



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Coaching en la efectividad de equipos de alto rendimiento con  
mediación de liderazgo transformacional en una red de  
mercadeo internacional**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de Negocios - MBA**

**AUTORA:**

Medina Guizado, Gabriela (ORCID: 0000-0002-0144-4362)

**ASESOR:**

Dr. Muñoz Ledesma, Sabino (ORCID: 0000-0001-6629-7802)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

LIMA - PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación a Dios, por brindarme salud y la fortaleza para afrontar la coyuntura actual ocasionada por la pandemia y lograr culminar los estudios de postgrado.

A mi esposo Diego Quiroz, a mi hija Ivanna Quiroz, a mis padres Darío Medina y Cerafina Guizado, quienes en todo momento me dieron sus palabras de ánimo, y su apoyo incondicional para alcanzar mis objetivos profesionales.

### **Agradecimiento**

A Dios, quien me brinda la fortaleza y sabiduría para seguir adelante.

A mi asesor el Dr. Sabino Muñoz por su paciencia y apoyo en la investigación realizado.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	21
3.1. Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Variables y operacionalización	22
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.5. Procedimientos	32
3.6. Método de análisis de datos	33
3.7. Aspectos éticos	33
IV. RESULTADOS	34
V. DISCUSIÓN	49
VI. CONCLUSIONES	55
VII. RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS	58
ANEXOS	64

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Ficha técnica del cuestionario coaching</i>	25
<b>Tabla 2</b>	<i>Ficha técnica del cuestionario equipos de alto rendimiento</i>	25
<b>Tabla 3</b>	<i>Ficha técnica del cuestionario liderazgo transformacional</i>	26
<b>Tabla 4</b>	<i>AFE de Coaching</i>	28
<b>Tabla 5</b>	<i>AFE de equipos de alto rendimiento</i>	28
<b>Tabla 6</b>	<i>AFE de liderazgo transformacional</i>	29
<b>Tabla 7</b>	<i>Medidas de ajuste encontradas por aplicación del AFC</i>	30
<b>Tabla 8</b>	<i>Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach</i>	32
<b>Tabla 9</b>	<i>Estadística Vi Coaching</i>	34
<b>Tabla 10</b>	<i>Estadístico Vd Equipos de alto rendimiento</i>	36
<b>Tabla 11</b>	<i>Estadístico Vm liderazgo transformacional</i>	37
<b>Tabla 12</b>	<i>Asociación de variables Vi-Vd</i>	39
<b>Tabla 13</b>	<i>Significación de asociación Vi-Vd</i>	39
<b>Tabla 14</b>	<i>Asociación de variables Vm-Vd</i>	40
<b>Tabla 15</b>	<i>Significación de asociación Vm-Vd</i>	40
<b>Tabla 16</b>	<i>Asociación de variables Vi-Vm</i>	41
<b>Tabla 17</b>	<i>Significación de asociación Vi-Vm</i>	41
<b>Tabla 18</b>	<i>Rangos Prueba de Mann-Whitney</i>	42
<b>Tabla 19</b>	<i>Estadísticos Prueba de Mann-Whitney</i>	42
<b>Tabla 20</b>	<i>ERLM hipótesis</i>	43
<b>Tabla 21</b>	<i>Coeficientes de hipótesis general</i>	43
<b>Tabla 22</b>	<i>ERLM hipótesis específica 1</i>	44
<b>Tabla 23</b>	<i>Coeficientes hipótesis específica 1</i>	44
<b>Tabla 24</b>	<i>ERLM hipótesis específica 2</i>	45
<b>Tabla 25</b>	<i>Coeficientes de hipótesis específica 2</i>	45
<b>Tabla 26</b>	<i>ERLM hipótesis específica 3</i>	46
<b>Tabla 27</b>	<i>Coeficiente hipótesis específica 3</i>	46
<b>Tabla 28</b>	<i>Medidas de ajuste encontradas por aplicación del AFC en las variables CO, EAR, LT</i>	48

