



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

Programa de coaching organizacional para la atención al
cliente en una entidad financiera, Chiclayo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios – MBA

AUTORA:

Mera Vallejos, Nathayn Keith (orcid.org/0000-0002-8782-8809)

ASESORES:

Mg. Mendoza Banda, Tania Yasely (orcid.org/0000-0001-8100-5054)

Mg. Pisfil Benites, Nilthon Ivan (orcid.org/0000-0002-2275-7106)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHICLAYO - PERÚ

2024

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme culminar mi carrera.

A mi madre educarme como una persona de bien, brindándome siempre su apoyo incondicional, a mi esposo por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente

A mis hijos a quien más amo.

A mi hermana por su apoyo moral y especialmente a mi amiga sarita por ser parte de culminación de tesis.

Nathalyn.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme culminar esta etapa profesional.

A mis docentes, por sus enseñanzas sabias durante todo el curso, sus conocimientos fueron firmes y exactos, que los llevare siempre conmigo, en mi recorrer profesional. gracias por su paciencia, dedicación y perseverancia.

A mi madre, hermana y a mi esposo e hijos, por ser el motor que inspiran mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron a mi lado y han sido mis mejores guías de vida, les dedico a ustedes, estoy orgullosa que estén a mi lado en este momento tan importante. Gracias por ser como son y creer en mí.

La autora.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MENDOZA BANDA TANIA YASELY, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo", cuyo autor es MERA VALLEJOS NATHALYN KEITH, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

CHICLAYO, 30 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MENDOZA BANDA TANIA YASELY DNI: 41154520 ORCID: 0000-0001-8100-5054	Firmado electrónicamente por: MBANZAT el 11-01- 2024 16:17:19

Código documento Trilce: TRI - 0713147





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Originalidad del Autor

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR

Yo Nathayn Keith Mera Vallejos, egresada de la Escuela de posgrado y Programa Académico de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad César Vallejo sede Chiclayo, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan a la tesis titulada:

“Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo”, es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
NATHALYN KEITH MERA VALLEJOS DNI: 44371646 ORCID: 0000-0002-8782-8809	Firmado electrónicamente por: NMERAVA el

Código documento Trilce: TRI - 0713144

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra y muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimiento	16
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN.....	22
VI. CONCLUSIONES.....	28
VII. RECOMENDACIONES	29
VIII. PROPUESTA	30
REFERENCIAS	32
ANEXOS.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de coaching organizacional en una entidad financiera, Chiclayo	18
Tabla 2 Nivel de las dimensiones del coaching organizacional en una entidad financiera, Chiclayo	19
Tabla 3 Nivel de atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo	20
Tabla 4 Nivel de las dimensiones de la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo	21
Tabla 5 Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo	39
Tabla 6 Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo	41
Tabla 7 Alfa de Cronbach de la variable coaching organizacional	73
Tabla 8 Alfa de Cronbach de la variable atención al cliente	73
Tabla 9 Fundamentos estratégicos del diseño de la propuesta	78
Tabla 10 Estrategias, tácticas y acciones del coaching organizacional orientado a mejorar la atención al cliente	80
Tabla 11 Cronograma de implementación	84
Tabla 12 Presupuesto	86
Tabla 13 Fuentes de financiamiento	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Investigación descriptiva con propuesta.....	14
Figura 2 Síntesis gráfica de la propuesta	31

RESUMEN

En la investigación se planteó como objetivo general elaborar un programa coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo, por ende, se realizó bajo una metodología con enfoque cuantitativo, diseño no experimental con alcance descriptivo – propositivo. La muestra lo conformaron 80 colaboradores a quienes se evaluaron mediante el cuestionario. Los hallazgos principales dieron a conocer del total de clientes de una entidad financiera de Chiclayo, el 40% mencionan que el nivel de atención es medio, otro 33.8% sostiene un bajo nivel de atención, mientras que, el 42.5% considera que existe un nivel bajo de coaching empresarial y para el 35% el nivel es medio. Con los resultados se elaboró un programa basado en coaching organizacional con fundamentación teórica y conceptual, donde se diseñaron 10 sesiones de capacitación estructurado en sus tres componentes. Se concluye que el programa elaborado se validó mediante tres jueces expertos quienes afirmaron como válido para ser aplicado e implementado.

Palabras clave: Coaching, coaching organizacional, atención al cliente.

ABSTRACT

The general objective of the research was to develop an organizational coaching program for customer service in a financial institution, Chiclayo, therefore, it was carried out under a methodology with a quantitative approach, non-experimental design with descriptive - propositional scope. The sample was made up of 80 employees who were evaluated using the questionnaire. The main findings revealed that of the total number of clients of a financial institution in Chiclayo, 40% mention that the level of attention is medium, another 33.8% maintain a low level of attention, while 42.5% consider that there is a level low level of business coaching and for 35% the level is medium. With the results, a program based on organizational coaching with theoretical and conceptual foundations was developed, where 10 training sessions structured in its three components were designed. It is concluded that the developed program was validated by three expert judges who affirmed it as valid to be applied and implemented.

Keywords: Coaching, organizational coaching, customer service.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado actual y en un mercado tan complejo, las organizaciones necesitan socios que puedan desarrollar todo su potencial, haciendo de cada uno de ellos una parte necesaria, obteniendo resultados favorables para la organización.

A nivel internacional, la Organización de las Naciones Unidas (2015) dentro de sus objetivos de sostenibilidad estableció el trabajo decente y crecimiento económico, ya que en 2018 se tuvo un desempleo desacelerado con una tasa de 5,6% en comparación del año 2020 donde se esperaba un 1 millón de personas desempleada en adelante; también, en su objetivo 1: fin de la pobreza comentó que el nivel de pobreza se redujo en gran cantidad, en el 2015 se obtuvo un 10% de pobreza en comparación de 1990 en el cual se encontraba en 36%. Es por ello que la campaña que se realiza contra la pobreza que llega tiempos atrás encaminada, viene haciendo más lento lo cual se necesita ayuda a nivel internacional, nacional y regional para que esta campaña no se frene y se pueda reducir la pobreza.

Por otro lado, el Diario Gestión (2019) publicó que las preocupaciones administrativas sobre la calidad del usuario final, cuyo personal que se está dentro de la organización tiene carencias en los protocolos de atención administrativa, el clima laboral inadecuado y la existencia de problemas de coordinación con el jefe directo recibieron un peso inferior al esperado en la cantidad de 10,47. % para el desarrollo de sus funciones. En lo que se puede observar es que siempre existe dificultades en la comunicación con los jefes, desconocer los procesos para la atención y ofrecen un servicio deficiente.

También, Ipsos (2018) mencionó en su estudio que la calidad del servicio a nivel mundial adolece de escasos conocimientos, motivación, actitudes y el ambiente de trabajo inadecuado, y solo el 15% de los clientes dicen entender su proceso de quejas, esto puede resultar en clientes insatisfechos debido a incidentes negativos o menos comúnmente. En dicho estudio se identifica colaboradores con escasos de habilidad para poder desarrollar las funciones de atención al cliente, lo que genera pérdida de clientes potenciales al largo plazo.

En el Perú, International Coaching Federation (2023) en su estudio menciona que 1 de cada 10 personal utilizan el coach organizacional en las empresas peruanas,

cuyo principal problema es el estrés laboral con un 55%, sobre carga laboral 66%, y los horarios inadecuados 64%, lo cual les dificultad desarrollar sus habilidades emocionales, para formar parte de las exigencias se requieren los equipos de trabajo y personal en una alta performance, debido a que no cuenta con un coach o líder que les ayude a desarrollar sus habilidades personal, interpersonales y dejar el miedo a la resistencia al cambio. Esta información brinda una síntesis clara del estado actual coaching organizacional en Perú, identificando problemas como estrés laboral, sobrecarga y horarios inadecuados, los cuales representan desafíos cotidianos en el entorno laboral, asimismo, destaca que, en las empresas del Perú, el coaching organizacional es relevante, pero, que estas carecen de un coach con las capacidades necesarias.

Por otro lado, Organización Internacional del Trabajo (2019) encontró que las pymes en América, basándose a Perú producen al menos el 50% de la fuerza laboral con menos de 10 colaboradores, teniendo como principal problema personal cansado, con síndrome de burnout, actitudes negativas o inadecuadas cuya consecuencia es tener malos resultados en la atención y procesos administrativos que estos ofrecen en al usuario final. Por otro lado, menciona que las personas se encuentran sufriendo problemas de salud en china con un 73% y en Estados Unidos con un 59%. Este hallazgo subraya y pone en evidencia que las empresas peruanas necesitan urgente abordar y mejorar la situación laboral de sus trabajadores, asimismo, brinda un marco global, dado que muestra que el bienestar laboral no solo es importante en el ámbito peruano, sino también, a nivel global.

La realidad problemática de la organización se da en el personal de atención al cliente no tiene capacidad de atender adecuadamente al cliente final, existen quejas de manera frecuente, suelen estar cargado de trabajos y no prestan atención necesaria a cada uno de ellos, esto conlleva malas experiencias y lentitud la atención, los retrasos causan malas experiencias y pérdidas de clientes por el mal servicio que dan, no se preocupan, por los problemas individuales, de sus clientes provocando un cliente insatisfecho, por los largos tiempo de espera que son habituales, falta de empatía y humanidad en el trato.

Por lo antes mencionado nuestro problema general es: ¿Cómo será un programa coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera,

Chiclayo? Nuestros problemas específicos; ¿Cuál será la situación actual del nivel de calidad de atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo? ¿Identificar las estrategias de Coaching Organizacional que fomenten una cultura de servicio al cliente? ¿Cómo será la validar el programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo?

Este estudio se justifica teóricamente porque hace uso de herramientas y metodologías como es el Coaching para plantear alternativas de solución ante una posible deficiente atención al cliente dentro de la entidad financiera. Prácticamente contribuye con la mejora y desarrollo de habilidades blandas al personal responsable de atención al cliente. Metodológicamente, porque es un estudio científico en toda la investigación; socialmente permite resolver controversias y problemas entre personal de atención y cliente; finalmente, desde el ámbito institucional, el coaching establece indicadores de gestión y desarrollo de habilidades blandas lo cual representa un incremento en la productividad e ingresos en la entidad financiera.

En tal sentido, se plantea como objetivo general: Elaborar un programa coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo, asimismo, los objetivos específicos propuestos fueron: 1) Identificar las estrategias de coaching organizacional que fomenten una cultura de servicio al cliente; 2) diagnosticar la situación actual de la calidad de atención al cliente en una entidad financiera; 3) Validar el programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

En nuestro estudio de investigación se consideraron los siguientes trabajos previos:

En lo internacional, King et al. (2022) en su artículo su objetivo fue plan de coaching ejecutivo sus fases y procesos. La investigación fue básica de tipo descriptiva propositiva, enfoque cuantitativo. 50 colaboradores fueron parte de la población, la encuesta y el cuestionario fueron parte del método de recolección de datos, se concluye de acuerdo a las revisiones que el coaching es una herramienta que ofrece cambios positivos y duraderos en estrategias de mejora y capacitaciones, de acuerdo a la aplicación se obtuvo que el 65% de cambios en las personas en autoconciencia, explorando sus capacidades y el coach que tienen escondidos, enfocándose en convertirlos en líderes que se adapten a los cambios constantes. El estudio brinda un aporte valioso en el área de coaching ejecutivo, porque respalda la noción que este es un instrumento esencial para desarrollar líderes efectivos y mejorar de forma continua capacidades y destrezas personales.

Por otro lado, Deza et al. (2022) en su artículo sus estrategias tecnológicas para la atención al cliente en una empresa del sector servicio, el tipo de investigación básica, propositiva descriptiva, 100 trabajadores de la organización fueron parte de la población, su método de recolección de datos cuestionario y la guía de entrevista, se concluyó que de acuerdo a los resultados los colaboradores aceptan la propuesta de nuevas técnicas con un 44% de aceptación, identificando procesos de mejora en la atención de cliente, asimismo se determinó que la propuesta traerá proceso en atención al cliente con un 60%, en precisión y exceptivas que esperan sacando ventajas significativamente de otras empresas en la productividad y eficiencia de las tareas involucradas en los procesos. El investigador con sus hallazgos sugiere que los colaboradores reciben la introducción de nuevas técnicas en la organización dado que, esta mejora de forma sustancial la atención al cliente y proporciona ventajas competitivas de productividad y eficiencia.

También, García et al. (2021) en su artículo analizar el coaching, empowerment para fortalecer el talento humano en las empresas agroalimentarias, su enfoque fue cuantitativo, de tipo descriptiva propositiva, la Población estuvo conformada por 60 colaboradores, se concluyó de acuerdo a los resultados obtenido que solo un 33, 33% está identificado con la empresa, un 26% que esta no conocer coaching de

equipo, liderazgo de equipo y un 25% que la empresa no se preocupa por el talento humano mediante el autoconocimiento. Lo que indica que el coaching es fundamental dentro de toda organización, lo cual se propone el coaching como una herramienta en la gerencia, para aumentar la eficiencia, promover la comunicación eficaz y lograr la retroalimentación, donde los colaboradores este satisfecho y se identifique con su empresa. Al utilizar e integrar el coaching como un instrumento de gerencia, esta mejora el rendimiento individual y fortalece la cultura organizacional, además, fomenta la satisfacción de los colaboradores y la identidad con la empresa.

En lo nacional, Amigo et al. (2022) en su investigación, presencial del síndrome burnout y atención al cliente en los trabajadores del sector bancario, su enfoque cuantitativo, de tipo básica descriptiva correlacional propositiva, dicha muestra estuvo basada en 1341 colaboradores entre 458 mujeres y 883 varones, se concluye que el 55% de los colaboradores están en riesgo de sufrir los síntomas del síndrome de burnout, un 65% indicó que recién quejas sobre la atención al cliente, debido que no cuentan con la disposición de ayudar a los usuarios, lo que hace que estos atiendan al público con estos riesgos de síntomas, cuya consecuencia clientes insatisfechos, en su plan de atención al cliente con estrategias de capacitaciones motivacionales, liderazgo buscar que esto pueda bajar a la mitad de un 23% o mucho menos, por otro lado se recomienda un plan de intervención de psicología en gestión de estrés para ayudar a los colaboradores que abordan este tipo de problema. El estudio identifica que una situación preocupante en el ámbito laboral, donde un gran número de colaboradores tienen riesgo de sufrir o experimentar síntomas que se asocian al síndrome de burnout, lo cual, puede tener repercusiones negativas para el propio colaborador como para toda la empresa.

