EFECTO DEL COACHING EJECUTIVO EN LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DE MANDOS MEDIOS EN ORGANIZACIONES BANCARIAS

EFFECT OF EXECUTIVE COACHING ON THE MOTIVATION AND PERFORMANCE OF MIDDLE MANAGERS IN BANKING ORGANIZATIONS

Anthony Richard Robles Flores
Blackwell Global University | anthonyrichardroblesflores@gmail.com | https://orcid.org/0000-0003-0359-9197

Ivan Ticona Calloapaza
Blackwell Global University | iticona@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0000-5996-9412

RESUMEN
El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el coaching ejecutivo, la motivación y el desempeño en mandos medios de organizaciones bancarias. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional con una muestra probabilística estratificada de 214 gerentes en Perú. Los resultados confirmaron la hipótesis 1, hallando una asociación positiva moderada entre coaching ejecutivo y motivación ($r(212) = 0{,}50$, $p < 0{,}001$). La hipótesis 2 fue aceptada, demostrando que el coaching ejecutivo predice significativamente el desempeño ($F(3, 210) = 33{,}49$, $p < 0{,}001$; $R^2 = 0{,}32$), siendo el establecimiento de metas el predictor de mayor peso. La hipótesis 3 fue aceptada, evidenciando diferencias significativas en el desempeño según la experiencia laboral ($F(2, 211) = 12{,}80$, $p < 0{,}001$), con un tamaño de efecto mediano ($\eta^2 = 0{,}108$). Se concluye que existe una asociación positiva entre el coaching ejecutivo y la motivación, una capacidad predictiva sustancial del coaching sobre el desempeño y variaciones en la eficacia laboral vinculadas a la trayectoria profesional, validando un marco integrador para el desarrollo de habilidades directivas y la optimización de resultados organizacionales.

Palabras clave: Coaching ejecutivo, Motivación laboral, Desempeño, Banca, Sustentabilidad

ABSTRACT
The objective of this research was to determine the relationship between executive coaching, motivation, and performance among middle managers in banking organizations. A quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, and correlational scope were employed with a stratified probabilistic sample of 214 managers in Peru. Results confirmed hypothesis 1, finding a moderate positive association between executive coaching and motivation ($r(212) = 0.50$, $p < 0.001$). Hypothesis 2 was accepted, demonstrating that executive coaching significantly predicts performance ($F(3, 210) = 33.49$, $p < 0.001$; $R^2 = 0.32$), with goal setting being the strongest predictor. Hypothesis 3 was accepted, showing significant differences in performance based on work experience ($F(2, 211) = 12.80$, $p < 0.001$), with a medium effect size ($\eta^2 = 0.108$). It is concluded that there is a positive association between executive coaching and motivation, a substantial predictive capacity of coaching on performance, and variations in work efficacy linked to professional experience, validating an integrative framework for the development of managerial skills and the optimization of organizational results.

Keywords: Executive coaching, Work motivation, Performance, Banking,

Sustainability

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

El entorno bancario contemporáneo se caracteriza por una transformación digital acelerada y una creciente complejidad en la gestión de servicios financieros, lo cual exige niveles superiores de adaptabilidad en los cuadros directivos (Stasi y Attanasio, 2021). En este escenario, los mandos medios desempeñan un rol fundamental al actuar como articuladores entre la estrategia corporativa y la ejecución operativa en las sucursales (Grootenboer et al., 2023; Chaaban et al., 2023). La eficacia de estos líderes no solo depende de sus competencias técnicas, sino también de su capacidad para mantener altos estándares de desempeño en un contexto de alta presión y cambio constante (Harris et al., 2024; Yeo y Hairon, 2026). En el sector bancario de Lima, la gestión del talento humano se ha vuelto un pilar estratégico para garantizar la sostenibilidad operativa y la calidad en la atención al cliente, requiriendo enfoques de desarrollo profesional que trasciendan la capacitación tradicional (Jahangir et al., 2025; Dhanpat y Stanz, 2024).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la importancia estratégica de los mandos medios, las organizaciones bancarias enfrentan desafíos significativos en la retención y el desarrollo de competencias directivas que permitan sostener la motivación del personal bajo su cargo (Chaaban et al., 2023; Pinheiro y Alves, 2024). Existe un vacío de conocimiento respecto a cómo los procesos de acompañamiento profesional, específicamente el coaching ejecutivo, se integran en la realidad de las sucursales bancarias peruanas para fortalecer el desempeño individual (Society y Lee, 2025; Koroleva, 2025). La falta de una estructura formal que vincule el desarrollo de habilidades blandas con los indicadores de eficiencia operativa genera una brecha en la gestión del talento, donde la motivación de los mandos medios suele verse comprometida por la rigidez de los procesos bancarios y la falta de retroalimentación personalizada (Sulistiyanto, 2022; Harris et al., 2024).