## Índice de gráficos y figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Relación de las Variables</i>	21
<b>Figura 2</b>	<i>Análisis de ruta de coaching</i>	30
<b>Figura 3</b>	<i>Análisis de ruta de equipos de alto rendimiento</i>	31
<b>Figura 4</b>	<i>Análisis de ruta de liderazgo transformacional</i>	31
<b>Figura 5</b>	<i>Histograma Vi Coaching</i>	34
<b>Figura 6</b>	<i>Histograma del factor opciones</i>	34
<b>Figura 7</b>	<i>Histograma factor voluntad</i>	35
<b>Figura 8</b>	<i>Histograma del factor realidad</i>	35
<b>Figura 9</b>	<i>Histograma del factor objetivo</i>	35
<b>Figura 10</b>	<i>Histograma Vd Equipos de alto rendimiento</i>	36
<b>Figura 11</b>	<i>Histograma del factor eficacia</i>	36
<b>Figura 12</b>	<i>Histograma del factor normas</i>	37
<b>Figura 13</b>	<i>Histograma del factor eficiencia</i>	37
<b>Figura 14</b>	<i>Histograma Vm liderazgo transformacional</i>	38
<b>Figura 15</b>	<i>Histograma del factor influencia idealizada</i>	38
<b>Figura 16</b>	<i>Histograma del factor motivación</i>	38
<b>Figura 17</b>	<i>Histograma del factor estimulación intelectual</i>	38
<b>Figura 18</b>	<i>Histograma del factor consideración individual</i>	38
<b>Figura 19</b>	<i>Modelo de ecuación estructural</i>	47

## Resumen

La investigación titulada “Coaching en la efectividad de Equipos de Alto Rendimiento con mediación de Liderazgo Transformacional en una Red de Mercadeo Internacional”, tuvo como objetivo determinar la influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional en una red de mercadeo internacional. El tipo de investigación fue explicativa, de diseño experimental en su modalidad cuasiexperimental. La población de estudio fueron los distribuidores independientes de una red de mercadeo internacional de la ciudad de Lima, y la muestra fue 122. La técnica fue la encuesta, el instrumento el cuestionario, sometido a validez de contenido (juicio de expertos) y constructo (AFE y AFC), la confiabilidad del cuestionario se realizó por constructos obteniendo coeficientes del 97.7% para coaching, 98.8% para equipos de alto rendimiento y 97.9% para liderazgo transformacional. Se concluyó del modelo de ecuación de regresión lineal múltiple que existe influencia del 73% del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional corroborado con el modelo de ecuación estructural con el 60%.

**Palabras claves:** *Coaching, equipos de alto rendimiento, liderazgo transformacional*

## **Abstract**

The research entitled "Coaching in the effectiveness of High-Performance Teams with the mediation of Transformational Leadership in an International Marketing Network", aimed to determine the influence of coaching on the effectiveness of high-performance teams with the mediation of transformational leadership in an international marketing network. The type of research was explanatory, of experimental design in its quasi-experimental modality. The study population was the independent distributors of an international marketing network in the city of Lima, and the sample was 122. The technique was the survey, the instrument the questionnaire, subjected to content validity (expert judgment) and construct (AFE and AFC), the reliability of the questionnaire was performed by constructs, obtaining coefficients of 97.7% for coaching, 98.8% for high-performance teams and 97.9% for transformational leadership. It was concluded from the multiple linear regression equation model that there is a 73% influence of coaching on the effectiveness of high-performance teams with the mediation of transformational leadership corroborated with the structural equation model with 60%.

**Keywords:** *Coaching, high-performance teams, transformational leadership*



## **I. INTRODUCCIÓN**

El Network o Marketing Multinivel (MMN) o Red de Mercadeo es un modelo de distribución, es una red de venta directa al consumidor final con distribuidores independientes que desarrollan niveles de distribución y comparten ganancias por la captación personas que desarrollen en este modelo (Santos et al., 2017; Tait, 2020). En el año 2014 uno de cada 13 estadounidenses desarrolla una red de mercadeo, donde el 12% de ellos ganó más de \$ 25,000 y el 62% ganó menos de \$6,000; este modelo está conformado por un equipo de personas denominados distribuidores independientes que venden, consumen y reclutan personas y sus ingresos dependen del rendimiento de sus equipos (Pharaonic creations, 2015).