También, Heredia et al. (2020) en su artículo eficiencia de coaching para fortalecer el liderazgo transformacional en internas, su enfoque cuantitativo, de tipo básica descriptiva propositiva, 50 internas forman parte de la población de la investigación, se concluyó que un 75% de las internas indican que el coaching es regular en el desempeño de ellas, un 60% menciono que el liderazgo de equipo es regular este dentro del desarrollo de sus funciones, con la propuesta de mejora de coaching se

espera tener un nivel alto de coaching y liderazgo de equipo por lo cual se espera la aplicación de las estrategias como planes de acción en lo que existan beneficios positivos. Esta propuesta de mejora, basada en potenciar el nivel de coaching y liderazgo es una estrategia positiva que genera un beneficio significativo en áreas específicas de la organización.

Por otro lado, Greif (2022) en su investigación tiene como estrategia elaborar un plan de capacitación empresarial para mejorar la atención hacia los clientes de San Roque S.A, enfoque cuantitativo, de tipo básica descriptiva propositiva, 230 clientes formaron parte de la población, se empleó el cuestionario y la encuesta como recolección de datos, se concluye de acuerdo a los resultados obtenidos un 70.1% están de acuerdo que el personal cuenta con habilidades destacadas para la atención al cliente, un 75% aprueban la confianza, seguridad que trasmite el personal en la elección del producto, un 76.3 mencionan que el personal está totalmente capacitado en los procedimientos administrativos a desarrollarse ante quejas a presentarse, en tanto San Roque es la primera opción para realizar sus compras con un 79% debido a que aprueban la atención rápida, personalizada y sus puntos de ventas céntricas, la aplicación de dicho plan de mejora para mejorar la atención lograra que la empresa sea una de las mejores a nivel nacional en atención al cliente debido a que apunta a un 90% satisfacción del usuario final. En el estudio se revelan hallazgos positivos de la percepción hacia la atención al cliente en la empresa analizada, destacando un nivel aceptable sobre las capacidades del personal para atender a los clientes, asimismo, si se implementa de forma efectiva el plan de mejora, la empresa San Roque se consolidará como una de las mejores en todo el ámbito peruano en atención al cliente.

Asimismo, Romero et al. (2023) en su estudio tuvo analizar predictibilidad de la calidad de servicio para la imagen institucional para la satisfacción del cliente, fue de tipo aplicada, descriptiva correlacional, 352 usuarios fueron parte de la población, se aplicó la encuesta y cuestionario para la recolección de información, se concluye que la satisfacción en los usuarios con un 60% menciona que es buena, en cuanto a la calidad de servicio un 75% que es regular. Se verifica que las empresas tienen buena satisfacción, pero el servicio de calidad es regular, lo que se busca es nivelar los indicadores para que ambas gestiones sean buenas a corto

plazo. En el estudio se resalta la atención urgente de actuar inmediatamente para afrontar la brecha existente entre la satisfacción y la calidad de servicio brindada.

A nivel local, Espinoza (2020) en su investigación su objetivo propuesta de valor diferenciado para mejorar el proceso de atención al cliente en la institución Mibanco, Chepen, tipo básica descriptiva y propositiva, con enfoque cuantitativo, la población es de 132 clientes potenciales, la encuesta y el cuestionario fueron parte de la recolección de datos, se concluye que el nivel de atención al clientes de los clientes frecuentes indica que un 60, 47% es regular a sus expectativas, por lo contrario el 52,17% de clientes nuevos menciona que es un nivel bueno alto por la percepción que estos reciben. La propuesta busca mejorar el porcentaje proporcionado por lo clientes recurrente de la institución financiera mediante capacitaciones al personal, ofreciéndoles habilidades gerenciales, sociales, liderazgo y resolución de problemas identifican buscando la satisfacción del cliente. Buscar satisfacer al cliente mediante iniciativas de capacitación a los colaboradores contribuyen a una atención al cliente de calidad, la cual es una iniciativa esencial para alcanzar el logro de metas a largo plazo, esta estrategia se debe abordar de forma específica respecto a las expectativas de los clientes para consolidar fidelización de clientes nuevos y existentes.

También, Piscoya (2023) en su investigación el coaching estratégico para la productividad del área comercial de una organización de transporte, fue de tipo básica descriptiva y propositiva, con enfoque cuantitativo, se empleó la encuesta y cuestionario para la recolección de datos, 50 colaboradores se utilizó como parte de la población, se concluye que la productividad de la empresa está en un nivel medio con un 50%, en cuanto a la coaching de equipo con un 37.1% de nivel medio, en lo que liderazgo de coaching con un 30.5% lo que busca con la propuesta desarrollar talleres de que ayuden a desarrollas sus habilidades, identificando lograr con el coaching un 65% de productividad en los colaboradores administrativos, mejorando el ambiente laboral, remuneraciones y el reconocimiento para cada colaborador destacado. El estudio resalta la relevancia de invertir en el fortalecimiento de coaching estratégico y el desarrollo de habilidades para mejorar la productiva de la empresa y la satisfacción de los trabajadores, dado que, su implementación efectiva de esta estrategia genera un ambiente laboral óptimo y,

por ende, el éxito de la organización.

Por otro lado, Custodio (2023) en su investigación de proponer un plan de atención de pacientes del seguro integral buscando mejorar la gestión de referencia, fue de tipo básico, no experimental, de alcance descriptivo propositivo, la población fueron 60 usuarios finales, se concluye que la atención dentro del seguro es regular con un 60% no les genera confianza, un 55% menciona que los administrativos no son empáticos con los clientes no tienen la predisposición de ayudarlos, con el plan de capacitación al cliente buscar mejorar en las habilidades de su personal, buscando subir de nivel medio a alto, con un porcentaje aproximado del 70%, en este indicado que es muy importante para la empresa, en tal sentido se puede evidenciar que existe un porcentaje por mejorar y es ahí donde se propone implementar metodologías que permitan desarrollar habilidades que contribuyan a incrementar el grado de satisfacción en los usuarios. La implementación de las metodologías responde de forma directa al problema identificado, abordándoles para mejorar la satisfacción del usuario y, por tanto, fortalecer a la empresa en competitividad y reputación en el sector de seguros.

En los enfoques teóricos por autores que nos ayudaran al desarrollo de una investigación.

En cuanto a la teoría de coaching organización de disciplina, la Asociación Española de Coaching (2018) indica que es el ambiente donde la empresa adquiere los servicios de un profesional para el proceso de coaching direccionada a cargos intermedios, inferiores y directivos, buscando calmar la necesidad de los cambios empresariales y organizacional, cuyo objetivo es fomentar aspectos de, coaching de equipo, capacidad de liderazgo, autoconciencia entre los profesionales, ayudando a la filosofía empresarial.

Para, Caby (2012) nos dice que el coaching es la habilidad de realizar un vínculo estrecho con alguien que pueda ayudarlo a avanzar en su carrera se conoce más sobre su vida profesional, es una herramienta correcta de psicoanálisis en la organización, está basada para los gerentes que están buscando sobresalir, dejando de lado los temores, ganando eficiencia, eficacia con el apoyo de un analista experto en el tema.

Por otro lado, Action Coach Iberoamérica (2019) menciona que el coaching

organizacional es un grupo de técnicas aplicadas a personas específicas de una organización con el objetivo inquebrantable de influir en los empleados para lograr mejores resultados en las actividades personales y organizacionales.

También, Acuña & Sanfuentes (2009) sostiene que el coaching se practica ampliamente en las organizaciones desde hace muchos años y se considera una intervención diseñada para promover y facilitar el cambio a nivel organizacional, directamente a mejorar el desempeño de las personas, socios, directivos y profesionales, asimismo menciona que el coaching como rol organizacional explora mayores grados de conciencia sobre lo que ocurre en su mundo interno, y desde allí crear nuevas acciones que se alineen a los objetivos de la organización y sus expectativas que esperan de ti y de los demás colaboradores (Sandall et al., 2022).

Así mismo, Anzonera (2019) sostiene que el coaching ayuda al crecimiento de las habilidades de actuar y potencia los grados de desempeño de los colaboradores, a través de determinar y superar adversidades que les afectan alcanzar sus metas, también, comenta que es un proceso sistemático buscando facilitar los aprendizajes promoviendo cambios naturales en lo emocional, conductual, cognitivo que contribuyan a aumentar las capacidades de alcanzar el éxito juntos con los objetivos propuestos por las organizaciones (Roša & Lace, 2021).

Para González (2019) el coaching como un proceso de identificación de oportunidades de mejora, con el objetivo de dar seguimiento a planes de acción a medida que las personas descubren sus talentos, asimismo, mejora los procesos de retroalimentación y reduce problemas, sugiere siempre realizar preguntas con sentido de poder, para desarrollar e identificar las capacidades de los colaboradores buscando el punto de mejorar de cada uno (Velarde, 2020).

También, Chiavenato (2022) menciona que el coaching se basa en las limitaciones que la empresa impone a sus socios, estas limitaciones se convierten en apoyo para las organizaciones quienes buscan en su camino la mejora continua, crecimiento, les interesa tener asociados en su equipo que estos se conviertan en entrenadores que motiven a las personas del equipo a tener un crecimiento profesional horizontal y personal.

Los cual los dimensiona en: a) autoconciencia; la capacidad de identificar y comprender las conexiones entre los propios sentimientos, pensamientos y

comportamientos, cuyos indicadores son, autoconocimiento, la capacidad que tiene una personas para comprender sus sentimientos, cualidades, debilidades, limitaciones, aficiones y fortalezas; confianza, ser uno mismo y en sus talentos, no de forma arrogante, sino realista; capacidad, recursos o actitudes que una persona, unidad o institución necesita para realizar una tarea.

b) liderazgo de coach; se centra en superar la adversidad en situaciones difíciles, convertir los obstáculos potenciales en oportunidades y promover el crecimiento para todos, cuyos indicadores; empatía, comprender los sentimientos de los demás y guiarnos hacia comportamientos más solidarios, especialmente hacia aquellos que no forman parte de nuestra comunidad; asertividad, la capacidad de las personas para expresar sus sentimientos de manera apropiada en presencia de otros sin ser hostiles o agresivos y comunicación, es la transmisión de ideas, sentimientos y otra información a través de la palabra hablada, escrita u otras señales.

c) coaching de equipo; es un proceso que ayuda a los miembros del equipo a lograr sus objetivos mediante la adopción de acciones que promuevan la colaboración en equipo y los apoya a revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores; cuyos indicadores por el autor; cooperación, habilidad o capacidad para trabajar en equipo para alcanzar un propósito en común lográndolo en mutuo acuerdo; mejorar las relaciones, llevarse bien con los compañeros en buscar del bienestar del equipo logrando que sea mayor productivo; participación en toma de decisiones, es la conexión que tiene el equipo con su trabajo y el entusiasmo que los colaboradores tienen al ser escuchados.

En la teoría de atención al cliente Kotler & Keller (2012) es el servicio que ofrece la empresa en relación con sus clientes, anticipándose a la satisfacción de sus necesidades y es la basa fundamental de una organización, lo que conlleva a tener expectativas, percepción, solución de problemas, quejas, empatía, trato directo con el consumidor.

Para Blanco (2019) indica que La atención al cliente es una configuración prioritaria de un trabajador que le permite desarrollar sus habilidades haciendo bien un trabajo, por lo que la fortaleza de un colaborador se refiere a las habilidades básicas que contribuyen a la adquisición de conocimientos y habilidades en la prestación

de servicios, es necesario que los empleados comprendan los objetivos de servicio al cliente que la organización quiere lograr y los métodos que utilizan (Aguinaga & Sánchez, 2020).

Asimismo, Pamies (2004) menciona que para entender La calidad del servicio es importante conocer las características del servicio, porque es la interacción entre clientes y empleados, a través del servicio que reciben lo que determina si el servicio es de calidad o no estar a la altura de sus expectativas, en este sentido, el cliente interpretará activamente la calidad, construirá una fuerte conexión con la empresa y creará una identificación porque el cliente la compartirá con los demás y ampliará la recomendación.

También, López (2020) sostiene que servicio al cliente, o atención al cliente, se define como las acciones tomadas para satisfacer a los clientes, para tener una buena experiencia y lealtad, y para mantener una empresa rentable y mantenerse en el negocio. Se define como la orientación dada por los empleados de la empresa utilizando sus recursos, así como la cortesía, el carácter, para satisfacer las necesidades del cliente (Sun et al., 2023).

Por otro lado, Fernández & Campaña (2002) indica que la calidad de la atención, mejora la utilización de recursos, reduce el riesgo de complicaciones y aumenta la satisfacción del usuario, pero para que exista calidad, los gerentes de calidad deben estar calificados, los indicadores de calidad deben revisarse constantemente, los procesos deben revisarse constantemente y los empleados deben estar involucrados. con la institución.

Por lo tanto, Vargas (2010) Se refiere a la calidad total como combinación estrategias, elementos y principios que buscar satisfacer al cliente a través de las incorporaciones de todos los componentes que sean necesarios en la presentación de un servicio o productos que se va a ofrecer por la organización, instituto o empresa, por lo consiguiente existen formas de medir la calidad de atención, que lo identifica como diferencias entre las percepciones que tiene el cliente con los servicios y las expectativas que van a recibir en el desarrollo de las actividades.

También, Tschohl (2017) menciona que la atención al cliente como la estrategia empresarial más importante para mantener la cuota de mercado y la rentabilidad centrándose en lo que las personas necesitan de su empresa para obtener toda la

información que necesitan de forma rápida y personalizando, ofreciendo un servicio y atención diferenciada a sus clientes potenciales a largo plazo.