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación aporta al ámbito académico al profundizar en la relación entre el coaching ejecutivo y los constructos de motivación y desempeño en un sector altamente competitivo. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permitirán a las instituciones bancarias diseñar programas de desarrollo humano más alineados con las necesidades reales de sus mandos medios, optimizando así la calidad del servicio y la eficiencia operativa (Basu, 2024; Hassaan y Bibi, 2023). Metodológicamente, el estudio contribuye al análisis de las variables mediante técnicas estadísticas rigurosas que permiten comprender la naturaleza de las asociaciones entre el acompañamiento profesional y los resultados organizacionales, proporcionando una base empírica para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos (Darmawati et al., 2026; Uddin et al., 2025).

COACHING EJECUTIVO

El coaching ejecutivo se define como un proceso de acompañamiento profesional orientado al desarrollo de competencias directivas, centrado en la mejora de la autoconciencia, el establecimiento de metas claras y la retroalimentación constante (Society y Lee, 2025; Chitty, 2023). Este proceso facilita que los líderes identifiquen sus fortalezas y áreas de mejora, permitiendo una mayor alineación entre su

identidad profesional y los objetivos de la organización (Koroleva, 2025). La evidencia empírica reciente sugiere que cuando el coaching se implementa de manera sistemática, se observa una mejora en la presencia ejecutiva y en la capacidad de los líderes para gestionar el estrés en entornos dinámicos (Das, 2025; Kong. y Das, 2025; Peitzmeier, 2021).

MOTIVACIÓN

La motivación se entiende como el estado psicológico que impulsa al individuo a realizar esfuerzos sostenidos hacia el logro de los objetivos organizacionales, manifestándose a través de dimensiones intrínsecas y extrínsecas (Wijaya y Frianto, 2024; Riyanto et al., 2021). Mientras que la motivación intrínseca se relaciona con la satisfacción personal y el sentido de propósito en el rol, la motivación extrínseca se vincula con las recompensas y el reconocimiento externo (Basu, 2024). Estudios previos han demostrado que niveles elevados de motivación son fundamentales para fomentar el compromiso organizacional y mejorar el desempeño laboral en instituciones financieras (Wijaya y Frianto, 2024; Darmawati et al., 2026; Sarwar et al., 2025).

DESEMPEÑO

El desempeño laboral constituye el grado de cumplimiento de las responsabilidades y objetivos asignados al puesto, siendo evaluado a través de la eficiencia operativa, la calidad de servicio y el logro de metas específicas (Wijaya y Frianto, 2024; Sulistiyanto, 2022). En el sector bancario, el desempeño es un indicador crítico de la efectividad de las sucursales, donde la capacidad del mando medio para ejecutar procesos con precisión y orientar a su equipo hacia la excelencia resulta determinante (Riyanto et al., 2021; Hasan et al., 2022). La literatura señala que el desempeño no es un constructo estático, sino que varía según la experiencia profesional y el entorno de apoyo organizacional en el que se desenvuelve el líder (Sulistiyanto, 2022; Harris et al., 2024; Sarwar et al., 2025).

