado de selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016. El Coaching influye en un 68.4% en la selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016,  $p = 0.000 < 0.05$  y Nagelkerke 0.684. Además,

**Tercera.** Se observó que el 58.3% de los trabajadores consideraron que la capacitación del personal en la Universidad fue de nivel adecuado, el 25.2% consideró un nivel regular y el 16.5% consideró un nivel inadecuado. El Coaching influyen un 66.5% en la capacitación del personal de la Universidad privada de Lima 2016,  $p = 0.000 < 0.05$  Nagelkerke= 0.665.

**Cuarta.** El Coaching influyen un 69.8% significativamente en el desarrollo del personal de la Universidad privada de Lima 2016,  $p = 0.000 < 0.05$  Nagelkerke 0.698. Además, el 60.9% de los trabajadores consideraron que el desarrollo del personal en la Universidad fue de nivel adecuado, el 24.3% consideró un nivel regular y el 14.8% consideró un nivel inadecuado.



## **VI. Recomendaciones**

- Primera.** Se sugiere a los líderes de universidad privada de Lima diseñar estrategias de coaching, replicando el liderazgo para mejorar la comunicación, motivación intrínseca y extrínseca, de tal manera que desarrollen la autodeterminación, el trabajo en equipo y autonomía puesto que influye en la gestión del talento humano.
- Segunda.** Se sugiere a los líderes de la universidad privada de Lima capacitar los temas de selección del personal especialmente en la comunicación y las pruebas de selección del personal.
- Tercera.** Realizar capacitaciones a los jefes, líderes, coordinadores sobre estrategias de coaching y manejo asertivo del capital humano.
- Cuarta.** Llevar a cabo investigaciones con muestras más grandes utilizando el muestreo probabilístico para que los resultados obtenidos se puedan generalizar.
- Quinta.** Realizar estudios de enfoque cualitativos donde se realicen a través de estudios de caso para conocer a fondo los problemas de coaching y la gestión del talento humano.

## **VII. Referencias**

- Ampuero (2014). *La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño docente en las instituciones de educación superior Instituto de Educación Superior María Montessori*. (Tesis de maestría). Arequipa, Perú: Universidad San Agustín.
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa San Juan de Bucay del cantón general Antonio Elizalde*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Cabrera, G. (2014). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014*. Lima Perú.
- Castillo, F. (2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista pensamiento y gestión*, 33. Universidad del Norte, 140-161, 2012
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. 8ª edición. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Corrientes del coaching (2015). Recuperado de <http://institutoeuropeodecoaching.com/2015/07/24/>
- Guerrero, L. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Gutiérrez, J. (2011). *La Gestión del Talento y la Generación de Valor de la Empresa*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Harper, S. y Lynch, J. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid, España: La Gaceta de los Negocios.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la*

*investigación*. 6ª edición. México: McGraw – Hill Internacional.

Hualpa, S. (2011). *La gestión del talento humano y su incidencia en los procesos administrativos de las Escuelas de la UPEC*.

Recuperado de  
<http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/127/2/092%20ARTICULO%20CIENTIFICO.pdf>

IEP. (2013). *Liderazgo: Características de un Líder*.

Recuperado de  
[http://campusiep.com/recursos/extra/recursos\\_aula/programa-habilidades/Motivacion\\_liderazgo/contenido/liderazgo\\_caracteristicas.pdf](http://campusiep.com/recursos/extra/recursos_aula/programa-habilidades/Motivacion_liderazgo/contenido/liderazgo_caracteristicas.pdf)

Jerico, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.

Jiménez, R. (2012). La investigación sobre coaching en formación del profesorado: una revisión de estudios que impactan en la conciencia sobre la práctica docente. España: Universidad de Granada. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 16 (1), pp. 238-252.

Kilburg, R. (2001). Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching. A Model and Methods, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), pp. 251-267

Koontz, H. y Weirrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12ª Edición. México: McGraw Hill Interamericana.

León, M. (2016). *Estrategia de coaching para la mejora del liderazgo en la formación de instructores y miembros de equipo del instituto latinoamericano de liderazgo Cristoforo – Región Norte 2016*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad de Sipán.

Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. (Tesis doctoral). Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

Mogollon, G. & Sanchez, L. (2015). *El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto – 2014*, (Tesis de maestría). Colombia: Universidad De Cartagena.

Mercado, L. y Moreno, M. (2013). *Caracterización del área de gestión del talento*

*humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C.* (Tesis de maestría). Colombia: Universidad De Cartagena.

Ponce, D. (2012). *Gestión del talento humano y el desempeño docente.* (Tesis doctoral). Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Porras, G. (2016). *Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016.* (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Quispitupac, C. y Mateo, S. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes.* (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad Privada de Ciencias Aplicadas.

Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción.* México: McGraw Hill.

Restrepo, N. (2013). *Instrumentos para auditar la gestión del talento humano una propuesta de competitividad y productividad.* Antioquía: Universidad de Antioquia.

Sánchez, A. (2010). Propósito y talento: Coordenadas para centrar la carrera profesional. *TalentoHumano*, 14(2), pp. 14 – 15.