Por otro lado; Kotler & Keller (2012) sostuvieron que el servicio al cliente se define como satisfacer las necesidades de los clientes mediante la entrega o prestación de servicios además de soporte calificado y asistencia de alta calidad, durante y después del cumplimiento de los deseos del cliente, también menciona que son acciones colectivas que las empresas toman para garantizar que los clientes satisfagan sus necesidades y sean capaces de identificar sus expectativas actuales (y posiblemente futuras) para que sus necesidades puedan satisfacerse cuando llegue el momento.

Considerando lo propuesto se basa en las siguientes dimensiones: a) Expectativas, experiencia del cliente después de la compra o servicio referencias de clientes a terceros, información accesible y comprensible, confianza del cliente en lo que la empresa hace por ellos, cuyos indicadores, experiencia previa, es lo que se observa o se tiene conocimiento prevé de algo sin haber tenido la experiencia real; necesidad de usuarios, es lo que busca al momento de realizar un bien o servicio, sean fisiológicas, pertenecía o de seguridad, información disponible; que tanto la empresa permite al cliente conocerla, si es transparente en lo que ofrece o dice de su servicio.

b) Percepción; la confianza de los clientes en los servicios prestados por la empresa, la velocidad con la que los clientes reciben la información necesaria, cuyos indicadores; confianza, que tal seguro se siente el cliente de su marca, que tal cómodo se siente comprando un producto o servicio que supere las expectativas que el busca; ambiente adecuado, se busca tener comodidad, seguridad de tu personal, aumentando la productividad de ellos y personal idóneo, cuenta con habilidades y condiciones para desempeñar un cargo con mayores funciones.

c) Quejas; discrepancia entre lo que una marca promete sobre un producto o servicio y lo que reciben cuyos indicadores, nivel de respuesta, ofrecer una respuesta con paciencia, valorando la intención del cliente, aprendiendo sin juzgar a nadie, disposición; que tal dispuesto estas en ofrecer una atención correcta ante una queja o conflicto y manejar las tensiones del momento y conocimientos; que tanto estas informado de los casos que están sucediendo ante un conflicto, o que

tanto sabes de los procesos administrativos que tiene la empresa en sus servicios, para ofrecerlos al usuario final.

Marco conceptual en nuestra investigación se tomarán las siguientes palabras; coaching; como un proceso de identificación de oportunidades de mejora, con el objetivo de dar seguimiento a planes de acción a medida que las personas descubren sus talentos; atención al cliente, satisfacer las necesidades de los clientes mediante la entrega o prestación de servicios además de soporte calificado y asistencia de alta calidad; liderazgo; capacidad que se tiene para poder dirigir, organizar, motivar e influir en las personas para alcanzar objetivos empresariales; autoconciencia la capacidad de identificar y comprender las conexiones entre los propios sentimientos, pensamientos y comportamientos; oportunidad de mejora, son acciones que se toman para poder aprovechar o descubrir un beneficio de crecimiento personal o profesional.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

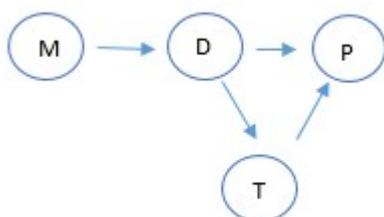
3.1.1. Tipo de investigación: La investigación estuvo enfocada en relación a las recomendaciones que emite la guía de productos académicos de la Universidad, siendo esta aplicada según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] y Eurostat (2018), ya que busca conocimientos a profundidad, e intentando solucionar problemas específicos.

3.1.2. Diseño de investigación: No experimental, enfocándose en el análisis de variables, si realizar interacción en ninguna de ellas, ayudándose de los instrumentos como parte del análisis (Zacarías y Supo, 2020).

Alcance fue descriptivo, ya que recoge información teniendo en cuenta distintos aspectos relacionados con las variables de estudio y enfocándose en preguntas para ser detalladas. También, es propositiva, debido a que recoge información de un fenómeno realizando un diagnóstico y evaluándolo, además de hacer un análisis de las teorías y terminando con una propuesta de solución. Por ultimo el enfoque cuantitativo que se aspectos de las variables las cuales son observar y cuantificar (Hernández y Mendoza, 2020).

Figura 1

Investigación descriptiva con propuesta



Donde: M: Muestra; D: Diagnostico Organizacional; T: Teoría; P: Programa.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Coaching Organizacional.

- **Definición conceptual:** El coaching se basa continuamente en las limitaciones que la empresa impone a sus socios, y estas limitaciones se convierten en el apoyo que la organización necesita en su camino hacia la mejora, crecimiento, por lo que les interesa tener asociados en su

equipo que se conviertan en entrenadores que motiven a las personas del equipo horizontes de crecimiento profesional y personal (Chiavenato, 2022).

- **Definición operacional:** El instrumento con que cuantificaremos el programa de coaching organizacional será el cuestionario, que, a su vez, medirá a sus dimensiones; autoconciencia, liderazgo de coach y coaching de equipo.
- **Indicadores:** Autoconocimiento, confianza, capacidad, empatía, asertividad, comunicación, cooperación, mejorar relaciones y participación en toma de decisiones.
- **Escala de medición:** Para la investigación la escala de medición será ordinal, mediante la escala de Likert.

Variable 2: Atención al cliente

- **Definición conceptual:** Se define como satisfacer las necesidades de los clientes mediante la entrega o prestación de servicios además de soporte calificado y asistencia de alta calidad, durante y después del cumplimiento de los deseos del cliente (Kotler & Armstrong, 2013).
- **Definición operacional:** El instrumento con que cuantificaremos la atención al cliente será el cuestionario, que, a su vez, medirá a sus dimensiones; expectativas, percepción y quejas.
- **Indicadores:** Experiencia previa, necesidad del usuario, información disponible, confianza, ambiente adecuado, personal idóneo, nivel de respuesta, disposición y conocimientos.
- **Escala de medición:** Para la investigación la escala de medición será ordinal, mediante la escala de Likert.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población: Nuestra población fueron 80 colaboradores de la institución financiera Chiclayo. Un total de personas que son parte de un grupo con interés similares entre ellos, sirviendo de ayuda para la

investigación (Mar et al., 2020). Para Limaymanta (2019) se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- **Criterio de inclusión:** Colaboradores de la institución financiera entre 18 y 60 años Chiclayo.
- **Criterio de exclusión:** No colaboradores de la institución financiera entre 18 y 60 años Chiclayo.

3.3.2. Muestra: Nuestra muestra fue 80 colaboradores de la institución financiera como muestra censal. Cierta parte de la población que se toma para la participación de un estudio de mercado o investigación en un tiempo determinado (Pastor, 2019).

3.3.3. Muestreo: No se contó con nuestro debido a que se usó la muestra censal para el estudio (Cortés et al., 2020).

3.3.4. Unidad de Análisis: Colaboradores de la Institución financiera Chiclayo. Cantidad de personas que se van a medir, siendo parte esencial de un proyecto de investigación (Zacarías & Supo, 2020).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta fue parte de la técnica mediante un sistema de preguntas que ayudaron a obtener resultados esperados, también el cuestionario esquema de preguntas para medir una o más variables (Mendoza y Avila, 2020).

Validez son niveles que nos refleja el instrumento que se va a utilizar o medir mediante un test de juicio de experto que ayudaran a la fiabilidad (Hernández & Mendoza, 2020). Los cuales fueron validados por 3 expertos con grado de Magister. La confiabilidad, es el nivel de seguridad, en el cual se aceptan los resultados obtenidos por parte del investigador en el desarrollo de las validaciones, el cual se determinó por el método de estadístico Cronbach Alpha ayudando a la validación y la confiabilidad de los datos, de acuerdo a los datos obtenido tiene que ser mayor a 0,65 para ser aceptable.

3.5. Procedimiento

De acuerdo a lo que indico la docente, se solicitó a la escuela de Pos grado de Administración de negocios MBA, la carta de presentación para realizar la

investigación en la institución financiera Chiclayo. Se realizó una visita previa para conocer las instalaciones, conociendo un poco más de la realidad problemática con el encargado del área de gestión de talento humano, identificando la relevancia de la investigación, redactando la realidad problemática, objetivos, hipótesis entre otros. Luego de lo mencionado se recopiló la información que ayudó a nuestras variables a conceptualizarlas, a través del marco teórico, matriz de operacionalización, identificando dimensiones e indicadores, ante ello realizamos a la aplicación de nuestros instrumentos, organizando nuestros procesos de resultados que servirán y estarán plasmado en nuestro capítulo de resultados.

3.6. Método de análisis de datos

Métodos o herramientas de programas a usar para facilitar el estudio estadístico y tomar las correctas decisiones en base a resultados (Sucasaire, 2021). Se utilizó el método de estudio SPSS en su versión 26 apoyándose de programa Excel, buscando crear respuesta en relación a los resultados por la escala de Likert.

3.7. Aspectos éticos

Son un grupo de principios que define lo que bueno para su vida humana y lo malo, comportamientos fuera de sus valores en consecuencia en lo que aporte a la sociedad (Fuentes et al., 2020). Las cuales se cumplen con las exigencias en la guía de la Universidad sobre la ética de la investigación científica: Beneficencia: el estudio estuvo indicado y explicado por medio de justificaciones en la parte de la introducción, tuvo la participación de las personas que se desempeñan en la empresa, de forma indirecta a la población a quienes se le brinda la atención. No maleficencia: se trabajó con el cuidado requerido para no dañar a ningún participante, Autonomía: se eligió plena libertad en el tema de investigación, luego de analizar el problema en la empresa, analizando nivel de problemas surgió el estudio de comportamiento organizacional y calidad de atención (Contreras et al., 2021).

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Nivel de coaching organizacional en una entidad financiera, Chiclayo.

Nivel de coaching organizacional		
	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Bajo	34	42.5%
Medio	28	35.0%
Alto	18	22.5%
Total	80	100.0%

Nota. Instrumento aplicado sobre coaching organizacional

Se presenta que del total de encuestados el 42.5% considera que existe un nivel bajo de coaching empresarial en una entidad financiera, Chiclayo, para el 35% el nivel es medio, mientras que, el 22.5% considera un alto nivel de coaching empresarial en dicha entidad financiera.

Tabla 2

Nivel de las dimensiones del coaching organizacional en una entidad financiera, Chiclayo

Nivel de las dimensiones del coaching organizacional			
	Autoconciencia	Liderazgo de coach	Coach en equipo
Bajo	46.3%	41.3%	41.3%
Medio	33.8%	28.8%	33.8%
Alto	20.0%	30.0%	20.0%
Total	100.0	100.0	100.0

Nota. Instrumento aplicado sobre coaching organizacional

Se presenta el total de encuestados, donde 46.3% consideraron que el nivel de autoconciencia que abarca el autoconocimiento, confianza y capacidad del coaching es bajo en una entidad financiera de Chiclayo, 33.8% considera un nivel medio y el 20% afirma que el nivel de autoconciencia es alto. Respecto a la dimensión liderazgo de coach (empatía, asertividad y comunicación) 41.3% afirman que existe un nivel bajo, 28.8% indican como medio y por último, el 30% afirmaron un alto nivel. La dimensión coach en equipo, 41.3% consideraron que existe un nivel bajo, para el 38.8% el nivel es medio, mientras que, para el 20% existe un alto nivel de coach en equipo.

Tabla 3

Nivel de atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

Nivel de atención al cliente		
	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Bajo	27	33.8
Medio	32	40
Alto	21	26.3
Total	80	100

Nota. Instrumento aplicado sobre atención al cliente

Se evidenció en la Tabla 1 que, del total de encuestados evaluados en una entidad financiera de Chiclayo, el 40% mencionaron que el nivel de atención es medio, otro 33.8% sostiene un bajo nivel de atención, mientras que en un menor porcentaje equivalente al 26.3% asumen que es de nivel alto.

Tabla 4

Nivel de las dimensiones de la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo

Nivel de las dimensiones de la atención al cliente			
	Expectativas	Percepción	Quejas
Bajo	35.0%	32.5%	35.0%
Medio	40.0%	40.0%	35.0%
Alto	25.0%	27.5%	30.0%
Total	100.0	100.0	100.0

Nota. Instrumento aplicado sobre atención al cliente

Se visualiza en la tabla 2 que, del total de encuestados evaluados de una entidad financiera de Chiclayo el 40% menciona que el nivel de expectativas es medio respecto a las necesidades del usuario, la información que está disponible y la atención recibida, otro 35% sostiene un nivel bajo, mientras que, en un menor porcentaje, equivalente al 25% quienes afirmaron un alto nivel. Respecto a la dimensión percepción, que abarca la confianza que sienten los clientes por una entidad financiera, ambiente y el personal idóneo, se tiene al 40% en un nivel medio, 32.5% como baja y 27.5% perciben un nivel alto. Asimismo, el 35% consideran un nivel bajo respecto al grado de respuesta, disposición y conocimientos de los colaboradores en la atención, otro 35% indicaron un nivel medio, mientras que, el 30% indican un alto nivel.

V. DISCUSIÓN

Los hallazgos de la investigación han revelado capaz de conocimiento y perspectivas que enriquecen la comprensión sobre el coaching organizacional para la atención del cliente en una entidad financiera, por tal motivo, en este punto crucial, no solo se centra en resumir los distintos descubrimientos, sino también, establecer los vínculos complejos entre las teorías ya existentes, la información empírica de trabajos previos y las aplicaciones prácticas, por ello, se efectúa un análisis crítico siguiendo los objetivos propuestos.

En base al diagnóstico de la situación actual de la calidad de atención al cliente en una entidad financiera. Como descubrimientos los datos revelaron que en la tabla 1 que, del total de clientes evaluados de una entidad financiera de Chiclayo, el 40% mencionan que el nivel de atención es medio, otro 33.8% sostiene un bajo nivel de atención, mientras que, en un menor porcentaje, equivalente al 26.3% quienes afirmaron un alto nivel.