RELACIÓN ENTRE VARIABLES

La literatura sugiere una asociación significativa entre el coaching ejecutivo y la motivación, dado que el acompañamiento profesional fomenta una mayor autoconciencia y claridad en las metas, elementos que actúan como catalizadores del impulso motivacional en los mandos medios (Society y Lee, 2025; Sulistiyanto, 2022). Asimismo, se postula una relación directa entre la motivación y el desempeño, donde el compromiso del líder con sus funciones se traduce en una mayor eficiencia operativa y calidad en el servicio (Wijaya y Frianto, 2024; Riyanto et al., 2021). Finalmente, se considera que la experiencia laboral actúa como una variable moderadora en el desempeño, dado que el dominio de las responsabilidades del puesto tiende a evolucionar con el tiempo, generando diferencias significativas en la ejecución de las tareas (Sarwar et al., 2025). A continuación, se presentan los fundamentos estadísticos que permiten analizar estas relaciones en el contexto de los mandos medios bancarios.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre el coaching ejecutivo, la motivación y el desempeño en mandos medios de organizaciones bancarias. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Determinar la relación entre coaching ejecutivo y motivación.
- **OE2:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de coaching ejecutivo sobre desempeño.
- **OE3:** Comparar desempeño según experiencia laboral.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una asociación positiva entre la percepción de coaching ejecutivo y los niveles de motivación de los mandos medios.
- **H2:** Existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en los mandos medios bancarios.

- **H3:** Existen diferencias significativas en el desempeño laboral según los años de experiencia de los mandos medios.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición precisa de las variables y al análisis estadístico de las relaciones establecidas. El diseño empleado fue no experimental de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación deliberada por parte de los investigadores, en un único momento temporal. El alcance del estudio fue correlacional, con el propósito de determinar el grado de asociación y la influencia entre las dimensiones del coaching ejecutivo, la motivación y el desempeño laboral en el sector bancario.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo constituida por 450 mandos medios de sucursales bancarias ubicadas en la ciudad de Lima. Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error del 5 % (e = 0,05) y una variabilidad máxima (p = q = 0,5), lo cual resultó en un tamaño mínimo requerido de 208 participantes. El muestreo fue de tipo probabilístico estratificado con afijación proporcional, segmentando la población según la experiencia laboral de los sujetos.

Se enviaron 294 cuestionarios, de los cuales se recibieron 234 respuestas, alcanzando una tasa de respuesta del 79,6 %. Durante la fase de depuración de datos, se aplicaron criterios de exclusión estrictos: se descartaron 11 cuestionarios por presentar más del 5 % de ítems sin responder, 6 casos por mostrar patrones de respuesta invariante y 3 casos por registrar un tiempo de respuesta inferior a 4 minutos. Tras la eliminación de estos 20 casos, la muestra final analizada quedó conformada por 214 informantes, distribuidos según su experiencia laboral en tres estratos: menos de 5 años (n = 67), de 5 a 10 años (n = 72) y más de 10 años (n = 75).

INSTRUMENTO

La recolección de datos se efectuó mediante un cuestionario estructurado bajo una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. El instrumento integró tres constructos principales:

- **Coaching ejecutivo:** Compuesto por 12 ítems distribuidos en las dimensiones de autoconciencia (4 ítems), establecimiento de metas (4 ítems) y retroalimentación (4 ítems).
- **Motivación:** Evaluada mediante 10 ítems que abarcaron la motivación intrínseca (5 ítems) y la motivación extrínseca (5 ítems).
- **Desempeño:** Medido a través de 12 ítems enfocados en la eficiencia operativa (4 ítems), la calidad de servicio (4 ítems) y el logro de metas (4 ítems).