En el Perú hay diferentes Redes de Mercadeo Nacionales e Internacionales dedicadas al sector de la Salud y Belleza como Yanbal, Avon, Mary Kay, etc.; también de Nutraceúticos como Herbalife, Omnilife, Fuxion, Teoma entre otras, incluso existen redes de mercadeo dedicados a los Servicios de telecomunicaciones y Bienes Raíces; donde los distribuidores independientes no tienen vínculo laboral, emitiendo facturas por comisión del volumen de ventas de cada equipo que desarrollan, sin embargo existen escasas investigaciones sobre esta industria para medir el rendimiento de los equipos, por esa razón esta investigación busca medir la influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación al liderazgo transformacional.

Vásquez (2018) en su investigación de diseño preexperimental con unidad muestral de un grupo de 30 ejecutivos bancarios, concluyo que la aplicación del coaching tuvo un impacto positivo, debido a que se enfocó al cambio Anexo 8, mejorando los estilos de liderazgo transformacional en 5% y transaccional en 12%. El concepto grupos de ejecutivos bancarios es similar a equipos.

More (2018), en su investigación se planteó medir el efecto positivo del coaching en la productividad, eficiencia y eficacia; en cuanto a la metodología es enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo con diseño preexperimental y de nivel explicativo; sus resultados demostraron que después del programa de coaching hubo una mejora del 20% en productividad, asimismo en el Anexo 9 se

confirma que tiene efecto significativo sobre la productividad, eficiencia y eficacia. Su investigación revela la influencia del coaching en la productividad de una organización tomando a la productividad como un factor del rendimiento y desempeño de los integrantes de un equipo de trabajo dentro de una organización. El concepto de productividad es similar al rendimiento de los equipos.

Jorge & Guimaraes (2017) en su investigación analizó la influencia del liderazgo en el desempeño de los equipos desde la óptica del líder y los seguidores en el sector público, en cuanto a la metodología es una investigación explicativa, se utilizó la encuesta con una muestra aleatoria de 315 servidores públicos. El resultado del análisis de regresión múltiple (método escalonado) sugiere que liderazgo transformacional ( $\beta = 0.515$ ,  $p < .001$ ) (Anexo 10) influye en el desempeño del equipo, en este modelo en el 25,2%.

El coaching es una herramienta que permite mejorar el rendimiento colectivo de los equipos, ayudando al crecimiento de las organizaciones, por lo que su aplicación regular incrementa la productividad, debido a que permite enfocarse en los objetivos (More, 2018, p. 23); para Whitmore (2018) las dimensiones del coaching se basan en el modelo GROW y tienen cuatro etapas: (a) objetivo; (b) realidad; (c) opciones; y (d) voluntad (p. 180).

Según Palomo (2013) los equipos de alto rendimiento son un conjunto de personas unidas por un compromiso emocional para alcanzar objetivos colectivos, esta característica permite a cada miembro tener un alto desempeño y altos resultados debido a que sus talentos y competencias son complementarias y deben ser guiadas por un líder, sus dimensiones son: (a) eficacia, (b) eficiencia, y (c) normas.

Jorge & Guimaraes (2017) y Palomo (2008) afirman que el liderazgo transformacional permite mejorar el desempeño de los equipos obteniendo mejores resultados, es una tendencia que está siendo aplicada en las diferentes organizaciones para la adaptación a los cambios a través de la pasión, la coherencia, motivación y trabajo en equipo con el fin de alcanzar el éxito

empresarial, debido a la capacidad que tiene el líder de persuadir y guiar basados en la confianza y compromiso.