Además, se tuvo en la tabla 2 que, del total de clientes evaluados de una entidad financiera de Chiclayo el 40% menciona que el nivel de expectativas es medio respecto a las necesidades del usuario, la información que está disponible y la atención recibida, otro 35% sostiene un nivel bajo, mientras que, en un menor porcentaje, equivalente al 25% quienes afirmaron un alto nivel.

En la dimensión percepción, en cuanto a la confianza que sienten los clientes por una entidad financiera de Chiclayo, ambiente y el personal idóneo, donde para el 40% es medio, 32.5% tiene una percepción baja de atención y 27.5% perciben un nivel alto. Asimismo, se identificó que el 35% de clientes quienes consideran un nivel bajo respecto a las respuesta, disposición y conocimientos de los colaboradores en la atención, otro 35% indicaron un nivel medio, mientras que, el 30% indican un alto nivel.

En este sentido, al ubicar los hallazgos en el marco de estudio previos, emerge una visión más completa sobre la contribución y singularidad de la investigación. En efecto, los resultados se relacionan con los datos evidenciados por Ipsos (2018) y González (2022) donde mencionan que, alrededor del mundo la calidad de servicio adolece de escasos conocimientos, motivación, actitudes y el ambiente de trabajo inadecuado, y solo el 15% de los clientes dicen entender su proceso de

quejas, esto puede resultar en clientes insatisfechos debido a incidentes negativos o menos comúnmente, logrando identificar según Tenesaca & Rodríguez (2022) que existen colaboradores con escasas de habilidad para poder desarrollar las funciones de atención al cliente, lo que genera pérdida de clientes potenciales al largo plazo (Rojas et al., 2020).

Hallazgos similares identificaron en su investigación Amigo et al. (2022) y Arias y López (2020) sobre el síndrome burnout y atención al cliente en los trabajadores del sector bancario encontrando que el 65% de encuestados indicaron la existencia de quejas sobre la atención al cliente, debido que no cuentan con la disposición de ayudar a los usuarios, lo que hace que estos atiendan al público propiciando una atención inadecuada, cuya consecuencia genera clientes insatisfechos, en su plan de atención al cliente con estrategias de capacitaciones motivacionales, liderazgo buscar que esto pueda bajar a la mitad de un 23% o mucho menos.

De forma idéntica, Custodio (2023), Yuri et al. (2023) y Sandall et al. (2022) propusieron un plan de atención de pacientes del seguro integral buscando mejorar la gestión de referencia concluye que la atención dentro del seguro es regular con un 60% no les genera confianza, un 55% menciona que los administrativos no son empáticos con los clientes no tienen la predisposición de ayudarlos, con el plan de capacitación al cliente buscar mejorar en las habilidades de su personal (Arias & López, 2020).

Por el contrario, los resultados son diferentes a lo evidenciado en los estudios de Siegfried (2022), y el de Rosa y Lace (2021), en donde concluyeron que un 70.1% están de acuerdo que el personal cuenta con habilidades destacadas para la atención al cliente, un 75% aprueban la confianza, seguridad que trasmite el personal en la elección del producto, un 76.3 mencionan que el personal está totalmente capacitado en los procedimientos administrativos a desarrollarse ante quejas a presentarse, en tanto San Roque es la primera opción para realizar su compras con un 79% debido a que aprueban la atención rápida, personalizada y sus puntos de ventas céntricas.

Al mismo tiempo, la investigación descrita por Leadership (2024) y las previstas en el estudio de Romero et al. (2023) buscaron analizar la predictibilidad de la calidad de servicio para la imagen institucional para la satisfacción del cliente, como

hallazgos encontraron que la satisfacción en los usuarios con un 60% menciona que es buena, en cuanto a la calidad de servicio un 75% que es regular, por tal razón, verificaron que las empresas tienen buena satisfacción, pero el servicio de calidad es regular.

De igual forma, Espinoza (2020) en su investigación orientada a una propuesta de valor diferenciado para mejorar el proceso de atención al cliente en la institución Mi banco, Chepén, y la de Diller et al. (2020) junto a Nicolau et al. (2023), concluyen que el nivel de atención al cliente de los clientes frecuentes indica que un 60, 47% es regular a sus expectativas, por lo contrario, el 52,17% de clientes nuevos menciona que es un nivel bueno alto por la percepción que estos reciben.

Considerando estos aspectos, en consonancia con la teoría de atención al cliente, los hallazgos respaldan lo afirmado de Kotler & Keller (2012) y Coetzee (2023) quienes argumentan que es el servicio que ofrece la empresa en relación con sus clientes, anticipándose a la satisfacción de sus necesidades y es la base fundamental de una organización, lo que conlleva a tener expectativas, percepción, solución de problemas, quejas, empatía, trato directo con el consumidor.

En efecto, Blanco (2019) y Franca y Roschk (2021) coinciden en que la que “la atención al cliente es una configuración prioritaria de un trabajador que le permite desarrollar sus habilidades haciendo bien un trabajo, por lo que la fortaleza de un colaborador se refiere a las habilidades básicas que contribuyen a la adquisición de conocimientos y habilidades en la prestación de servicios, es necesario que los empleados comprendan los objetivos de servicio al cliente que la organización quiere lograr y los métodos que utilizan”.

También cabe comparar con la afirmación de Tschohl (2017), y Moyzes y Parrente, menciona que “la atención al cliente como la estrategia empresarial más importante para mantener la cuota de mercado y la rentabilidad centrándose en lo que las personas necesitan de su empresa para obtener toda la información que necesitan de forma rápida y personalizando, ofreciendo un servicio y atención diferenciada a sus clientes potenciales a largo plazo”.

Siguiendo esta misma línea, en referencia a la identificación de las estrategias de coaching organizacional que fomenten una cultura de servicio al cliente. En efecto, las estrategias de coaching organizacional se basaron en la evaluación de sus tres

componentes como autoconciencia, liderazgo de coach y coach en equipo.

Lo mencionado se muestra en la tabla 3, donde del total de encuestados el 42.5% considera que existe un nivel bajo de coaching empresarial en una entidad financiera, Chiclayo, para el 35% el nivel es medio, mientras que, el 22.5% considera un alto nivel de coaching empresarial en dicha entidad financiera.

También se tiene en la tabla 4 que, del total de encuestados, 46.3% consideraron que el nivel de autoconciencia respecto al autoconocimiento, confianza y capacidad del coaching es bajo en una entidad financiera de Chiclayo, 33.8% considera un nivel medio y el 20% afirma que el nivel de autoconciencia es alto. En la dimensión liderazgo de coach (empatía, asertividad y comunicación) en una entidad financiera para el 41.3% es bajo, el 28.8% indican que el nivel es medio y, por último, el 30% afirmaron que existe un nivel alto de liderazgo de coach. Además, se encontró que el 41.3% de encuestados consideraron que existe un nivel bajo de coach en equipo el cual la cooperación, las relaciones y la participación en la toma de decisiones, para el 38.8% el nivel es medio, mientras que, para el 20% existe un alto nivel de coach en equipo.

Algo similar ocurre en el informe de Gestión (2022) donde se muestra que el personal que se está dentro de la organización tiene carencias en los protocolos de atención administrativa, el clima laboral inadecuado y la existencia de problemas de coordinación con el jefe directo recibieron un peso inferior al esperado en la cantidad de 10,47. % para el desarrollo de sus funciones.

Igualmente, en el informe de la Federación Internacional de Coaching (2023) menciona que 1 de cada 10 personal utilizan el coach organizacional en las empresas peruanas, cuyo principal problema es el estrés laboral con un 55%, sobrecarga laboral 66%, y los horarios inadecuados 64%, lo cual les dificulta desarrollar sus habilidades emocionales, para formar parte de las exigencias se requieren los equipos de trabajo y personal en una alta performance, debido a que no cuenta con un coach o líder que les ayude a desarrollar sus habilidades personal, interpersonales y dejar el miedo a la resistencia al cambio.

Hallazgos similares se tuvo de acuerdo con King et al. (2022) en su artículo su objetivo fue plan de coaching ejecutivo sus fases y procesos, quienes concluyen de acuerdo a las revisiones que los colaboradores opinaron un nivel bajo de en la

empresa del coaching ejecutivo. De igual forma, Heredia y Angulo (2020) concluyeron que un 75% de las internas indican que el coaching es regular en el desempeño de ellas, un 60% menciono que el liderazgo de equipo es regular este dentro del desarrollo de sus funciones.

Lo mismo sucede en la investigación de García et al (2021) donde analizaron el coaching, empowerment para fortalecer el talento humano en las empresas agroalimentarias, como resultados obtenidos evidenciaron que solo 33.33% está identificado con la empresa, un 26% que esta no conocer coaching de equipo, liderazgo de equipo y un 25% que la empresa no se preocupa por el talento humano mediante el autoconocimiento.

También, cabe comparar con Piscoya (2023) en su investigación el coaching estratégico para la productividad del área comercial de una organización de transporte, de manera general identificaron que el mayor porcentaje respecto al nivel de coaching fue medio con 38% de encuestados, en cuanto a el coaching de equipo con un 37.1% de nivel medio, en lo que liderazgo de coaching con un 30.5%.

Indiscutiblemente, por lo anterior, los distintos resultados comparados brindan una base sólida que respalda la importancia y necesidad de la teoría del coaching organizacional de disciplina, según ASESCO (2018) sostiene que “el ambiente donde la empresa adquiere los servicios de un profesional para el proceso de coaching direccionada a cargos intermedios, inferiores y directivos, buscando calmar la necesidad de los cambios empresariales e organizacional, cuyo objetivo es fomentar aspectos de, coaching de equipo, capacidad de liderazgo, autoconciencia entre los profesionales, ayudando a la filosofía empresarial”.

Esto nos lleva a reafirmar la teoría conceptual que expone Acuña y Matías (2009) los cuales, sostienen que “el coaching se practica ampliamente en las organizaciones desde hace muchos años y se considera una intervención diseñada para promover y facilitar el cambio a nivel organizacional, directamente a mejorar el desempeño de las personas, socios, directivos y profesionales, asimismo menciona que el coaching como rol organizacional explora mayores grados de conciencia sobre lo que ocurre en su mundo interno, y desde allí crear nuevas acciones que se alineen a los objetivos de la organización y sus expectativas que esperan de ti y de los demás colaboradores”.

Por tal razón, el coaching ayuda al crecimiento de las habilidades de actuar y potencia los grados de desempeño de los colaboradores, a través de determinar y superar adversidades que les afectan alcanzar sus metas, también, comenta que es un proceso sistemático buscando facilitar los aprendizajes promoviendo cambios naturales en lo emocional, conductual, cognitivo que contribuyan a aumentar las capacidades de alcanzar el éxito juntos con los objetivos propuestos por las organizaciones (Anzorena, 2016).

VI. CONCLUSIONES

1. Se elaboró un programa coaching organizacional diseñado y orientado para mejorar la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo, esta contribuirá en tener una visión clara y objetiva de los aspectos a mejorar, trabajando el capital humano descubriendo, potenciando y mejorando cualidades que fomenten la superación de obstáculos y facilite el aprendizaje de nuevas técnicas y herramientas para la mejora de la atención.
2. Del diagnóstico efectuado se pudo evidenciar que el 33.8% de los encuestados atribuyen un nivel bajo de atención equivalente al 40%, un nivel bajo del 35% respecto a las expectativas de los clientes, un 32.5% con nivel bajo respecto a la percepción que tienen los clientes de la entidad financiera. Por otra parte, se pudo identificar que existe un nivel alto de quejas equivalentes al 30%; por otra parte, se percibió un nivel bajo de coach en equipo del 41.3%, asimismo, se analizaron los niveles de las dimensiones del coach organizacional resultando que, un 46.3% perciben un nivel bajo de autoconciencia, un 41.3% un nivel bajo de liderazgo de coach, y un porcentaje y nivel igual de coach en equipo.
3. Se identificó que el programa de coaching organizacional debe incluir estrategias basadas en capacitaciones y charlas para fortalecer la autoconciencia donde abarque el autoconocimiento, la confianza y la capacidad individual; el liderazgo de coach (Todo respecto a empatía, asertividad y destreza de comunicación) y un taller como estrategia basada en coaching en equipo.
4. Se alcanzó la validación del programa propuesto de coaching organizacional elaborado para mejorar la atención al cliente en una entidad financiera de Chiclayo, asegurando que el programa es relevante y aplicable respaldando su pertinencia para solucionar el problema de atención en dicha entidad.

VII. RECOMENDACIONES

1. A los directivos de la entidad financiera se sugiere implementar capacitaciones continuas y periódicas para asegurar un fortalecimiento de capacidades, conocimientos y mejores prácticas de atención al cliente.
2. A la entidad financiera se le sugiere escuchar las expectativas, percepciones y necesidades de sus clientes, mediante reuniones con estos y a implementación de mecanismos de satisfacción y retroalimentación.
3. A la entidad financiera recomendamos consideren ampliar a distintas áreas o departamentos el área de coaching organizacional para facilitar una implementación integral en su totalidad.
4. A futuros investigadores se recomienda ejecutar el programa de coaching organizacional para tener evidencia empírica sobre el impacto positivo en la atención al cliente.

VIII. PROPUESTA

Título de la propuesta

“Programa de Coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera de Chiclayo”.

Descripción de la propuesta

Tipo de propuesta a realizar

La presente propuesta es de tipo interna

Descripción general o presentación de la propuesta

La presente propuesta es una herramienta que tiene como objetivo proponer un programa de coaching organizacional para mejorar la atención al cliente en una entidad financiera de Chiclayo. A través de la propuesta de coaching organizacional se propone potenciar ciertas habilidades específicas como la empatía, comunicación y liderazgo, fundamentales en el entorno financiero para la atención al cliente en este rubro. En efecto, al emplear recursos para el fortalecimiento de habilidades mediante el coaching a través de talleres de capacitación, la entidad financiera tiene la oportunidad de mejorar la eficiencia de su capital humano, potenciando el desempeño de sus colaboradores y minimizando posibles fallos en las interacciones con los clientes. Por esta razón, la elaboración del programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera de Chiclayo será realizado en 9 sesiones de capacitación que se aplicarán para fortalecer las habilidades de los colaboradores.