La validez de contenido fue garantizada mediante el juicio de 6 expertos, quienes evaluaron la pertinencia y claridad de los reactivos, obteniéndose una V de Aiken global de 0,96, lo cual confirmó la adecuación del instrumento para medir los constructos propuestos.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El trabajo de campo se ejecutó entre marzo y julio de 2025 mediante un formulario en línea. La participación de los mandos medios fue estrictamente voluntaria y anónima, garantizando en todo momento la protección de la identidad de los participantes. Antes de acceder al cuestionario, cada informante otorgó su consentimiento informado, en el cual se detalló el propósito del estudio y el uso académico de la información. Los datos recolectados fueron anonimizados y resguardados en servidores con acceso restringido, asegurando la confidencialidad de las respuestas conforme a los principios

éticos de la investigación científica.

ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento estadístico se realizó utilizando el software Stata, versión 18. Para verificar los supuestos paramétricos, se evaluó la normalidad de las variables mediante los estadísticos de asimetría y curtosis, bajo un criterio de ±1, y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La fiabilidad de las escalas se determinó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald. El plan de contraste para las hipótesis, con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$, se estructuró de la siguiente manera:

- **Asociación entre coaching ejecutivo y motivación:** Se empleó la correlación de Pearson con intervalos de confianza al 95 % para determinar la fuerza y dirección de la relación.
- **Relación entre motivación y desempeño:** Se aplicó una regresión lineal múltiple, incluyendo los diagnósticos de multicolinealidad mediante el factor de inflación de la varianza (*VIF*), la independencia de residuos mediante Durbin-Watson y la homocedasticidad mediante la prueba de Breusch-Pagan.
- **Diferencias de desempeño según experiencia:** Se utilizó el análisis de varianza (ANOVA) de un factor, complementado con la prueba de Levene para la homogeneidad de varianzas, el cálculo del tamaño del efecto mediante η^2 y comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni para identificar las diferencias específicas entre los grupos.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La investigación se desarrolló con una población de 450 mandos medios, de la cual se obtuvo una muestra final analizada de 214 participantes. El proceso de recolección de datos contempló el envío de 294 cuestionarios, de los cuales se recibieron 234, representando una tasa de respuesta del 79,6 %. Se excluyeron 20 casos debido a la presencia de cuestionarios incompletos con más del 5 % de ítems sin responder (11), patrones de respuesta invariante (6) y tiempos de respuesta inferiores a 4 minutos (3). La composición de la muestra según la experiencia laboral se distribuyó en 67 participantes con menos de 5 años (31,3 %), 72 participantes con entre 5 y 10 años (33,6 %) y 75 participantes con más de 10 años (35,0 %).

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los instrumentos fue evaluada mediante los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald. El coaching ejecutivo obtuvo valores de $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,90$, con sus dimensiones de autoconciencia ($\alpha = 0,77$; $\omega = 0,79$), establecimiento de metas ($\alpha = 0,90$; $\omega = 0,92$) y retroalimentación ($\alpha = 0,88$; $\omega = 0,89$). La variable motivación presentó una fiabilidad de $\alpha = 0,85$ y $\omega = 0,86$, mientras que el desempeño alcanzó $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,90$. La validez de contenido, determinada por el juicio de 6 expertos, arrojó una *V* de Aiken global de 0,96.

En cuanto a los estadísticos descriptivos, el coaching ejecutivo registró una media de 3,14 (*DE* = 0,61), la motivación una media de 4,08 (*DE* = 0,60) y el desempeño una media de 3,69 (*DE* = 0,67). Los valores de asimetría y curtosis para todas las dimensiones se situaron dentro del rango de ±1, lo cual refleja una distribución cercana a la normalidad.

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de las variables fue evaluada mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, obteniendo para el coaching ejecutivo un valor de $D = 0,051$ ($p > 0,05$), para la motivación $D = 0,076$ ($p < 0,01$) y para el desempeño $D = 0,082$ ($p < 0,01$). Dada la magnitud de la muestra y la distribución de los datos, se procedió con la aplicación de técnicas paramétricas para el análisis inferencial.