Saporito, T. (1996). Business-Linked Executive Development. Coaching Senior Executives, Consulting Psychology Journal: *Practice and Research*, 48(2), pp.96-103.

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de Investigación Científica.* 2da edición. Lima. San Marcos.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos.* 6ta edición. México, D.F.: McGraw-Hill.

Werther, W. y Davis, K. (2004). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del capital humano.* México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Whitmore, J. (2010). *Coaching – El Método para mejorar el Rendimiento de las Personas.* España: Paidós Ibérica.

## **Anexos**

## ARTÍCULO CIENTÍFICO



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Coaching en la gestión del talento humano

Br. Gerald David Díaz Panduro

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

### Resumen

Este informe representa un resumen de la investigación titulada Coaching y la gestión del talento humano en la Universidad. El objetivo fue establecer la relación entre Coaching y la gestión del talento humano en la Universidad. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional y el diseño fue no experimental transversal. La población fue de 115 trabajadores de la universidad. El diseño de la investigación es no experimental: transversal: correlacional. Los resultados descriptivos se observó el 58.3% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto. El  $p$ -valor 0.000 frente al  $\alpha$  igual 0,05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra,  $p = 0.000$  es significativa y  $p < 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y el valor de R cuadrado de Nagelkerke. Se encontró que el coaching influye en 66.5% en la capacitación del personal de la varianza de la variable dependiente (0.665).

**Palabras clave.** Coaching, gestión del talento humano

### Abstract

This report represents a summary of the research entitled Coaching and the management of human talent at the University . The objective was to establish the



relationship between Coaching and the management of human talent at the University of Sciences and Arts of Latin America 2016. The research had a quantitative approach, with correlational descriptive scope and the design was non-experimental transversal. The population was 115, found by probabilistic sampling. The research design is non-experimental: transverse: correlational. The descriptive results were observed in 58.3% of the workers considered that the level of coaching developed in the University is of an average level, 22.6% considered low level, and 19.1% a high level. The p-value 0.000 versus  $\alpha$  equals 0.05. Therefore, the model and results are explaining the dependence of one variable on the other,  $p = 0.000$  is significant and  $p < 0.05$ , so we reject the null hypothesis and the Nagelkerke R square value. It was found that coaching influences 66.5% in staff training of the variance of the dependent variable (0.665).

**Key words** Coaching, human talent management

### Introducción

Porras (2016) en su investigación titulada Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016, Ecuador, tuvo como objetivo diagnosticar la influencia del Coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016. La investigación fue bibliográfica, explicativa, descriptiva y de campo. Con una muestra de 25 sujetos se procedió a aplicar la encuesta para la recolección de información. Los resultados fueron que: El 8% del personal administrativo afirma conocer lo que es un coaching, sin embargo, el 92% no conoce, El 80% del personal administrativo manifiesta que su trabajo siempre influye en su mejoramiento laboral, el 12% a veces y el 8% nunca. Se concluyó: La universidad Metropolitana posee un proceso de entrenamiento, el mismo que no está acorde a las necesidades de sus empleados. Todo aprendizaje vivencial ocurre cuando todo el personal se involucra en el aprendizaje, conllevándolos a aprender, reaprender y desaprender. Las evaluaciones de desempeño son importantes porque ayudan a corregir los errores que se dan en la organización. La experiencia de un coaching en la Institución permitirá mejorar la calidad y productividad del trabajo.

### **Definición de coaching**

Whitmore (2009) estableció que el coaching es de gran importancia para ayudar a reconocer los valores los cuales ayudan a maximizar el rendimiento, es por ello que el coaching resulta ser una habilidad o un arte que necesita de conocimiento y practica para poder obtener los resultados deseados. Por ello el coaching necesita de compromiso, practica y tiempo para que se puedan poner de manifiesto los resultados esperados, teniendo como finalidad lograr el máximo aprovechamiento del potencial humano, es decir el coaching ayuda a aprender en vez de enseñarles.

#### **Dimensiones del Coaching Dimensión 1: Liderazgo**

Whitmore (2009) indicó que el auténtico liderazgo no tiene nada que ver con lo intelectual o en el conocimiento, sino es aquella que busca destruir todos los obstáculos o medios internos y de aprovechar al máximo el potencial humano muchas veces escondido en cada ser humano. Los líderes del mañana buscaran desarrollar un estilo de liderazgo basado en el coaching, dejando de dar órdenes, y sobre todo eliminando los gritos y/o amenazas.

#### **Dimensión 2: Motivación**

Whitmore (2009), establece que toda persona realiza un trabajo o labor determinada con el fin que esta ayude a satisfacer sus necesidades, pero cuanto más motivados estemos en satisfacer nuestras necesidades más felices seremos, lo cual se verá reflejado en beneficio de la empresa o institución.

#### **Dimensión 3: Empowerment**

Whitmore (2009) estableció que el empowerment consiste en el empoderamiento que obtiene cada trabajador para desarrollar su función, impulsando el desarrollo personal, es decir reconoce el potencial de cada uno de ellos y le da libertad para que pueda desarrollar su función.

### **Gestión del talento humano Definición de gestión**

Benavides (2011) definió: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (p. 13).