Síntesis grafica de la propuesta

Figura 2

Síntesis gráfica de la propuesta



REFERENCIAS

- Action Coach Iberoamérica. (2019). *Qué es el coaching empresarial y cómo aplicarlo Preply Business*. <https://preply.com/es/blog/b2b-que-es-coaching-empresarial/>
- Acuña, E., & Sanfuentes, M. (2009). *Coaching: Análisis del rol organizacional* (1ra ed.). Editorial Universitaria de Chile.
- Aguinaga, S., & Sánchez, S. (2020). Emphasis on soft skills training to improve learning. *EDUCARE ET COMUNICARE Revista de investigación de la Facultad de Humanidades*, 8(2). <https://doi.org/10.35383/educare.v8i2.470>
- Amigo, I., Asensio, E., Menéndez, I., Redondo, S., & Ledesma, J. A. (2022). Working in direct contact with the public as a predictor of burnout in the banking sector. *Psicothema*, 26(2), 222-226. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.282>
- Anzonera, O. (2019). *Teoría y Práctica del Coaching Ontológico Profesional. La Profesión del Desarrollo del Potencial Humano* (2da ed.). Ediciones Lea. https://www.heraldosnegros.com/libro/teoria-y-practica-del-coaching-ontologico-profesional_147507
- Arias, S., & López, H. (2020). Commitment management, labor practices strengthening it. Study case. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2646>
- Asociación Española de Coaching. (2018). *El libro blanco del coaching* (1ra ed.). Editorial Círculo Rojo. <https://www.coursehero.com/es/file/143107152/el-libro-blanco-del-coachingpdf/>
- Bayón, F. (2014). *Teoría General del Coaching*. Editorial universitaria Ramón Areces.
- Blanco, M. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio*. (1ra ed.). IC Editorial.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional* (4ta ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

- Coetzee, M., Veldsman, T., & Odendaal, A. (2023). Problematising current coaching strategies from a worldview perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 19(1), 1-15. doi:<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2034>
- Contreras, M., Rojano, Y., & Macías, H. (2021). Purchase Motivation in the Customers of the Neighborhood store: An Ethnographic Study in the Department of Atlántico (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 50, 217-245. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.83>
- Cortés, M., Mur, N., Iglesias, M., & Cortés, M. (2020). Algunas consideraciones para el cálculo del tamaño muestral en investigaciones de las Ciencias Médicas. *MediSur*, 18(5), 937-942.
- Custodio, D. (2023). *Plan de atención de pacientes del seguro integral de salud para la gestión de referencias de un hospital de Lambayeque* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109147>
- Deza, J., Castillo, O., Arribasplata, T., & Pereda, K. (2022). Technological Strategies for Customer Service in a Service Sector Company. *20thLACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Education, Research and Leadership in Post-pandemic, 1, 1-10.* <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.607>
- Diario Gestión. (2019). *Calidad de servicio influye en 60% en decisión de compra de limeños.* <https://gestion.pe/economia/empresas/calidad-de-servicio-influye-en-60-en-decision-de-compra-de-limenos-noticia/>
- Diller, S., Passmore, J., Brown, H., Greif, S., & Jonas, E. (2020). Become the best coach you can be: the role of coach training and coaching experience in workplace coaching quality and quality control. *Organisationsberat Superv Coach*, 27, 313-333. doi:<https://doi.org/10.1007/s11613-020-00662-8>
- Espinoza, R. (2020). *Propuesta de valor diferenciada para el proceso de atención al cliente en la institución financiera Mi Banco, Chepén* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52152>

- Fernández, M. J., & Campaña, G. (2002). *Atención basada en clientes*. Ediciones Diaz de Santos.
- Florián, N., Gálvez, N., & Barsallo, R. (2020). Plan de mejora de atención al usuario interno para la satisfacción del usuario externo en Reque - Chiclayo 2019. *Revista Científica Institucional TZHOECOEN*, 12(4), 525-535. doi:<https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1401>
- Franca, C., & Roschk, H. (2021). "Tit for Tat"-The Outcomes of Coaching in Service Companies. *Coaching, Theorie & Praxis*, 7(1), 13-24. <https://doi.org/10.1365/s40896-021-00050-8>
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/6201>
- García, J., Paz, A., & Pinto, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 219-234.
- González, Á. (2019). *Coaching Empresarial* (1ra ed.). ICB, S.L. (Interconsulting Bureau S.L.).
- González, M. (2022). Recognizing customer journey mapping as key to generating accurate, innovative, and customer-focused marketing strategies in Mexico. *The Anáhuac journal*, 22(1), 98-117. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.04>
- Greif, S. (2022). Motivation, Volition, and Implementation in Coaching. En H. Möller, W. Scholl, J. Passmore, & F. Müller (Eds.), *International Handbook of Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice* (1ra ed., pp. 649-664). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_53
- Heredia, F., Angulo, C.(2020). Effectiveness of coaching to strengthen the transformational leadership in nursing inners of a Private University of Lambayeque, 2019. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 73-83.

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana de España. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- International Coaching Federation. (2023, febrero 16). *International Coaching Federation Announces 2023 Global Boards of Directors*. International Coaching Federation. <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-announces-2023-global-boards-of-directors>
- Ipsos. (2018). *3 de cada 5 en todo el mundo dicen que su sistema de salud está sobrecargado* | Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-mx/3-de-cada-5-en-todo-el-mundo-dicen-que-su-sistema-de-salud-esta-sobrecargado>
- King, E., Norbury, K., & Rooney, D. (2022). Coaching for Leadership Wisdom. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100815. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100815>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing* (11va ed.). Pearson Educación. https://www.academia.edu/84065457/Fundamentos_del_Marketing_Kotler
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14.^a ed.). Prentice Hall.
- Limaymanta, C. H. (2019). Tendencias de diseños metodológicos en las publicaciones indexadas sobre la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Revista Electrónica Educare*, 23(3), 107-129. <https://doi.org/10.15359/ree.23-3.6>
- López, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario* (1ra ed.). Ediciones Paraninfo, S.A.
- Mar, C., Barbosa, A., & Molar, J. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas* (1ra ed.). Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Mejía, C., & Jauregui, K. (2021). Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 175-200. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7977>

- Mendoza, S., & Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), Article 17. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Moyzes, A., & Parente, C. (2019). The coaching process seen from the daily (and controversial) perspective. *Revista de Gestão*, 26(2), 126-142. doi:DOI 10.1108/REGE-07-2018-0082
- Nicolau, A., Sorin, O., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in Psychology*, 14, e1089797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>
- Norabuena, C., Huamán, A., & Ramírez, E. (2020). Modelo de ecuaciones estructurales basado en calidad de servicio y lealtad del cliente de las cajas rurales peruanas. *Ciencias administrativas*, 18(81), 3-14. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e081>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *¿De qué manera la formación se relaciona con el desarrollo económico y social? | Guía para la evaluación de impacto*. <https://test-guia.oitcinterfor.org/contexto/formacion-profesional>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4ta ed.). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pastor, B. (2019). Población y muestra. *Revista Pueblo Continente*, 30(1).
- Piscoya, J. (2023). *Coaching en la productividad en el área comercial de una empresa de transportes, Lambayeque* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/120292>

- Rodriguez, M., Mogollón, M., & Cortes, A. (2020). El coaching como herramienta de gestión de empresas del sector financiero. *Revista Sinergia*, 1(7), 86-110. https://lc.cx/wuYb_S
- Rojas, C., Niebles, W., Pacheco, C., & Hernández, H. (2020). Quality service as a key element of social responsibility in small and medium size enterprises. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Romero, R., Ochoa, F., Mori, G., Vilca, V. A., Yony, F., del Carpio, F., Zárate Suárez, J. S., & Espinoza Casco, R. J. (2023). Service Quality and Institutional Image as Predictors of Customer Satisfaction in Municipalities of Perú. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), 16.
- Roša, A., & Lace, N. (2021). Assessment of the Impact of Coaching on a Company's Performance: A Review of Methods. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc7040233>
- Sandall, H., Mourão, L., & Queiroga, F. (2022). A comprehensive approach to job performance in the service sector: A systematic literature review. *Brazilian Administration Review*, 19(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210046>
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2023). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Tenesaca, B., & Rodríguez, R. (2022). Service quality and user satisfaction in financial institutions. *Cienciamatria*, 8(2). <https://doi.org/10.35381/cm.v8i2.701>
- Tschohl, J. (2017). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. (12va ed.). Service Quality Institute Latin America. https://www.servicequality.net/ftp/cap1_servcliente.pdf
- Vargas, M. (2010). *Calidad y servicio. Concepto y herramientas*. (2da. ed). Ecoe ediciones.

Velarde, N. (2020). Coaching as a strategic tool for public management in the Cusco region. *SITUA*, 23(2). <https://doi.org/10.51343/si.v23i2.705>

Zacarías, H., & Supo, J. (2020). *Metodología de la Investigación Científica: Para las ciencias de la salud y las ciencias sociales* (3ra ed.). Amazon Digital Services LLC - Kdp.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización

Tabla 5

Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Coaching organizacional	Chiavenato (2022) menciona que el coaching se basa en las limitaciones que la empresa impone a sus socios, estas limitaciones se convierten en apoyo para las organizaciones quienes buscan en su camino la mejora continua, crecimiento, les interesa tener asociados en su equipo que estos se conviertan en entrenadores que motiven a las personas del equipo a tener un crecimiento profesional horizontal y personal.	Nos comenta que existen 3 puntos de análisis de autor: autoconciencia, liderazgo de coach y coaching de equipo	Autoconciencia Liderazgo de Coach Coaching de equipo	Autoconocimiento Confianza Capacidad Empatía Asertividad Comunicación Cooperación Mejorar las relaciones Participación en toma de decisiones	Escala ordinal de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
Atención al cliente	Kotler & Keller (2012) sostiene que el servicio al cliente se define como satisfacer las necesidades de los clientes	Los factores que ofrecen un excelente servicio de atención al	Expectativas	Experiencia previa Necesidad del usuario	Escala ordinal de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca

<p>mediante la entrega o prestación de servicios además de soporte calificado y asistencia de alta calidad, durante y después del cumplimiento de los deseos del cliente, también menciona que son acciones colectivas que las empresas toman para garantizar que los clientes satisfagan sus necesidades y sean capaces de identificar sus expectativas actuales (y posiblemente futuras) para que sus necesidades puedan satisfacerse cuando llegue el momento</p>	<p>cliente para lograr tener calidad, analizar los procesos y detectar puntos de mejora a trata: A) Expectativas, B) Percepción y C) Quejas</p>	<p>Percepción</p>	<p>Información disponible</p>	<p>3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>
		<p>Quejas</p>	<p>Confianza Ambiente adecuado Personal idóneo</p>	
			<p>Nivel de respuesta Disposición Conocimientos</p>	

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos



CUESTIONARIO SOBRE Coaching Organizacional



Dirigido a los colaboradores de una institución financiera, Chiclayo

Señor (ra) (ita), el objetivo del presente cuestionario es recopilar datos sobre Coaching Organizacional de los colaboradores de una institución financiera, Chiclayo. Por lo que le agradecería anticipadamente conteste las preguntas marcando con un aspa (x) la respuesta que usted crea conveniente.

DATOS GENERALES:

Edad:años Sexo: M F Nivel educativo: Ninguno Primaria Secundaria Superior Tiempo de servicios: Años

NU	1 Nunca	2 CN Casi nunca	3 AV A veces	4 CS Casi siempre	5 SI Siempre
----	------------	-----------------------	--------------------	-------------------------	--------------------

Variables y sus dimensiones / Escala							
VARIABLE: Coaching Organizacional							
Dimensión: Autoconciencia							
	Indicadores	Ítems	1	2	3	4	5
1	Autoconocimiento	Las funciones se pueden lograr gracias a las habilidades que se poseen					
2		Se valoran el esfuerzo de todos					
3	Confianza	La confianza es importante para generar relaciones con el equipo de trabajo					
4		Es importante que los jefes faciliten la confianza a sus trabajadores para mejorar su desempeño					
5	Capacidad	Es importante utilizar métodos de pros y contra para la capacidad de resolución de problemas					
6		Es importante conocer la capacidad de los colaboradores en el trabajo en equipo					
Dimensión: Liderazgo de Coach							
7	Empatía	Los jefes son empáticos con los colaboradores o clientes en el desarrollo de la atención					
8		Los jefes se ponen en el lugar del trabajador cuanto sufren alguna enfermedad o problema					
9	Asertividad	Es importante que los colaboradores sean expresados adecuadamente sobre sus puntos de vista					
10		Los colaboradores tienen la capacidad de expresarse de forma eficaz ante los jefes					
11	Comunicación	Existe una comunicación clara entre los jefes y colaboradores de la empresa en función al desarrollo de objetivos					
12		Es importante que la comunicación sea clara y transmitida de manera adecuada en las áreas de trabajo					
Dimensión: Coaching de equipo							
13	Cooperación	Se siente capacitado para cooperar con su equipo de trabajo en el logro de los objetivos					
14		Es importante que el equipo de trabajo sepa que cuenta con su cooperación en funciones extras de trabajo					
15	Mejorar las relaciones	Reciben capacitaciones para mejorar las relaciones entre jefe y colaborador					
16		Es importante tener una buena relación con sus compañeros de trabajo teniendo un ambiente laboral adecuado					
17	Participación en toma de decisiones	Es importante que los colaboradores participen de las tomas de decisiones y asuman las consecuencias de ellas					
18		Es importante la opinión de toma de decisiones de otros en la organización					

Muchas gracias por su colaboración ¡

Dirigido a los colaboradores de una institución financiera, Chiclayo

Señor (ra) (ita), el objetivo del presente cuestionario es recopilar datos sobre Atención al Cliente de los colaboradores de una institución financiera, Chiclayo. Por lo que le agradecería anticipadamente conteste las preguntas marcando con un aspa (x) la respuesta que usted crea conveniente.