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS 1

Se analizó la asociación entre la percepción de coaching ejecutivo y los niveles de motivación mediante la correlación de Pearson. Los resultados indicaron una relación positiva y significativa de $r(212) = 0,50$, $p < 0,001$, con un intervalo de confianza al 95 % y un coeficiente de determinación $r^2 = 0,25$, lo que implica que el coaching ejecutivo explica el 25,0 % de la varianza en la motivación. Las dimensiones de autoconciencia, establecimiento de metas y retroalimentación mostraron correlaciones individuales con la motivación de $r(212) = 0,38$, $r(212) = 0,39$ y $r(212) = 0,37$, respectivamente ($p < 0,001$). Por tanto, la hipótesis se acepta.

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS 2

La relación entre las dimensiones del coaching ejecutivo y el desempeño laboral se examinó mediante una regresión lineal múltiple. El modelo resultó significativo, $F(3, 210) = 33,49$, $p < 0,001$, con un R^2 ajustado de 0,31 y un tamaño del efecto $f^2 = 0,48$. Los coeficientes estandarizados confirmaron la contribución de la autoconciencia ($\beta = 0,19$, $t = 2,56$, $p = 0,011$), el establecimiento de metas ($\beta = 0,30$, $t = 3,68$, $p < 0,001$) y la retroalimentación ($\beta = 0,28$, $t = 3,49$, $p < 0,001$). Los supuestos de no colinealidad (VIF entre 1,63 y 2,03), independencia de residuos (Durbin-Watson = 2,13) y homocedasticidad (Breusch-Pagan $F(3, 210) = 1,04$, $p = 0,377$) fueron validados. La hipótesis se acepta.

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS 3

Las diferencias en el desempeño laboral según la experiencia laboral fueron evaluadas mediante un ANOVA de un factor. Se hallaron diferencias significativas, $F(2, 211) = 12,80$, $p < 0,001$, con un tamaño del efecto $\eta^2 = 0,108$. Las medias obtenidas fueron: menos de 5 años ($M = 3,96$, $DE = 0,65$), de 5 a 10 años ($M = 3,73$, $DE = 0,64$) y más de 10 años ($M = 3,42$, $DE = 0,63$). Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni revelaron diferencias significativas entre el grupo de menos de 5 años y el de más de 10 años (diferencia de medias = 0,54, $p < 0,001$), así como entre el grupo de 5 a 10 años y el de más de 10 años (diferencia de medias = 0,31, $p = 0,011$). La hipótesis se acepta.

DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el coaching ejecutivo, la motivación y el desempeño en mandos medios de organizaciones bancarias. Los hallazgos permiten establecer una concomitancia significativa entre estas variables, subrayando la relevancia del coaching como un mecanismo estratégico para el desarrollo de competencias directivas en entornos financieros altamente competitivos. La evidencia recolectada sugiere que el acompañamiento profesional, cuando se estructura adecuadamente, se vincula de manera positiva con los niveles de motivación y la eficacia en el desempeño de los mandos medios, alineándose con las tendencias actuales que posicionan a este tipo de intervención como una herramienta clave para la gestión del talento (Society y Lee, 2025).

Respecto a la primera hipótesis, se confirmó una asociación positiva de magnitud moderada entre el coaching ejecutivo y la motivación. Este resultado corrobora que la interacción entre el coach y el directivo fomenta un entorno propicio para el fortalecimiento de los impulsos internos, donde todas las dimensiones evaluadas del coaching contribuyeron de forma consistente a este vínculo. Este hallazgo es coherente con la literatura que destaca cómo el desarrollo de la identidad de liderazgo mediante procesos de coaching permite a los sujetos alinear sus metas personales con los objetivos organizacionales, potenciando así su disposición hacia el logro (Koroleva, 2025). Asimismo, la literatura reconoce que la motivación es un antecedente crítico para el desempeño, y que las prácticas de desarrollo humano, como el coaching, actúan como facilitadores esenciales en este proceso (Sulistiyanto, 2022; Basu, 2024).