## **Dimensiones de la variable gestión del talento humano**

La elección del modelo de gestión del talento humano para Chiavenato (2011) está basada en el estudio de la selección del personal, la capacitación y el desarrollo del personal.

### **Dimensión 1: Selección de personal**

Engloba todo lo que tiene que ver con la selección de los trabajadores del instituto.

Según Chiavenato (2011) “es la búsqueda entre los aspirantes escogidos a los más idóneos para los cargos disponibles con el propósito de conservar o incrementar la productividad de la empresa” (p. 144).

### **Dimensión 2: Capacitación del personal**

Está relacionada con la capacitación que el trabajador ha tenido para su crecimiento personal.

Chiavenato (2011), expresó que: El aprendizaje del trabajador es el proceso instructivo facilitado en forma ordenada, coherente y continua, donde los colaboradores reciben conocimientos, procedimientos y valores en concordancia con los planes y objetivos de la organización. El aprendizaje se produce con la transferencia de conocimientos y procedimientos relacionados a la labor y actitudes en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa, además, el perfeccionamiento de destrezas, competencias y capacidades. (p. 322).

### **Dimensión 3: Desarrollo del personal**

Está relacionada con el progreso personal con el fin de prepararlo para futuras responsabilidades de mayor jerarquía al interior de la institución.

El progreso del trabajador puede ser considerado como “un cúmulo de aprendizaje facilitado por la empresa en un determinado tiempo y espacio, con el propósito de optimar y maximizar la productividad y competitividad del ser humano” (Chiavenato, 2011, p. 335).

## **Metodología**

El método de investigación es hipotético deductivo, además tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional y el diseño fue no experimental transversal. La población fue de 115 trabajadores de la universidad, hallados por muestreo probabilístico. El diseño de la investigación es no experimental:

transversal: correlacional.

### **Resultados**

Los resultados descriptivos fueron que el 58.3% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto y el 17.4% observó nivel inadecuado, el 20.9% observó un nivel regular y el 61.7% observó un nivel adecuado de gestión del talento humano de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina 2016.

En cuanto a la hipótesis general fue que el valor de Nagelkerke (0.748) explica que la variabilidad de la variable gestión del talento humano se debe en un 74.8% a la variable coaching; en cuanto a la primera hipótesis específica el valor de Nagelkerke (0.684) explica que la variabilidad de la selección del personal se debe en un 68.4% a la variable coaching, en cuanto a la segunda hipótesis específica el valor de Nagelkerke (0.665) explica que la variabilidad de la capacitación del personal se debe en un 66.5% a la variable coaching; en cuanto a la tercera hipótesis específica el valor de Nagelkerke (0.698) explica que la variabilidad del desarrollo del personal se debe en un 69.8% a la variable coaching.

### **Discusión**

Los resultados evidenciaron que el coaching influía en un 74.8% sobre la gestión del talento humano percibido por el personal de la universidad de Ciencias y Artes, es decir en la medida que el coaching sea adecuado la gestión del talento humano será mejor percibido. La universidad el coaching aborda la problemática, conociendo el contexto en el que se mueve el ejecutivo y establece su planificación de desarrollo y se ve evidenciado en la gestión del talento humano. Por lo que el coaching influye en la gestión del talento humano.

Así se encontró que el 58.3% consideraba el coaching medio, esto evidencia que más del 50% de los trabajadores percibieron niveles medios de coaching y gestión del talento humano; sin embargo existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y alto; es decir que en la Universidad presenta los niveles medios encontrados en la presente investigación coincide

con Guerrero (2014) concluyó que el problema que enfrentan los facilitadores y colaboradores de las empresas en la actualidad no es simple siendo un reto a vencer, y es aquí donde la Gestión del talento humano basado en competencias posee la llave que permitirá a las organizaciones sobrevivir, adaptarse y desarrollarse. Para ello el conocimiento será vital para optimizar la eficiencia y eficacia de los trabajadores, además la Gestión del talento humano basado en competencias requiere de una estructura curricular, que potencie el desarrollo de las competencias a nivel personal y colectivo.

Esto evidencia que más del 50% de los trabajadores percibieron niveles medios de coaching y gestión del talento humano; sin embargo, existe un gran porcentaje de trabajadores que consideraron de nivel bajo y alto; es decir que en la universidad de Ciencias y Artes presenta un 58.3% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto.

Se evidencia que el coaching influye en un 74.8% en la gestión del talento humano; es decir que la selección del personal, la capacitación del personal y el desarrollo depende de la calidad de Liderazgo, motivación empowerment Comunicación.

### **Conclusiones**

**Primera.** El Coaching influye en un 74.8% en la gestión del talento humano de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina 2016;  $p = 0.000 < 0.05$ , y Nagelkerke = 0.748. Además, se observó el 58.3% de los trabajadores consideraron que el nivel de coaching desarrollado en la Universidad es de un nivel medio, el 22.6% consideró nivel bajo, y el 19.1% un nivel alto; y el 17.4% observó nivel inadecuado, el 20.9% observó un nivel regular y el 61.7% observó un nivel adecuado de gestión del talento humano de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina 2016.