DATOS GENERALES:

Edad:años Sexo: M F Nivel educativo: Ninguno Primaria Secundaria Superior Tiempo de servicios: Años

	1	2	3	4	5
NU	Nunca	CN	AV	CS	SI
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Variables y sus dimensiones / Escala						
VARIABLE: Atención al Cliente						
Dimensión: Expectativas						
Indicadores	Ítems	1	2	3	4	5
1	Experiencia Previa	La empresa cubre las expectativas del cliente				
		La atención que recibe parte de la empresa es agradable				
3	Necesidad del usuario	Siempre encuentra lo que busca en los productos y la atención recibida				
		La atención de los colaboradores es correcta en relación a lo que busca				
5	Información disponible	Siempre hay la información oportuna para aclarar las dudas				
		Los colaboradores de la empresa tienen toda la información necesaria				
Dimensión: Percepción						
7	Confianza	Siente confianza de la atención que recibe				
		Los servicios de la empresa son confiables				
9	Ambiente Adecuado	La instalación designa a la atención de la empresa son confortables				
		Se percibe un ambiente de armonía entre trabajador				
11	Personal Idóneo	Los colaboradores son capaces y muy competente				
		Se nota que los colaboradores cuentan con todos los conocimientos para la atención				
Dimensión: Quejas						
13	Nivel de respuesta	Los colaboradores cumplen sus funciones a tiempo				
		La respuesta de la empresa se recibe en el tiempo prudente				
15	Disposición	Los trabajadores tienen la disposición de ayudarlo en las gestiones que van realizar				
		Los colaboradores muestran disposición por atender de manera rápida				
17	Conocimientos	Los colaboradores conocen lo suficiente para la atención al cliente				
		Los colaboradores conocen de los procesos y los tiempos establecidos para entregar una solución				

Anexo 4. Evaluación por juicio de expertos



Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos coaching organizacional y atención al cliente. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Maricarmen Huchiyama Ruiz
Grado profesional:	Maestría (x) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Educativa () Social () Organizacional (x)
Áreas de experiencia profesional:	Finanzas empresariales Gestión del talento
Institución donde labora:	CMAC PIURA SAC
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba:	Cuestionario ordinal, cuestionario escala de Likert
Autor:	Nathalyn Keith Mera Vallejos
Procedencia:	Institución privada
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Encuesta Virtual
Significación:	Variable 1, Coaching organizacional: dimensiones (autoconciencia, liderazgo de coach, coaching de equipo). Variable 2, Atención al cliente: dimensiones (expectativas, percepción, quejas).

4. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Variable	Dimensiones	Definición	Escala
V1, Coaching Organizacional	Autoconciencia	La capacidad de identificar y comprender las conexiones entre los propios sentimientos, pensamientos y comportamientos.	Escala ordinal de Likert: 1-5
	Liderazgo de coach	Se centra en superar la adversidad en situaciones difíciles convertir los obstáculos potenciales en oportunidades y promover el crecimiento para todos .	
	Coaching de equipo	Es un proceso que ayuda a los miembros del equipo a lograr sus objetivos mediante la adopción de acciones que promuevan la colaboración en equipo y los apoya a revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores.	
V2, Atención al Cliente	Expectativas	Experiencia del cliente después de la compra o servicio referencias de clientes a terceros, información accesible y comprensible, confianza del cliente en lo que la empresa hace por ellos.	Escala ordinal de Likert: 1-5
	Percepción	La confianza de los clientes en los servicios prestados por la empresa, la velocidad con la que los clientes reciben la información necesaria.	
	Quejas	Discrepancia entre lo que una marca promete sobre un producto o servicio y lo que reciben.	

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento los instrumentos “Coaching organizacional” y “Atención al Cliente” elaborado por la Bch. Nathalyn Keith Mera Vallejos en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

MATRIZ DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	Claridad ¹				Coherencia ²				Relevancia ³				Observaciones/ Recomendaciones	
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
ATENCIÓN AL CLIENTE	EXPECTATIVAS	Experiencia Previa	La empresa cubre las expectativas del cliente				X					X				X	
			La atención que recibe parte de la empresa es agradable				X					X				X	
		Necesidad del Usuario	Siempre encuentra lo que busca en los productos y la atención recibida				X					X				X	
			La atención de los colaboradores es correcta en relación a lo que busca				X					X				X	
	PERCEPCION	Información disponible	Siempre hay la información oportuna para aclarar las dudas				X					X				X	
			Los colaboradores de la empresa tienen toda la información necesaria				X					X				X	
		Confianza	Siente confianza de la atención que recibe				X					X				X	
			Los servicios de la empresa son confiables				X					X				X	
	Ambiente Adecuado	La instalación designa a la atención de la empresa son confortables				X					X				X		
		Se percibe un ambiente de armonía entre trabajador				X					X				X		
	Personal Idóneo	Los colaboradores son capaces y muy competente				X					X				X		
		Se nota que los colaboradores cuentan con todos los conocimientos para la atención				X					X				X		
QUEJAS	Nivel de respuesta	Los colaboradores cumplen sus funciones a tiempo				X					X				X		
		La respuesta de la empresa se recibe en el tiempo prudente				X					X				X		
	Disposición	Los trabajadores tienen la disposición de ayudarlo en las gestiones que van realizar				X					X				X		
		Los colaboradores muestran disposición por atender de manera rápida				X					X				X		
Conocimiento	Los colaboradores conocen lo suficiente para la atención al cliente				X					X				X			
	Los colaboradores conocen de los procesos y los tiempos establecidos para entregar una solución				X					x				x			

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

1. No cumple con el criterio	2. Bajo Nivel	3. Moderado nivel	4. Alto nivel
------------------------------	---------------	-------------------	---------------

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedo a validar teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad, la cual permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. **Mgr. Huchiyama Ruiz Maricarmen** **DNI: 70259009**

Especialidad del validador (a): **Maestra en Gestión del Talento Humano**

Chiclayo, 04 de noviembre de 2023

¹Claridad: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
²Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo
³Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



 DNI: 70259009
 Mgr. Huchiyama Ruiz, Maricarmen



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **HUCHIYAMA RUIZ**
Nombres **MARICARMEN**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Numero de Documento de Identidad **70259009**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**
Denominación **MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**
Fecha de Expedición **22/02/21**
Resolución/Acta **0009-2021-UCV**
Diploma **052-103661**
Fecha Matrícula **03/06/2018**
Fecha Egreso **19/01/2020**

Fecha de emisión de la constancia:
17 de Diciembre de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001607682

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos coaching organizacional y atención al cliente. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Franco Alejandro Gonzales Niño
Grado profesional:	Maestría (x) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Educativa (X) Social () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Ciencias exactas Física
Institución donde labora:	Pontificia Universidad Católica del Perú
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba:	Cuestionario ordinal, cuestionario escala de Likert
Autor:	Nathalyn Keith Mera Vallejos
Procedencia:	Institución privada
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Encuesta Virtual
Significación:	Variable 1, Coaching organizacional: dimensiones (autoconciencia, liderazgo de coach, coaching de equipo). Variable 2, Atención al cliente: dimensiones (expectativas, percepción, quejas).

4. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Variable	Dimensiones	Definición	Escala
V1, Coaching Organizacional	Autoconciencia	La capacidad de identificar y comprender las conexiones entre los propios sentimientos, pensamientos y comportamientos.	Escala ordinal de Likert: 1-5
	Liderazgo de coach	Se centra en superar la adversidad en situaciones difíciles convertir los obstáculos potenciales en oportunidades y promover el crecimiento para todos .	
	Coaching de equipo	Es un proceso que ayuda a los miembros del equipo a lograr sus objetivos mediante la adopción de acciones que promuevan la colaboración en equipo y los apoya a revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores.	
V2, Atención al Cliente	Expectativas	Experiencia del cliente después de la compra o servicio referencias de clientes a terceros, información accesible y comprensible, confianza del cliente en lo que la empresa hace por ellos.	Escala ordinal de Likert: 1-5
	Percepción	La confianza de los clientes en los servicios prestados por la empresa, la velocidad con la que los clientes reciben la información necesaria.	
	Quejas	Discrepancia entre lo que una marca promete sobre un producto o servicio y lo que reciben.	

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento los instrumentos “Coaching organizacional” y “Atención al Cliente” elaborado por la Bch. Nathalyn Keith Mera Vallejos en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o unamodificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por laordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica dealgunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxisadecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica conla dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (nocumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana conla dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con ladimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (altonivel)	El ítem se encuentra está relacionado con ladimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencialo importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se veaafectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítempuede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

MATRIZ DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	Claridad ¹				Coherencia ²				Relevancia ³				Observaciones/ Recomendaciones	
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
COACHING ORGANIZACIONAL	AUTOCONCIENCIA	Autoconocimiento	Las funciones se pueden lograr gracias a las habilidades que se poseen				X				X				X		
			Se valoran el esfuerzo de todos			X			X			X					
		Confianza	La confianza es importante para generar relaciones con el equipo de trabajo				X			X						X	
			Es importante que los jefes faciliten la confianza a sus trabajadores para mejorar su desempeño				X			X						X	
		Capacidad	Es importante utilizar métodos de pros y contra para la capacidad de resolución de problemas				X			X						X	
			Es importante conocer la capacidad de los colaboradores en el trabajo en equipo				X			X						x	
	LIDERAZGO DE COACH	Empatía	Los jefes son empáticos con los colaboradores o clientes en el desarrollo de la atención			X			X						X		
			Los jefes se ponen en el lugar del trabajador cuanto sufren alguna enfermedad o problema		X				X				X				
		Asertividad	Es importante que los colaboradores sean expresados adecuadamente sobre sus puntos de vista			X			X						X		
			Los colaboradores tienen la capacidad de expresarse de forma eficaz ante los jefes			X			X						X		
		Comunicación	Existe una comunicación clara entre los jefes y colaboradores de la empresa en función al desarrollo de objetivos			X			X						X		
			Es importante que la comunicación sea clara y transmitida de manera adecuada en la áreas de trabajo			X			X						X		
	COACHING DE EQUIPO	Cooperación	Se siente capacitado para cooperar con su equipo de trabajo en el logro de los objetivos			X			X						X		
			Es importante que el equipo de trabajo sepa que cuenta con su cooperación en funciones extras de trabajo			X			X						X		
		Mejorar las relaciones	Reciben capacitaciones para mejorar las relaciones entre jefe y colaborador			X			X						X		
			Es importante tener una buena relación con sus compañeros de trabajo teniendo un ambiente laboral adecuado			X			X						X		
		Participación en toma de decisiones	Es importante que los colaboradores participen de las tomas de decisiones y asuman las consecuencias de ellas		X				X						X		
			Es importante la opinión de toma de decisiones de otros en las organización			X			X						X		

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

1. No cumple con el criterio	2. Bajo nivel	3. Moderado nivel	4. Alto nivel
------------------------------	---------------	-------------------	---------------

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedo a validar teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad, la cual permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. **Mag. Franco Alejandro Gonzales Niño** **DNI: 41187889**

Especialidad del validador (a): **Magister en Física Aplicada**

¹**Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
²**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo
³**Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 DNI: 41187889
Mag. Franco Alejandro Gonzales Niño

Chiclayo, 20 de octubre de 2023

MATRIZ DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	Claridad ¹				Coherencia ²				Relevancia ³				Observaciones/ Recomendaciones
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
ATENCIÓN AL CLIENTE EXPECTATI VAS	Experiencia Previa		La empresa cubre las expectativas del cliente				X				X				X	
			La atención que recibe parte de la empresa es agradable				X			X					X	
	Necesidad del Usuario		Siempre encuentra lo que busca en los productos y la atención recibida			X			X					X		
			La atención de los colaboradores es correcta en relación a lo que busca			X			X					X		
			Siempre hay la información oportuna para aclarar las dudas				X			X					X	

PERCEPCION	Información disponible	Los colaboradores de la empresa tienen toda la información necesaria			X			X			X		
	Confianza	Siente confianza de la atención que recibe			X			X			X		
		Los servicios de la empresa son confiables			X			X			X		
	Ambiente Adecuado	La instalación designa a la atención de la empresa son confortables			X			X			X		
		Se percibe un ambiente de armonía entre trabajador			X			X			X		
	Personal Idóneo	Los colaboradores son capaces y muy competente			X			X			X		
		Se nota que los colaboradores cuentan con todos los conocimientos para la atención			X			X			X		
	QUEJAS	Nivel de respuesta	Los colaboradores cumplen sus funciones a tiempo			X			X			X	
			La respuesta de la empresa se recibe en el tiempo prudente										
		Disposición	Los trabajadores tienen la disposición de ayudarlo en las gestiones que van realizar			X			X			X	
Los colaboradores muestran disposición por atender de manera rápida					X			X			X		
Conocimiento		Los colaboradores conocen lo suficiente para la atención al cliente			X			X			X		
	Los colaboradores conoce de los procesos y los tiempos establecidos para entregar una solución			X			X			X			

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

1. No cumple con el criterio	2. Bajo Nivel	3. Moderado nivel	4. Alto nivel
------------------------------	---------------	-------------------	---------------

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedo a validar teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad, la cual permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. **Mag. Franco Alejandro Gonzales Niño** **DNI: 41187889**

Especialidad del validador (a): **Magister en Física Aplicada**

¹**Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.

²**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo

³**Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


DNI: 41187889
Mag. Franco Alejandro Gonzales Niño

Chiclayo, 20 de octubre de 2023



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **GONZALES NIÑO**
Nombres **FRANCO ALEJANDRO**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Numero de Documento de Identidad **41187889**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**
Rector **GONZALES DE OLARTE, EFRAIN VIRGILIO**
Secretario General **ORTIZ CABALLERO, RENE ELMER MARTIN**
Decano **ELIAS GIORDANO, DANTE ANGEL**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**
Denominación **MAGISTER EN FISICA APLICADA**
Fecha de Expedición **12/12/2012**
Resolución/Acta
Diploma
Fecha Matrícula **Sin información (****)**
Fecha Egreso **Sin información (****)**

Fecha de emisión de la constancia:
17 de Diciembre de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001607683

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(****) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3930, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p.m.