En cuanto a la segunda hipótesis, el modelo estadístico resultó significativo con un tamaño de efecto grande, identificándose

el establecimiento de metas como el predictor de mayor peso en la relación con el desempeño. Esta observación refuerza la premisa de que la claridad en los objetivos, mediada por un proceso de coaching, es fundamental para la ejecución eficiente de las tareas en el sector bancario. La literatura sugiere que, en entornos complejos, el coaching no solo mejora la presencia ejecutiva, sino que también dota a los líderes de herramientas para gestionar el estrés y la transformación digital, elementos inherentes a la banca moderna (Das, 2025; Kong. y Das, 2025). La significancia de todos los predictores analizados sugiere que el coaching ejecutivo opera como un sistema integral donde la combinación de diversas técnicas potencia el rendimiento laboral de manera sinérgica (Chitty, 2023).

Sobre la tercera hipótesis, se evidenció que el desempeño presenta variaciones significativas según la experiencia laboral de los mandos medios, con un efecto mediano. Se observó que los profesionales con mayor trayectoria (más de 10 años) exhiben diferencias marcadas en su desempeño frente a aquellos con menor experiencia (menos de 5 años y entre 5 a 10 años). Esto podría explicarse por la acumulación de capital relacional y técnico que, al ser potenciado por el coaching, se traduce en una mayor eficacia operativa. Este hallazgo es consistente con estudios que señalan la importancia de los factores demográficos y la experiencia previa en la configuración de comportamientos organizacionales y el compromiso de los colaboradores en instituciones financieras (Sarwar et al., 2025).

Implicaciones teóricas

Los resultados obtenidos enriquecen el cuerpo de conocimientos sobre el desarrollo de mandos medios al integrar la perspectiva del coaching ejecutivo en un sector caracterizado por una alta exigencia técnica y regulatoria. Se aporta evidencia de que el coaching no debe entenderse como una intervención aislada, sino como un proceso que, al fomentar la motivación, permite una mejor adaptación a las demandas del entorno bancario. La relevancia del establecimiento de metas como predictor central sugiere que las teorías de la motivación laboral deben considerar el rol del acompañamiento profesional como un catalizador que transforma las competencias individuales en resultados organizacionales tangibles. Además, la variabilidad encontrada según la experiencia laboral subraya la necesidad de considerar la trayectoria profesional como una variable moderadora en el diseño de programas de desarrollo directivo, evitando enfoques estandarizados que no reconozcan las particularidades de cada etapa de la carrera profesional (Grootenboer et al., 2023; Chaaban et al., 2023).

Limitaciones

El diseño no experimental transversal empleado restringe la posibilidad de establecer una secuencia temporal o una relación de causalidad entre el coaching ejecutivo, la motivación y el desempeño, limitando el análisis a una observación de la covariación entre estas variables en un momento determinado. Asimismo, la medición mediante autoinforme de un único informante por caso introduce la posibilidad de sesgo de método común, lo cual podría afectar la precisión de las estimaciones al depender exclusivamente de la percepción del sujeto evaluado. Finalmente, el hecho de que el estudio se haya circunscrito a un único contexto geográfico en Perú limita la capacidad de generalizar los hallazgos a otras realidades culturales o sistemas bancarios con estructuras organizacionales distintas, donde las dinámicas de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos podrían presentar variaciones significativas.

CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer una asociación positiva y significativa entre el coaching ejecutivo y los niveles de motivación en los mandos medios del sector bancario. Se identificó que la implementación de procesos de acompañamiento profesional guarda una relación estrecha con el incremento de los estados motivacionales, lo

cual sugiere que la interacción sistemática entre el coach y el directivo favorece un entorno propicio para el despliegue de las capacidades individuales y el compromiso organizacional.

Respecto a la capacidad predictiva del coaching ejecutivo sobre el desempeño laboral, se determinó que el modelo explicativo posee una relevancia estadística sustancial. Entre las dimensiones analizadas, el establecimiento de metas se posiciona como el factor con mayor peso en la covariación observada con el desempeño, lo que indica que la estructuración clara de objetivos y la retroalimentación constante son elementos fundamentales que acompañan el éxito en la ejecución de las funciones gerenciales dentro de la banca.