**Segunda.** El Coaching influye en un 68.4% en la selección del personal de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina 2016,  $p = 0.000 < 0.05$  y Nagelkerke 0.684. Además, el 13.9% observó nivel inadecuado, el 36.5% observó un nivel regular y el 49.6% observó un nivel adecuado de selección del personal de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina 2016.

**Tercera.** El Coaching influye en un 66.5% en la capacitación del personal de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina 2016,  $p = 0.000 < 0.05$  Nagelkerke = 0.665. Además, el 58.3% de los trabajadores consideraron que la capacitación del personal en la Universidad fue de nivel adecuado, el 25.2% consideró un nivel regular y el 16.5% consideró un nivel inadecuado.

**Cuarta.** El Coaching influye en un 69.8% significativamente en el desarrollo del personal de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina 2016,  $p = 0.000 < 0.05$  Nagelkerke 0.698. Además, el 60.9% de los trabajadores consideraron que el desarrollo del personal en la Universidad fue de nivel adecuado, el 24.3% consideró un nivel regular y el 14.8% consideró un nivel inadecuado.

### Referencias

- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa San Juan de Bucay del cantón general Antonio Elizalde*.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Guerrero (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª edición. México: Editorial McGraw – Hill Internacional.
- Porras, G. (2016). *Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016*. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching – El Método para mejorar el Rendimiento de las Personas*, 4ª edición. España: Paidós Ibérica.

**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Gerald David Díaz Panduro, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el artículo científico titulado “Coaching en la gestión del talento humano en la universidad privada de Lima 2016”, presentada en 104 folios para la obtención del grado académico de Magister en administración de Negocios –que es de mi autoría. Por tanto, declaro lo siguiente:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, agosto del 2017

Gerald David Díaz Panduro

DNI 40920858

## Anexo 2

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
			Variable 1: Coaching				
				Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
<p><b>Problema principal</b> ¿Cuál es la influencia del Coaching en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016?</p> <p><b>Problemas secundarios</b> ¿Cuál es la influencia del coaching en la selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016?</p> <p>¿Cuál es la influencia de coaching en la capacitación del personal de la Universidad privada de Lima 2016?</p> <p>¿Cuál es la influencia de coaching en el desarrollo del personal de la Universidad privada de Lima 2016?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la influencia del Coaching en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la influencia del coaching en la selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016</p> <p>Determinar la influencia del coaching en la capacitación del personal de la Universidad privada de Lima 2016</p> <p>Determinar la influencia del coaching en el desarrollo del personal de la Universidad privada de Lima 2016</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El Coaching influye significativamente en la gestión del talento humano de los trabajadores de la Universidad privada de Lima 2016</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> El coaching influye significativamente en la selección del personal de la Universidad privada de Lima 2016</p> <p>El coaching influye significativamente en la capacitación del personal de la Universidad privada de Lima 2016</p> <p>El coaching influye significativamente en el desarrollo del personal de la Universidad privada de Lima 2016</p>					
			Variable 2: Gestión del talento humano				
				Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
				Liderazgo	Comunicación	1, 2 3, 4	Alto Medio Bajo
				Motivación	Intrínseca Extrínseca	5, 6 7, 8	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre
				Empowerment	Autodeterminación Actuación en equipo Autonomía	9, 10 11, 12 13, 14	
				Selección de personal	Comunicación Prueba de selección. Capacitar para un mejor desempeño.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 Total: 10 11,12,13,14,15,	Adecuado Regular Inadecuado 1: Nunca 2: Rara vez 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
				Capacitación del personal	Inversión. Motivación. Satisfacción	16,17,18,19,20 Total: 10 21,22,23,24,25, 26,27,28,29,30 Total: 10	
				Desarrollo del personal			



Investigación	Muestra	Instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>TIPO:</b> Sustantiva (Sánchez y reyes, 2015)</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental. Transversal Descriptivo Correlacional</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo (Sánchez y reyes, 2015)</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 162 docentes universitarios</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 115 docentes universitarios</p> <p><b>MUESTREO</b> Probabilístico aleatorio (Sánchez y reyes, 2015)</p>	<p><b>Variable 1</b> Coaching Técnicas: encuesta</p> <p>Instrumentos: cuestionario Autor: Whitmore Año: 2009. Adaptado por Monitoreo: permanente Ámbito de Aplicación: adultos Forma de Administración: colectiva</p> <p><b>Variable 2</b> Gestión del talento humano. Técnicas: encuesta</p> <p>Instrumentos: cuestionario Autores: Chiavenato Año: 2009. Monitoreo: Permanente Ámbito de Aplicación: Lima. Forma de Administración: Individual o colectiva</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Tablas y figuras</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Para determinar la influencia de las variables.</p>

**Anexo 3**

**BASE DE DATOS**

Base de datos de la confiabilidad de la Variable

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
3	3	5	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2
5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4
3	2	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
3	4	5	5	3	2	3	1	5	3	3	3	3	3
5	4	5	5	3	3	2	2	5	3	2	3	4	3
3	3	4	5	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	2	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2
4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4
2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
3	3	5	5	4	3	5	3	5	4	3	3	3	2
3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	5	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	5
4	3	5	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3
5	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	3	5	3
3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	5	5
3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
3	3	5	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	4
3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	5
4	3	5	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3
5	3	5	5	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,904	14