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos coaching organizacional y atención al cliente. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Moisés David Reyes Pérez		
Grado profesional:	Maestría	()	Doctor (x)
Área de formación académica:	Organizacional	(x)	Educativa () Organizacional (x)
Áreas de experiencia profesional:	Gestión del talento humano Atención al cliente		
Institución donde labora:	Consultora Reinvéntate Universidad Nacional Mayor de San Marcos		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años	()	Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	12 artículos publicados en la base de datos de SCOPUS		

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba:	Cuestionario ordinal, cuestionario escala de Likert
Autor:	Nathalyn Keith Mera Vallejos
Procedencia:	Institución privada
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Encuesta Virtual
Significación:	Variable 1, Coaching organizacional: dimensiones (autoconciencia, liderazgo de coach, coaching de equipo). Variable 2, Atención al cliente: dimensiones (expectativas, percepción, quejas).

4. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Variable	Dimensiones	Definición	Escala
V1. Coaching Organizacional	Autoconciencia	La capacidad de identificar y comprender las conexiones entre los propios sentimientos, pensamientos y comportamientos.	Escala ordinal de Likert: 1-5
	Liderazgo de coach	Se centra en superar la adversidad en situaciones difíciles convertir los obstáculos potenciales en oportunidades y promover el crecimiento para todos .	
	Coaching de equipo	Es un proceso que ayuda a los miembros del equipo a lograr sus objetivos mediante la adopción de acciones que promuevan la colaboración en equipo y los apoya a revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores.	
V2. Atención al Cliente	Expectativas	Experiencia del cliente después de la compra o servicio referencias de clientes a terceros, información accesible y comprensible, confianza del cliente en lo que la empresa hace por ellos.	Escala ordinal de Likert: 1-5
	Percepción	La confianza de los clientes en los servicios prestados por la empresa, la velocidad con la que los clientes reciben la información necesaria.	
	Quejas	Discrepancia entre lo que una marca promete sobre un producto o servicio y lo que reciben.	

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento los instrumentos “Coaching organizacional” y “Atención al Cliente” elaborado por la Bch. Nathalyn Keith Mera Vallejos en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o unamodificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por laordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica dealgunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxisadecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica conla dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (nocumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana conla dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con ladimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (altonivel)	El ítem se encuentra está relacionado con ladimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se veaafectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítempuede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

MATRIZ DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	Claridad ¹				Coherencia ²				Relevancia ³				Observaciones/ Recomendaciones
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
				COACHING ORGANIZACIONAL	AUTOCONCIENCIA	Autoconocimiento	Las funciones se pueden lograr gracias a las habilidades que se poseen				x				x	
Se valoran el esfuerzo de todos							x				x				x	
Confianza	La confianza es importante para generar relaciones con el equipo de trabajo						x				x				X	
	Es importante que los jefes faciliten la confianza a sus trabajadores para mejorar su desempeño						x				x				X	
Capacidad	Es importante utilizar métodos de pros y contra para la capacidad de resolución de problemas						x				x				x	
	Es importante conocer la capacidad de los colaboradores en el trabajo en equipo						x				x				x	
LIDERAZGO DE COACH	Empatía	Los jefes son empáticos con los colaboradores o clientes en el desarrollo de la atención					x				x				x	
		Los jefes se ponen en el lugar del trabajador cuando sufren alguna enfermedad o problema					x				x				x	
	Asertividad	Es importante que los colaboradores sean expresados adecuadamente sobre sus puntos de vista					x				x				x	
		Los colaboradores tienen la capacidad de expresarse de forma eficaz ante los jefes					x				x				x	
	Comunicación	Existe una comunicación clara entre los jefes y colaboradores de la empresa en función al desarrollo de objetivos					x				x				x	
		Es importante que la comunicación sea clara y transmitida de manera adecuada en la áreas de trabajo					x				x				x	
COACHING DE EQUIPO	Cooperación	Se siente capacitado para cooperar con su equipo de trabajo en el logro de los objetivos					x				x				x	
		Es importante que el equipo de trabajo sepa que cuenta con su cooperación en funciones extras de trabajo					x				x				x	
	Mejorar las relaciones	Reciben capacitaciones para mejorar las relaciones entre jefe y colaborador					x				x				x	
		Es importante tener una buena relación con sus compañeros de trabajo teniendo un ambiente laboral adecuado					x				x				x	
	Participación en toma de decisiones	Es importante que los colaboradores participen de las tomas de decisiones y asuman las consecuencias de ellas					x				x				x	
		Es importante la opinión de toma de decisiones de otros en las organización					x				x				x	

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

1. No cumple con el criterio	2. Bajo nivel	3. Moderado nivel	4. Alto nivel
------------------------------	---------------	-------------------	---------------

Especialidad del validador (a):

Maestra en Gestión del Talento Humano

¹**Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.

²**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo

³**Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Chiclayo, 07 de noviembre de 2023



DNI: 47498278

Mgr. Moisés David Reyes Pérez

MATRIZ DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	Claridad ¹				Coherencia ²				Relevancia ³				Observaciones/ Recomendaciones				
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
ATENCIÓN AL CLIENTE	EXPECTATIVAS	Experiencia Previa	La empresa cubre las expectativas del cliente				x													
			La atención que recibe por parte de la empresa es agradable				X													
		Necesidad del Usuario	Siempre encuentra lo que busca en los productos y la atención recibida																	
			La atención de los colaboradores es correcta en relación a lo que busca																	
	Información disponible	Siempre hay la información oportuna para aclarar las dudas																		
		Los colaboradores de la empresa tienen toda la información necesaria																		
	PERCEPCIÓN	Confianza	Siente confianza de la atención que recibe																	
			Los servicios de la empresa son confiables																	
		Ambiente Adecuado	La instalación designa a la atención de la empresa son confortables																	
			Se percibe un ambiente de armonía entre trabajador																	
	Personal Idóneo	Los colaboradores son capaces y muy competente																		
		Se nota que los colaboradores cuentan con todos los conocimientos para la atención																		
	QUEJAS	Nivel de respuesta	Los colaboradores cumplen sus funciones a tiempo																	
			La respuesta de la empresa se recibe en el tiempo prudente																	
		Disposición	Los trabajadores tienen la disposición de ayudarlo en las gestiones que van realizar																	
			Los colaboradores muestran disposición por atender de manera rápida																	
Conocimiento		Los colaboradores conocen lo suficiente para la atención al cliente																		
		Los colaboradores conoce de los procesos y los tiempos establecidos para entregar una solución																		

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

1. No cumple con el criterio	2. Bajo Nivel	3. Moderado nivel	4. Alto nivel
------------------------------	---------------	-------------------	---------------

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedo a validar teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad, la cual permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**
Apellidos y nombres del juez validador. **Mgr. Moisés David Reyes Pérez** **DNI:47498278**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedo a validar teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad, la cual permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. **Mgtr. Moisés David Reyes Pérez DNI: 47498278**

Especialidad del validador (a): **Maestra en Gestión del Talento Humano**

Chiclayo, 07 de noviembre de 2023

¹**Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.

²**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo

³**Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



DNI: 47498278
Mgtr. Moisés David Reyes Pérez



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **REYES PEREZ**
Nombres **MOISES DAVID**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Numero de Documento de Identidad **47498278**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**
Rector **TANTALEAN RODRIGUEZ JEANNETTE CECILIA**
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**
Denominación **Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**
Fecha de Expedición **13/03/2023**
Resolución/Acta **0086-2023-UCV**
Diploma **052-195364**
Fecha Matrícula **06/04/2020**
Fecha Egreso **01/02/2023**

Fecha de emisión de la constancia:
19 de Noviembre de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001574266

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Anexo 5. Confiabilidad de los instrumentos

Tabla 7

Alfa de Cronbach de la variable coaching organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,764	18

Tabla 8

Alfa de Cronbach de la variable atención al cliente

Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	18

Anexo 6. Propuesta

1. Título de la propuesta

“Programa de Coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera de Chiclayo”.

2. Descripción de la propuesta

2.1. Tipo de propuesta a realizar

La presente propuesta es de tipo interna

2.2. Descripción general o presentación de la propuesta

La presente propuesta es una herramienta que tiene como objetivo proponer un programa de coaching organizacional para mejorar la atención al cliente en una entidad financiera de Chiclayo. A través de la propuesta de coaching organizacional se propone potenciar ciertas habilidades específicas como la empatía, comunicación y liderazgo, fundamentales en el entorno financiero para la atención al cliente en este rubro. En efecto, al emplear recursos para el fortalecimiento de habilidades mediante el coaching a través de talleres de capacitación, la entidad financiera tiene la oportunidad de mejorar la eficiencia de su capital humano, potenciando el desempeño de sus colaboradores y minimizando posibles fallos en las interacciones con los clientes. Por esta razón, la elaboración del programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera de Chiclayo será realizado en 9 sesiones de capacitación que se aplicarán para fortalecer las habilidades de los colaboradores.

3. Fundamentación teórica de la propuesta (conceptualización)

La elaboración de la propuesta de un programa de coaching organizacional, se sustenta bajo la teoría General del Coaching, la cual se basa en principios fundamentales que dirigen la práctica de esta disciplina multifacética en su esencia; el coaching se considera como un proceso continuo de desarrollo, ya sea a nivel personal o profesional, donde la colaboración entre el coach y el cliente surge como un componente crucial, estableciendo una relación fundada en la confianza y la empatía. La teoría resalta la importancia de orientar hacia las metas y necesidades

del cliente, reconociendo que son los propios clientes quienes definen sus objetivos de coaching; por ende, durante este proceso, la comunicación efectiva adquiere un papel central, donde el coach emplea habilidades de escucha activa, formulación de preguntas y asertividad para facilitar el aprendizaje. En contraste la teoría se centra en el fortalecimiento y desarrollo continuo de los colaboradores de forma individual y en equipo, por lo tanto, el coaching facilita la mejora en determinadas áreas, de esta manera, el coaching se presenta como un proceso dinámico que va más allá de la identificación de problemas, activamente buscando soluciones y propiciando el crecimiento continuo tanto de individuos como de equipos (Bayón, 2014; Ravier, 2021).

4. Justificación

La propuesta de un programa de coaching organizacional en un entidad financiera de Chiclayo orientado a mejorar la atención del cliente se justifica por porque brinda alternativas de solución ante una posible deficiente atención, contribuye con la mejora y desarrollo de habilidades blandas al personal responsable, permite resolver controversias y problemas entre personal de atención y cliente, asimismo, el coaching organizacional se centra en desarrollar habilidades individuales y en equipo, el cual conlleva a mejorar de manera significativa la calidad de atención e interacción con los clientes, por tanto, contribuirá de forma directa a cumplir con las expectativas de estos mismo.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Proponer un programa de coaching organizacional para mejorar la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

5.2. Objetivos específicos

- a) Diseñar sesiones para desarrollar habilidades de comunicación efectiva en los colaboradores.
- b) Identificar las temáticas para fortalecer el liderazgo del coach y coach en equipo.

6. Visión y misión

6.1. Visión

Crear soluciones y ofrecer servicios que generen valor a nuestros clientes y a la sociedad.

6.2. Misión

Ser reconocido como el mejor grupo financiero por sus clientes y sus comunidades.

7. Etapas de coaching

- **Etapa 1: Diseñar el acuerdo de Coaching**
 - Establecer el marco de actuación del proceso de coaching respecto a las expectativas, compromisos y funcionamiento de las sesiones.
- **Etapa 2: Marco ético de Coaching**
 - Establecer el marco ético del proceso de Coaching.
- **Etapa 3: Formulación de objetivos**
 - Definición del objetivo y/o situación que el coachee desea alcanzar
- **Etapa 4: Exploración de la situación actual**
 - Descripción de la experiencia que sustenta el marco interpretativo de la situación actual.
- **Etapa 5: Facilitar acciones**
 - Diseñar y atender las dimensiones del coaching necesarias para el logro del objetivo o situación deseada.
- **Etapa 6: Sostenibilidad**
 - Valoración de los resultados y expansión del aprendizaje.

8. Metas por cada etapa

Coaching organizacional: Establecer objetivos y metas para mejorar la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo.

- **Autoconciencia:** Beneficiar al 100.0% de colaboradores sobre el desarrollo de habilidades y conocimientos integrales sobre los servicios financieros que brinda la entidad por medio de una atención de calidad.
- **Liderazgo en Coach:** Lograr de manera mensual un incremento del 50.0% en habilidades de liderazgo de Coach
- **Coaching de equipo:** Alcanzar en el primer bimestre la integración de equipos de manera efectiva y que el 80.0% logre capacidades de gestionar equipos de trabajo.