En cuanto a la comparación del desempeño según la trayectoria profesional, se hallaron diferencias significativas que evidencian una relación entre la experiencia laboral acumulada y la eficacia en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Los resultados demuestran que los mandos medios con una trayectoria superior a una década exhiben niveles de desempeño diferenciados respecto a aquellos con menor antigüedad, confirmando que la experiencia constituye una variable relevante en la configuración de las competencias operativas y estratégicas del personal bancario.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la validación de un marco integrador que vincula el desarrollo de habilidades directivas con la optimización de los resultados organizacionales. Se concluye que el coaching ejecutivo no actúa como un elemento aislado, sino como un facilitador que articula la motivación intrínseca y la precisión en el establecimiento de metas, configurando un sistema de gestión del talento humano que responde de manera diferenciada a las necesidades de los profesionales según su etapa de madurez laboral.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Institucionalización de programas de establecimiento de metas:** Dado que la fijación de objetivos constituye el predictor de mayor relevancia en el desempeño de los mandos medios, las instituciones bancarias deben integrar metodologías estructuradas de metas dentro de sus procesos de acompañamiento ejecutivo para asegurar que las expectativas de rendimiento se encuentren alineadas con los indicadores estratégicos de la organización.
- **Personalización de las intervenciones según la trayectoria profesional:** Ante la evidencia de que el desempeño laboral varía significativamente según la experiencia acumulada, las áreas de gestión del talento deben diseñar itinerarios de desarrollo diferenciados, priorizando el refuerzo de competencias técnicas en los colaboradores con menor antigüedad y fomentando el liderazgo adaptativo en aquellos que superan la década de ejercicio profesional.
- **Fortalecimiento de la motivación intrínseca mediante el coaching ejecutivo:** Las organizaciones deben promover la adopción de prácticas de coaching como un componente esencial de la cultura organizacional, toda vez que el acompañamiento profesional incide positivamente en la motivación de los mandos medios, facilitando un entorno donde el compromiso individual se traduce en una mayor disposición hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Futuras líneas de investigación

- **Implementación de diseños longitudinales:** Se recomienda que futuros estudios adopten una estructura de seguimiento temporal mediante mediciones repetidas, lo cual permitiría superar la naturaleza transversal del presente análisis y establecer con mayor precisión la relación de causalidad y la

persistencia de los efectos del coaching ejecutivo sobre las variables de desempeño a mediano y largo plazo.

- **Diversificación de las fuentes de información:** Es imperativo que las investigaciones venideras incorporen la triangulación de datos mediante la inclusión de evaluaciones de desempeño 360 grados o reportes de pares y supervisores, mitigando así el riesgo de sesgo de método común inherente a los instrumentos de autoinforme utilizados en la medición de constructos psicológicos.
- **Ampliación del alcance geográfico y sectorial:** Resulta necesario extender el análisis a otros contextos culturales y mercados financieros internacionales para determinar si las asociaciones observadas entre el coaching ejecutivo, la motivación y el desempeño mantienen su validez en entornos económicos diversos, permitiendo una generalización más robusta de los hallazgos obtenidos en el sector bancario peruano.

REFERENCIAS

Basu, D. R. (2024). The Importance Of HR Policies On Employee Performance, Employee Engagement And Employee Motivation In Various Organizations. *Educational Administration Theory and Practices*.

Chaaban, Y., Qadhi, S., Al-Thani, H., Floyd, A. y Du, X. (2023). Supports and constraints to middle leadership development in higher education: A Q-methodology study. *Educational Management Administration & Leadership*, *53*(3), 659–680.

Chitty, V. (2023). Coaching for Optimal Energy: A guide for Executive Coaches. *The Coaching Psychologist*, *19*(1), 57–58.