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Confiabilidad de la variable gestión del talento humano**

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	5	4
2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2
4	4	4	5	3	2	3	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4
1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	5	4
2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2
3	3	4	4	2	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	2	1	5	5	3	3	2	1	5	3	2	3	4	3	4
3	3	3	3	4	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	4	5	2	1	1	1	4	1	1	1	3	2	
4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	1	4	2	3	3	3	2	3
4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	2	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	4	3	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	2	3
4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	2	5	2	5	3	3	2	3	3	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	5	2	5	3	3	2	3	3	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	4	3	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	2	3
1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	5	4
2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2
3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	5	5	3	4	2	3	5	3	3	3	5	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	30

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

## Base de datos del estudio

N	P1	P2	P3	P4	D1	P5	P6	P7	P8	D2	P9	P10	P11	P12	P13	P14	D3	TOTAL
1	2	2	4	2	10	2	2	4	2	10	2	2	4	2	2	5	17	37
2	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	25	64
3	2	3	4	4	13	3	5	3	3	14	5	3	3	3	5	5	19	46
4	1	1	1	1	4	1	1	2	1	5	2	1	1	1	1	1	5	14
5	1	1	2	2	6	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	2	8	18
6	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	4	4	4	4	5	4	21	55
7	2	2	4	1	9	2	4	2	5	13	4	3	3	3	2	4	15	37
8	5	5	4	4	18	5	5	4	4	18	5	5	5	5	5	5	25	61
9	2	3	4	4	13	3	3	4	4	14	4	2	5	2	2	2	13	40
10	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	5	4	5	4	22	55
11	5	5	4	4	18	4	5	4	3	16	3	4	4	4	5	5	22	56
12	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	3	4	4	4	5	5	22	56
13	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20	2	5	5	5	5	5	25	63
14	3	3	3	2	11	2	2	3	5	12	4	3	3	3	3	4	16	39
15	3	3	4	4	14	3	2	2	2	9	3	4	4	4	3	3	18	41
16	1	2	1	2	6	2	2	2	1	7	1	2	3	2	3	3	13	26
17	5	4	3	3	15	3	4	3	5	15	3	3	3	3	4	5	18	48
18	2	2	2	1	7	2	2	1	1	6	1	1	1	1	1	1	5	18
19	5	5	4	3	17	5	5	5	4	19	4	5	5	5	5	5	25	61
20	2	2	1	1	6	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	16
21	1	2	2	2	7	2	2	2	1	7	2	2	2	2	2	2	10	24
22	2	1	1	1	5	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	5	15
23	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	5	22	55
24	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	13
25	3	5	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	4	21	53
26	2	2	1	1	6	2	2	3	1	8	3	2	1	2	5	1	11	25
27	3	5	4	4	16	4	5	4	3	16	4	5	5	5	4	5	24	56
28	3	3	2	3	11	1	4	1	1	7	3	4	1	4	2	1	12	30
29	2	3	3	4	12	4	5	4	4	17	3	4	4	4	5	4	21	50
30	4	5	4	4	17	2	5	4	4	15	3	3	3	3	4	5	18	50

31	1	2	1	3	7	1	2	1	3	7	1	2	1	2	3	5	13	27
32	5	5	3	2	15	5	5	5	4	19	3	5	4	5	5	5	4	58
33	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18	4	4	4	4	5	4	21	55
34	4	3	4	4	15	5	5	4	4	18	3	4	4	4	5	5	22	55
35	3	4	4	5	16	4	5	5	4	18	3	5	4	5	4	5	23	57
36	2	2	1	4	9	1	2	5	3	11	4	1	2	1	4	2	10	30
37	4	3	3	5	15	5	4	3	4	16	3	4	4	4	5	5	22	53
38	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	6	17
39	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	13
40	4	5	2	3	14	4	5	5	4	18	3	4	4	4	4	4	20	52
41	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	13
42	1	1	2	2	6	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	15
43	5	3	5	4	17	4	5	5	5	19	3	5	5	5	4	4	23	59
44	5	5	3	5	18	5	5	5	4	19	2	2	4	2	2	2	12	49
45	5	5	2	2	14	3	5	5	4	17	4	5	5	5	5	5	25	56
46	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	4	20	53
47	4	3	5	5	17	3	5	4	3	15	5	4	5	4	5	4	22	54
48	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	5	5	4	5	4	4	22	56
49	3	5	3	2	13	4	2	2	2	10	2	4	2	4	3	2	15	38
50	4	5	2	2	13	3	3	4	4	14	3	4	4	4	5	4	21	48
51	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	5	21	55
52	4	3	2	4	13	3	2	4	4	13	2	3	4	3	2	3	15	41
53	2	2	1	5	10	2	2	1	4	9	3	2	2	2	1	3	10	29
54	4	3	5	2	14	3	1	5	3	12	3	5	5	5	4	3	22	48
55	3	4	4	4	15	5	3	3	3	14	2	3	4	3	3	3	16	45
56	4	5	5	3	17	4	5	5	4	18	5	4	4	4	4	4	20	55
57	1	1	1	1	4	1	1	1	3	6	1	1	1	1	1	3	7	17
58	4	3	4	3	14	4	3	4	4	15	3	4	4	4	4	4	20	49
59	4	5	4	3	16	4	4	4	5	17	3	4	4	4	4	4	20	53
60	4	4	3	4	15	5	5	4	5	19	5	5	5	5	4	4	23	57