9. Estrategias

9.1. Fundamentos estratégicos del diseño de la propuesta

Tabla 9

Fundamentos estratégicos del diseño de la propuesta

Ord	Etapa	Objetivos	Problemática existente	Estrategias	Beneficios
1	Autoconciencia	Desarrollar la autoconciencia y el desarrollo personal de los colaboradores de la entidad financiera	Los clientes no sienten confianza del personal que brinda servicios, ya que consideraron el ambiente y la atención no es idóneo, se tiene al 40% en un nivel medio y 32.5% bajo.	1) Desarrollar el desempeño 2) Manejo negociación conflictos	Mejor eficiencia de los trabajadores para cumplir los objetivos de la empresa
2	Liderazgo de Coach	Fortalecer el desarrollo de habilidades de liderazgo de Coach	Se evidenció en una entidad financiera, el 40% indicó que el nivel de expectativas fue medio respecto a las necesidades del usuario, la información que está disponible y la atención recibida; por otro lado, el 35% sostuvo que posee un nivel bajo, no obstante, en un menor porcentaje, solo el 25% afirmaron fue de nivel alto.	3) Capacitación personal comunicación organizacional efectiva	Crear lideres capaces de entablar relaciones y ejercer bien su trabajo para comprender las necesidades del cliente

3	Coaching de equipo	Desarrollar aptitudes para gestionar equipos de manera efectiva.	Asimismo, el 35% consideran un nivel bajo respecto al grado de respuesta, disposición y conocimientos de los colaboradores en la atención, otro 35% indicaron un nivel medio, mientras que, el 30% indican un alto nivel.	4) Desarrollo de Talleres de Coach y trabajo en equipo	Relaciones laborales confiables donde los colaboradores se sientan valorados y puedan brindar soluciones inmediatas apoyados en otros compañeros
---	--------------------	--	---	--	--

10. Tácticas

Se implementarán talleres de capacitación sobre la temática de coaching organizacional orientado a mejorar la atención al cliente, el cual está dirigido a los colaboradores y directivos que laboran en la entidad financiera para que desempeñen adecuadamente sus funciones. El taller abarca los siguientes temas:

Tabla 10

Estrategias, tácticas y acciones del coaching organizacional orientado a mejorar la atención al cliente

Ord	Estrategias	Tácticas	Acciones
1	Desarrollar el alto desempeño	Promover la autoconciencia y el desarrollo personal de los colaboradores.	Introducción sobre los conceptos coaching organizacional Prácticas y estrategias de coaching
2	Manejo de negociación y conflictos	Desarrollar conocimientos integrales sobre los servicios financieros que brinda la entidad.	Integración de los principios del coaching aplicado a la atención al cliente en servicios financieros
3	Capacitación al personal en comunicación organizacional efectiva	Fomentar la empatía como herramienta fundamental en la atención al cliente Desarrollar habilidades de	Desarrollo de la empatía. Técnicas de comunicación efectiva

		comunicación efectiva.	
		Potenciar el desarrollo de habilidades de liderazgo de Coach	Liderazgo transformacional
		Desarrollar habilidades de liderazgo que inspiren y motiven a los equipos.	Uso de enfoques de coaching para mejorar la colaboración y la productividad del equipo. Enfoques de coaching para fortalecer la colaboración y la productividad del equipo.
4	Desarrollo de Talleres de Coach y trabajo en equipo	Desarrollar aptitudes para gestionar equipos de manera efectiva.	Desarrollando la asertividad

11. Resultados concretos que se espera alcanzar

Por medio de la aplicación de estrategias se busca lograr:

- 1) Desarrollar el alto desempeño:** Identificar los posibles líderes dentro de la entidad financiera para monitorear equipos de trabajo.
- 2) Manejo de negociación y conflictos:** Incrementar el índice de soluciones a los conflictos presentados en la entidad financiera en un 75% mensual.
- 3) Capacitación al personal en comunicación organizacional efectiva:** Elevar el nivel de comunicación efectiva entre los trabajadores y clientes en un 80.0% mensual.
- 4) Desarrollo de talleres de Coach y trabajo en equipo:** Elevar en un 65% el trabajo en equipo.

12. Desarrollo de la propuesta

12.1. Tema central del cual trata el proyecto de propuesta

Este programa en una entidad financiera busca desarrollar y fortalecer habilidades y competencias organizacionales en los directivo y personal que permitan mejorar su desempeño. Entre las habilidades o competencias a desarrollar y fortalecer a través del coach están: habilidades para la comunicación, destrezas interpersonales, habilidad para tomar decisiones, destrezas analíticas, orientación a resultados, trabajo en equipo, retroalimentación, eficiencia y eficacia en la administración operativa de sus oficinas.

13. Síntesis gráfica de la propuesta



3	<p>indicó que el nivel de expectativas fue de nivel medio respecto a las necesidades del usuario, la información que está disponible y la atención recibida; por otro lado, el 35% sostuvo que posee un nivel bajo, no obstante, en un menor porcentaje, solo el 25% afirmaron que se percibe un nivel alto.</p> <p>Asimismo, el 35% consideran un nivel bajo respecto al grado de respuesta, disposición y conocimientos de los colaboradores en la atención, otro 35% indicaron un nivel medio, mientras que, el 30% indican un alto nivel.</p>	<p>organizacional efectiva</p> <p>Desarrollo de Talleres de Coach y trabajo en equipo</p>	<p>Técnicas de comunicación efectiva</p> <p>Liderazgo transformacional</p> <p>Uso de enfoques de coaching para mejorar la colaboración y la productividad del equipo.</p> <p>Enfoques de coaching para fortalecer la colaboración y la productividad del equipo.</p> <p>Desarrollando la asertividad</p>	
---	---	---	--	--

15. Estudio financiero

15.1. Recursos

Como recursos humanos se contará con la participación de profesionales que participaran en la elaboración y ejecución de la propuesta y estará integrado por personal directivo y trabajadores de la entidad financiera; asimismo, se integrarán al equipo 1 asesor en Coaching en gestión organizacional el cuál será clave en todo el procedimiento de la propuesta.

15.2. Presupuesto

Tabla 12

Presupuesto

Ord.	Descripción	Parcial S/
1	Taller 1: Introducción sobre los conceptos coaching organizacional	S/. 4 000.00
2	Taller 2: Prácticas y estrategias de coaching	
3	Taller 3: Integración de los principios del coaching aplicado a la atención al cliente en servicios financieros	S/. 8 000.00
4	Taller 4: Desarrollo de la empatía.	S/. 5 000.00
5	Taller 5: Técnicas de comunicación efectiva	
6	Taller 6: Liderazgo transformacional	S/. 6 000.00
7	Taller 7: Uso de enfoques de coaching para mejorar la colaboración y la productividad del equipo.	
8	Taller 8: Enfoques de coaching para fortalecer la colaboración y la productividad del equipo.	S/. 7 000.00
9	Taller 9: ¿Cómo ser más asertivos?	

15.3. Fuentes de financiamiento

Tabla 13

Fuentes de financiamiento

Fuente	Monto	Porcentaje
Entidad Financiera	S/. 30 000.00	100.00%

La propuesta será financiada por la entidad responsable por monto ascendente a S/. 30 000.00 (Treinta mil y /00 soles).

Anexo 7. Validación de la propuesta

FICHA TÉCNICA

Para validar la propuesta por expertos

I. Datos generales y autoevaluación de los expertos

Respetado profesional: **Mag. Franco Alejandro Gonzales Niño** De acuerdo a la investigación realizada "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo", se plantea la siguiente propuesta denominada: "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo". Por lo tanto, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1.1. Datos generales del experto encuestado:

1.1.1. Especialidad : Maestría en Gestión del Talento Humano

1.1.2. Grado académico : Maestría

1.2. Test de autoevaluación del experto

1.2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y Dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X

1.2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Bajo	Medio	Alto
Análisis teóricos realizados por usted			X
Su propia experiencia			X
Trabajos de autores nacionales			X
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio			X
Su intuición			X

II. Evaluación de la propuesta por el experto

Nombres y apellidos del experto	Franco Alejandro Gonzales Niño
---------------------------------	--------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe el "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo"

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con las variables de estudio: Coaching organizacional y atención al cliente.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con un aspa (X) en la columna que usted crea por conveniente.

Las valoraciones son:

(I)	(PA)	(A)	(BA)	(MA)
-----	------	-----	------	------

Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy de acuerdo
------------	---------------	----------	-------------------	----------------

Si usted, considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. Aspectos generales

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Secciones que comprende					X
3	Nombre de estas secciones					X
4	Elementos de cada una de sus secciones					X
5	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio					X

2.2. Contenido

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Coherencia entre el título y la propuesta					X
3	Guarda relación el programa con el objetivo general					X
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos					X
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar					X
6	El tema tiene relación con la propuesta					X
7	La fundamentación tiene relación con la propuesta					X
8	El modelo contiene viabilidad en su estructura					X
9	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en espacio					X
10	La propuesta está insertada en la investigación					X
11	La propuesta cumple con los requisitos					X

2.3. Valoración integral de la propuesta

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Pertinencia					X
2	Actualidad: la propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación					X
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación					X
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación					X
5	Consistencia					X
6	Claridad: la propuesta está formulada con lenguaje apropiado					X
7	El vocabulario es apropiado al nivel correspondiente de la propuesta					X
8	Es objetiva está expresado en indicadores precisos y claros					X

Chiclayo, 19 de diciembre del 2023



Firma del experto
 DNI: 41187889

Mag. Franco Alejandro Gonzales Niño

FICHA TÉCNICA

Para validar la propuesta por expertos

I. Datos generales y autoevaluación de los expertos

Respetado profesional: **Moisés David Reyes Pérez**

De acuerdo a la investigación realizada "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo", se plantea la siguiente propuesta denominada: "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo". Por lo tanto, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1.1. Datos generales del experto encuestado:

1.1.1. Especialidad : Maestría en Gestión del Talento Humano

1.1.2. Grado académico : Doctor.

1.2. Test de autoevaluación del experto

1.2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y Dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X

1.2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Bajo	Medio	Alto
Análisis teóricos realizados por usted			X
Su propia experiencia			X
Trabajos de autores nacionales			X
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio			X
Su intuición			X

II. Evaluación de la propuesta por el experto

Nombres y apellidos del experto	Moisés David Reyes Pérez
---------------------------------	--------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe el "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo"

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con las variables de estudio: Coaching organizacional y atención al cliente.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con un aspa (X) en la columna que usted crea por conveniente.

Las valoraciones son:

Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy de acuerdo
------------	---------------	----------	-------------------	----------------

Si usted, considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. Aspectos generales

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Secciones que comprende					X
3	Nombre de estas secciones					X
4	Elementos de cada una de sus secciones					X
5	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio					X

2.2. Contenido

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Coherencia entre el título y la propuesta					X
3	Guarda relación el programa con el objetivo general					X
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos					X
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar					X
6	El tema tiene relación con la propuesta					X
7	La fundamentación tiene relación con la propuesta					X
8	El modelo contiene viabilidad en su estructura					X
9	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en espacio					X
10	La propuesta está insertada en la investigación					X
11	La propuesta cumple con los requisitos					X

2.3. Valoración integral de la propuesta

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Pertinencia					X
2	Actualidad: la propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación					X
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación					X
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación					X
5	Consistencia					X
6	Claridad: la propuesta está formulada con lenguaje apropiado					X
7	El vocabulario es apropiado al nivel correspondiente de la propuesta					X
8	Es objetiva está expresado en indicadores precisos y claros					X

Chiclayo, 19 de diciembre del 2023



Firma del experto
DNI: 47498278
Mgtr. Moisés David Reyes Pérez

FICHA TÉCNICA

Para validar la propuesta por expertos

I. Datos generales y autoevaluación de los expertos

Respetado profesional: **Mgtr. Maricarmen Huchiyama Ruiz** De acuerdo a la investigación realizada "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo", se plantea la siguiente propuesta denominada: "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo". Por lo tanto, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1.1. Datos generales del experto encuestado:

1.1.1. Especialidad : Magister en Gestión del Talento Humano

1.1.2. Grado académico : Maestría

1.2. Test de autoevaluación del experto

1.2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y Dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X

1.2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Bajo	Medio	Alto
Análisis teóricos realizados por usted			X
Su propia experiencia			X
Trabajos de autores nacionales			X
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio			X
Su intuición			X

II. Evaluación de la propuesta por el experto

Nombres y apellidos del experto	Maricarmen Huchiyama Ruiz
---------------------------------	---------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe el "Programa de coaching organizacional para la atención al cliente en una entidad financiera, Chiclayo"

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con las variables de estudio: Coaching organizacional y atención al cliente.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con un aspa (X) en la columna que usted crea por conveniente.

Las valoraciones son:

(I)	(PA)	(A)	(BA)	(MA)
-----	------	-----	------	------

Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy de acuerdo
------------	---------------	----------	-------------------	----------------

Si usted, considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. Aspectos generales

Nº	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Secciones que comprende					X
3	Nombre de estas secciones					X
4	Elementos de cada una de sus secciones					X
5	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio					X

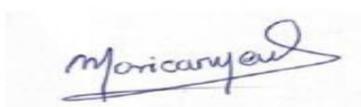
2.2. Contenido

Nº	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Coherencia entre el título y la propuesta					X
3	Guarda relación el programa con el objetivo general					X
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos					X
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar					X
6	El tema tiene relación con la propuesta					X
7	La fundamentación tiene relación con la propuesta					X
8	El modelo contiene viabilidad en su estructura					X
9	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en espacio					X
10	La propuesta está insertada en la investigación					X
11	La propuesta cumple con los requisitos					X

2.3. Valoración integral de la propuesta

Nº	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Pertinencia					X
2	Actualidad: la propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación					X
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación					X
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación					X
5	Consistencia					X
6	Claridad: la propuesta está formulada con lenguaje apropiado					X
7	El vocabulario es apropiado al nivel correspondiente de la propuesta					X
8	Es objetiva está expresado en indicadores precisos y claros					X

Chiclayo, 19 de diciembre del 2023



Firma del experto
DNI: 7025009
Mgtr. Maricarmen Huchiyama Ruiz

Anexo 7. Base de datos

Nº	V.1. COACHING EMPRESARIAL																		ATENCIÓN AL CLIENTE																		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	
1	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	1	2	3	1	2	1	3	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	
4	1	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	
5	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	1	2	3	1	2	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
6	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
7	4	3	3	3	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
8	3	1	1	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
10	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
11	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
12	4	4	4	3	5	5	4	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	
13	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	
14	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	1	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	
15	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	
16	5	1	1	1	5	5	5	2	5	5	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	2	1	5	1	1	5	2	3	5	1	5	5	3	2		
17	4	3	3	5	4	2	5	3	2	3	4	5	5	3	2	3	2	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	2	3	4	
18	3	3	5	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19	3	2	3	2	4	3	4	5	4	5	3	1	2	1	5	4	3	4	5	5	5	5	3	2	4	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	2	
20	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	
21	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	
22	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	
23	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	