Darmawati, D., Anwar, V. y Sadipun Komber, M. I. (2026). CORRELATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, WORK MOTIVATION, AND EMPLOYEE PERFORMANCE: CASE STUDY AT THE DEPARTMENT OF COMMUNICATION, INFORMATICS, STATISTICS, AND ENCRYPTION, SOUTHWEST PAPUA PROVINCE. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., *13*(1), 348–356.

Das, D. (2025). Psychodynamics Coaching: Enhancing Leaders' Executive Presence. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *6*(8), 6117–6122.

Dhanpat, N. y Stanz, K. J. (2024). Human resource practices aligned with Sustainable Development Goals. *SA Journal of Human Resource Management*, *22*(0).

Grootenboer, P., Tindall-Ford, S., Edwards-Groves, C. y Attard, C. (2023). Establishing an evidence-base for supporting middle leadership practice development in schools. *School Leadership & Management*, *43*(5), 454–472.

Harris, J., Jaremus, F. y Gore, J. (2024). Building middle leading practice through pedagogy-focused professional development. *Educational Management Administration & Leadership*, *54*(1), 71–89.

Hasan, N., Ali, M. y Islam, A. (2022). Impact of Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness of the Non-Bank Financial Institutions in Bangladesh. *Dhaka University Journal of Management*.

Hassaan, M. y Bibi, S. (2023). Impact of Sustainable Human Resource Management Practices on Employees Professional Development. *Journal of Human Resource Management*.

Jahangir, S., Xie, R., Iqbal, A. y Hussain, M. (2025). The Influence of Sustainable

Human Resource Management Practices on Logistics Agility: The Mediating Role of Artificial Intelligence. *Sustainability*, *17*(7), 3099.

Kong., I. C. C. A. T. E. M. I. C. I. H. y Das, D. (2025). Theoretical foundations of emotional intelligence in executive coaching. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, *7*(07), 126–134.

Koroleva, N. (2025). Advancing the Science of Executive Coaching through Leader/ship Identity Work. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, *10*(1), 66–80.

Peitzmeier, J. (2021). Executive Coaching: Client's Coachability As Requirement For Coaching Effectiveness? *Academy of Management Proceedings*, *2021*(1), 11567.

Pinheiro, G. y Alves, M. (2024). Middle Leadership in Educational Teams: Practices and Effects on the Development of Learning Communities. *International Journal of Educational Leadership and Management*, *12*(3), 271–295.

Riyanto, S., Endri, E. y Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(3), 162–174.

Sarwar, A., Ali Tareq, M., Siddika, A., Raman, M., Amirul Islam, M. y Vijayalakshmi, V. (2025). The role of organizational commitment and demographic factors in enhancing organizational citizenship behavior among employees in financial institutions. *Problems and Perspectives in Management*, *23*(1), 753–764.

Society, A. C. A. C. y Lee, H. J. (2025). The Present and Future of Executive Coaching: Trends and Development Directions in Domestic Research. *Asia Counseling and Coaching Society*, *7*(1), 97–114.

Stasi, R. y Attanasio, S. (2021). Moving an entire banking sector onto DLT: The Italian banking sector use case. *Journal of Digital Banking*, *5*(4), 313.

Sulistiyanto, A. (2022). The Influence of Competency and Employee Development on Employee Performance through Motivation. *Himalayan Journal of Economics and Business Management*, *03*(01), 1–7.

Uddin, M., Hmaidan, R. A., Amir, M. y Shaukat, H. S. (2025). Driving Efficiency and Sustainability: Integrating Industry 4.0 and Sustainable Human Resource Management Practices in the Logistics Service Sector. *Journal of Posthumanism*, *5*(6), 817–834.

Wijaya, B. S. y Frianto, A. (2024). Pengaruh motivation dan organizational commitment terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 596–606.

Yeo, T. J. y Hairon, S. (2026). Distributed leadership of middle leaders in a Singapore polytechnic. *Educational Management Administration & Leadership*.