61	4	4	4	3	15	5	5	4	5	19	5	4	4	4	5	5	22	56
62	4	4	4	4	16	4	5	3	5	17	5	4	4	4	4	3	19	52
63	4	4	3	4	15	4	5	4	5	18	4	4	4	4	4	4	20	53
64	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	3	4	4	4	5	5	22	55
65	3	4	4	3	14	5	3	3	3	14	5	3	3	3	4	3	16	44
66	4	5	4	4	17	3	4	3	5	15	4	3	5	3	4	4	19	51
67	4	4	3	4	15	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	5	25	59
68	2	2	1	3	8	1	5	3	5	14	3	3	3	3	4	4	17	39
69	4	5	4	3	16	5	5	4	5	19	5	4	4	4	4	4	20	55
70	4	5	4	4	17	4	4	4	3	15	2	3	4	3	4	4	18	50
71	3	3	3	4	13	3	3	3	4	13	2	5	2	5	2	2	16	42
72	4	4	4	5	17	5	5	5	4	19	5	5	4	5	4	4	22	58
73	2	2	1	4	9	2	2	1	5	10	5	2	2	2	1	5	12	31
74	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18	3	4	3	4	4	4	19	54
75	4	5	3	4	16	4	5	4	5	18	5	3	3	3	4	4	17	51
76	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	5	4	5	5	23	63
77	4	4	3	4	15	5	3	5	3	16	5	4	4	4	1	1	14	45
78	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18	5	4	5	4	5	5	23	58
79	4	4	3	3	14	4	5	4	5	18	5	4	5	4	4	4	21	53
80	4	4	3	5	16	4	5	5	5	19	5	5	5	5	4	4	23	58
81	4	4	3	4	15	4	5	4	5	18	5	3	3	3	4	4	17	50
82	4	4	4	3	15	5	5	5	5	20	5	3	3	3	5	5	19	54
83	4	5	3	5	17	5	4	4	5	18	5	5	4	5	4	4	22	57
84	3	2	4	2	11	3	1	2	5	11	4	3	4	3	2	3	15	37
85	4	5	3	5	17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	4	23	60
86	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18	4	4	5	4	5	4	22	57
87	5	5	4	4	18	4	4	5	5	18	4	4	5	4	5	5	23	59
88	4	4	3	4	15	5	4	5	4	18	4	3	3	3	5	3	17	50
89	3	3	3	3	12	4	4	4	3	15	5	4	4	4	5	5	22	49
90	5	4	3	3	15	5	5	5	3	18	5	4	3	4	4	3	18	51

91	4	4	3	3	14	4	4	4	3	15	5	2	3	2	4	5	16	45
92	2	2	2	3	9	3	3	3	5	14	5	3	3	3	5	4	18	41
93	3	3	3	3	12	3	4	3	5	15	5	3	3	3	5	5	19	46
94	5	5	4	4	18	4	4	5	5	18	5	4	5	4	4	5	22	58
95	3	2	3	3	11	5	5	5	4	19	5	2	2	2	5	5	16	46
96	1	1	2	1	5	1	1	1	2	5	3	3	3	3	2	2	13	23
97	3	2	3	3	11	2	2	4	2	10	2	5	2	5	2	3	17	38
98	2	2	2	3	9	2	3	3	3	11	1	3	1	3	2	5	14	34
99	5	5	3	3	16	4	4	4	2	14	5	4	4	4	5	5	22	52
100	4	5	4	4	17	5	3	5	5	18	5	4	4	4	5	5	22	57
101	2	2	2	1	7	1	3	3	2	9	3	3	3	3	1	1	11	27
102	4	3	4	4	15	4	5	4	2	15	2	3	3	3	3	4	16	46
103	3	4	3	4	14	4	5	4	3	16	5	5	5	5	5	4	24	54
104	4	5	4	4	17	4	3	4	5	16	5	3	5	3	5	5	21	54
105	4	5	3	3	15	3	4	3	5	15	5	4	5	4	5	5	23	53
106	4	3	4	4	15	4	5	4	5	18	5	4	4	4	5	5	22	55
107	2	2	3	2	9	2	1	1	1	5	1	2	3	2	3	3	13	27
108	4	5	3	3	15	4	4	4	5	17	4	4	5	4	5	5	23	55
109	3	3	1	2	9	3	3	3	3	12	3	4	4	4	3	3	18	39
110	3	3	2	2	10	2	2	2	3	9	2	2	1	2	2	1	8	27
111	2	2	3	3	10	3	3	2	5	13	2	3	2	3	2	5	15	38
112	5	5	4	4	18	5	3	5	2	15	5	4	4	4	5	5	22	55
113	3	3	3	1	10	3	1	1	2	7	3	2	3	2	2	2	11	28
114	1	1	2	1	5	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	5	15
115	3	2	3	3	11	2	2	4	2	10	2	5	2	5	2	3	17	38



### Variable gestión del talento humano

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	D1	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D2	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	D3	TOT A
1	4	3	2	2	4	2	5	4	4	2	32	2	4	2	2	2	4	2	3	4	3	28	2	2	4	2	2	2	4	2	3	25	85	
2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	42	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	43	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	44	129
3	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	36	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	34	4	3	5	3	3	4	3	3	4	4	36	106
4	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	14	2	1	2	1	2	1	1	2	3	1	16	43
5	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	15	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	17	1	1	3	1	3	3	1	1	4	1	19	51
6	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	40	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	42	123
7	3	4	3	4	3	4	4	3	3	5	36	3	5	2	5	2	4	2	2	5	4	34	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	36	106
8	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	46	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	46	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46	138
9	2	3	1	3	1	2	3	2	4	2	23	3	2	2	1	4	1	4	1	4	1	23	4	1	5	2	4	2	2	4	2	4	30	76
10	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	45	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	127
11	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	5	1	3	2	4	2	3	4	32	113
12	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	45	5	4	3	5	3	5	3	5	3	4	40	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	38	123
13	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	42	4	5	4	5	4	3	5	3	4	3	40	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	41	123
14	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	36	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	28	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	32	96
15	3	2	2	2	2	5	2	2	2	4	26	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	3	3	4	5	3	3	2	3	3	2	31	86
16	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	12	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	19	1	2	1	4	1	2	1	1	1	1	15	46
17	4	5	4	5	3	5	4	3	3	2	38	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	33	4	2	4	5	4	3	4	4	4	3	37	108
18	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	13	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	15	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	41
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	43	123
20	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	14	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	12	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	14	40
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	55
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	32
23	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	43	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	44	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43	130
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	12	32
25	4	5	3	4	3	3	4	3	2	3	34	4	2	3	3	2	4	3	3	3	2	29	5	4	5	4	4	4	4	4	2	40	103	
26	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	28	5	2	2	2	4	2	2	2	4	4	29	2	5	2	4	2	4	2	2	2	2	27	84
27	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	43	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	44	135
28	2	3	3	1	1	3	1	3	1	1	19	1	1	2	1	3	1	1	3	1	2	16	1	1	3	1	2	1	3	1	2	1	16	51
29	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	46	4	3	5	5	5	4	3	5	4	3	41	3	5	5	5	4	4	4	3	5	42	129	
30	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42	4	4	4	5	3	4	4	1	3	2	34	4	4	5	5	3	4	4	4	3	40	116	

31	1	2	1	3	3	5	5	4	4	5	33	4	3	1	2	1	3	4	5	4	4	31	4	5	5	1	2	1	3	4	4	5	34	98
32	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	43	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	42	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48	133
33	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	42	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	40	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42	124
34	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	25	2	3	3	2	4	2	4	2	2	5	29	5	2	1	2	2	3	4	2	3	5	29	83
35	5	5	3	5	5	5	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	3	4	5	5	5	5	4	4	3	4	42	124
36	3	3	3	3	3	3	4	2	1	1	26	2	1	4	1	4	4	1	4	4	2	27	2	4	2	5	4	5	4	2	2	1	31	84
37	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	36	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	37	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	39	112
38	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	13	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	14	39
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	33
40	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	39	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	42	4	3	3	5	4	4	3	4	4	2	36	117
41	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	34
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	31
43	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	43	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	42	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	44	129
44	2	4	2	3	2	5	2	2	4	2	28	4	2	4	2	1	1	2	3	4	3	26	5	5	5	4	4	5	5	4	5	2	44	98
45	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	42	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	35	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	43	120
46	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	40	119
47	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	43	4	4	5	4	1	3	3	3	4	4	35	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	43	121
48	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	45	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	43	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	40	128
49	2	4	2	3	2	5	5	5	5	4	37	5	5	2	4	2	3	2	4	4	5	36	5	5	3	2	4	2	3	2	5	5	36	109
50	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	46	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	47	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	34	127
51	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	45	3	5	5	5	4	2	3	3	1	3	34	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38	117
52	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	38	4	4	3	2	4	4	2	4	4	4	35	113
53	2	2	1	4	4	2	2	1	4	4	26	2	2	1	4	2	2	1	4	4	5	27	2	2	1	5	2	2	1	4	5	5	29	82
54	5	3	5	5	4	5	4	4	2	5	42	5	5	5	5	4	2	3	4	5	5	43	3	3	4	4	4	3	4	5	5	3	38	123
55	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	44	4	3	3	4	2	2	3	4	4	5	34	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	40	118
56	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	40	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	44	4	4	4	3	3	3	5	5	4	5	40	124
57	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	33	
58	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	42	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	37	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	39	118
59	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	45	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	42	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38	125
60	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	45	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	40	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	45	130

61	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	42	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	42	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	47	131
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	5	5	5	5	5	4	5	4	47	125	
63	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38	4	4	5	3	3	4	5	3	5	4	40	117
64	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	46	126
65	3	3	4	5	3	3	5	3	4	3	36	3	2	2	2	5	3	2	2	5	2	28	4	2	5	2	2	4	3	3	5	3	33	97
66	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	40	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	42	121
67	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	41	3	3	3	4	5	3	2	4	5	3	35	3	5	3	3	3	4	5	5	5	4	40	116
68	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37	4	4	3	3	4	3	2	4	5	3	35	4	5	5	4	4	1	5	4	5	2	39	111
69	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	44	5	3	5	5	5	1	1	5	5	4	39	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	47	130
70	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	39	5	3	4	4	3	3	3	4	3	5	37	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	40	116
71	4	2	3	4	4	5	3	3	3	4	35	4	4	3	4	2	4	5	3	5	4	38	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	46	119
72	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	37	4	3	4	2	3	2	2	2	5	3	30	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	44	111
73	2	2	1	5	2	2	1	5	3	3	26	2	5	2	2	1	5	2	1	5	5	30	5	2	1	5	5	5	2	1	2	5	33	89
74	2	2	4	4	4	2	4	2	4	4	32	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	30	5	4	3	5	3	4	5	4	5	4	42	104
75	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	40	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	47	126
76	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	44	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	48	141
77	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	4	3	4	4	3	3	3	3	5	4	36	4	4	3	5	5	5	3	4	4	3	40	115
78	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	41	4	3	5	4	3	3	2	3	5	4	36	5	4	5	5	5	4	5	4	5	1	43	120
79	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	47	130
80	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	39	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	43	124
81	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4	44	5	4	5	5	5	4	5	4	1	4	42	134
82	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	39	5	4	5	5	5	3	5	5	3	4	44	124
83	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	41	4	5	4	4	3	4	3	4	5	2	38	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	44	123
84	5	3	3	4	3	4	5	5	4	3	39	5	4	5	3	1	5	4	4	5	4	40	1	2	5	4	3	2	3	4	5	5	34	113
85	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	46	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	35	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	47	128
86	5	4	4	5	4	4	5	5	2	5	43	5	5	5	2	3	4	3	3	3	3	36	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	45	124
87	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	45	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	47	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48	140
88	5	3	4	5	5	3	5	4	5	4	43	4	5	4	5	4	3	5	5	5	3	43	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	43	129
89	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	45	3	3	5	4	5	5	3	5	5	5	43	5	3	4	3	3	3	4	3	3	4	35	123
90	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	35	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	31	4	3	5	4	5	3	4	5	4	3	40	106

91	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	43	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	35	5	3	4	5	3	3	4	5	3	3	38	116
92	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	38	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	36	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	28	102
93	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	45	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	39	5	3	4	1	1	4	1	2	3	2	26	110
94	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	44	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	46	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	43	133
95	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	44	5	3	5	4	4	3	4	3	4	3	38	5	3	5	1	1	3	5	1	2	3	29	111
96	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	24	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	14	51
97	2	2	4	2	4	4	4	3	3	4	32	3	3	3	2	2	4	2	3	4	4	30	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	42	104
98	2	3	2	4	2	2	3	2	3	2	25	4	2	3	3	4	3	3	3	3	2	30	3	2	5	1	2	2	5	2	4	2	28	83
99	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	42	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	44	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	37	123
100	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	42	5	4	5	4	5	1	4	3	4	3	38	5	2	3	5	5	4	3	5	5	2	39	119
101	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	12	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	26	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	13	51
102	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	40	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	40	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37	117
103	5	4	5	3	4	3	4	3	4	5	40	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	37	5	3	4	4	4	3	5	4	4	3	39	116
104	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	45	5	3	3	5	5	4	4	5	4	3	41	135
105	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	43	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	40	5	3	4	5	4	4	4	5	3	5	42	125
106	3	4	5	5	4	4	3	4	5	4	41	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	44	5	2	5	5	5	4	5	5	4	4	44	129
107	3	3	2	2	1	4	1	1	2	4	23	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	31	5	1	1	4	2	5	2	2	2	5	29	83
108	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	44	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42	3	4	1	1	3	4	4	4	3	3	30	116
109	3	3	3	2	2	3	5	5	2	2	30	5	2	5	5	2	2	2	4	4	2	33	2	3	2	1	1	2	3	3	2	3	22	85
110	2	4	3	3	5	5	3	5	3	3	36	3	5	3	3	4	2	2	3	2	3	30	5	3	3	2	2	3	3	3	4	3	31	97
111	2	2	5	2	2	2	2	3	3	3	26	3	3	2	2	3	3	3	5	3	2	29	1	2	2	2	2	4	2	3	5	5	28	83
112	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	42	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	5	3	3	5	5	3	3	5	5	4	41	121
113	2	2	2	1	1	2	4	5	3	3	25	2	2	2	2	1	1	2	3	5	5	25	5	2	2	2	1	1	2	5	4	4	28	78
114	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	35
115	2	2	2	1	1	2	4	3	3	2	22	3	2	2	4	2	1	3	1	2	4	24	2	3	2	2	4	2	2	2	1	3	23	69