Según Salcedo (2018) el líder transformacional tiene la capacidad de motivar, inspirar e influenciar en las actitudes y valores de su equipo desarrollando el potencial de cada uno, son generadores de confianza y respeto; y se puede medir a través de cuatro dimensiones: (a) influencia idealizada; (b) motivación inspiradora; (c) estimulación intelectual; y (e) consideración individualizada.

Esta investigación se justifica porque permitirá a las diferentes organizaciones del multinivel a través de las teorías tener una visión más amplia sobre el impacto del coaching en sus equipos para el crecimiento expansivo relacionándose con el liderazgo transformacional (valor teórico), aplicando las herramientas y estrategias que permitan incrementar el rendimiento de los equipos (valor práctico). Por otro lado, la investigación estudia el comportamiento de los distribuidores independientes de una red de mercadeo internacional, para medir la influencia de las variables de estudio (valor metodológico). Asimismo, permitirá a los distribuidores independientes o networkers conocer la importancia de implementar el coaching en su liderazgo transformacional con el propósito de alcanzar las metas y objetivos de su equipo y organización, mejorando las habilidades y capacidades de cada uno de los integrantes (valor social).

Conocer los factores y elementos que influyen en mejorar el rendimiento de los equipos de una organización es uno de las principales objetivos de toda empresa, la red de mercadeo internacional estudiada es una empresa peruana con presencia en 18 países, actualmente se encuentra en una etapa de madurez donde el crecimiento de sus equipos en el distrito de Lima se encuentra estancados, por esa razón esta investigación busca evaluar si será posible que los distribuidores independientes que han participado en una sesión de coaching afianzan el crecimiento de sus equipos de alto rendimiento con mediación al liderazgo transformacional.

Es por esa razón que la presente investigación se formula la siguiente pregunta: ¿cómo influye el coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional en una red de mercadeo internacional? de esta pregunta se desprenden las siguientes: (a) ¿cómo influye el coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento?, (b) ¿cómo influye el liderazgo transformacional en la efectividad de los equipos de alto rendimiento?, (c) ¿Cómo influye el coaching en el liderazgo transformacional?

El objetivo principal de la investigación es determinar la influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional en una red de mercadeo internacional, además de (a) identificar la influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento, (b) identificar la influencia del liderazgo transformacional en la efectividad de los equipos de alto rendimiento, (c) determinar la influencia del coaching en el liderazgo transformacional.

Se formulo la hipótesis general de que existe influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional en una red de mercadeo internacional, por consecuencia (a) existe influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento, (b) existe influencia del liderazgo transformacional en la efectividad de los equipos de alto rendimiento, (c) existe influencia del coaching en el liderazgo transformacional.

## II. MARCO TEÓRICO

El coaching ha sido motivo de investigación para diferentes organizaciones sin embargo al relacionar las tres variables: el coaching, equipos de alto rendimiento y liderazgo transformación se encontraron escasos trabajos a nivel internacional y nacional.

Paolucci et al. (2018) en su investigación "Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment" su metodología fue explicativa, se encuestaron a 94 equipos conformados por 445 miembros del equipo y 90 líderes; su objetivo medir los efectos del liderazgo transformacional en la eficacia de los equipos, a través de los siguientes indicadores: viabilidad, mejora del proceso en equipo y calidad de la experiencia grupal.

Los resultados demostraron que existe relación positiva entre el compromiso afectivo con el equipo y el liderazgo transformacional y la calidad de la experiencia grupal, el compromiso afectivo del equipo en la viabilidad del equipo fue de .07 ( $p = .18$ ), en la mejora del proceso del equipo fue de .12 ( $p = .04$ ) y en la calidad de la experiencia del grupo fue de .30 ( $p = .001$ ). Porque el camino directo entre el liderazgo transformacional y la calidad de la experiencia grupal ( $\beta = .26$ ,  $p = .004$ ) siguió siendo significativo, apoyando la hipótesis de que el compromiso afectivo del equipo media positiva y parcialmente las relaciones entre las variables. (Anexo 11)

García-Guiu et al. (2016) en su investigación "Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion" de metodología exploratoria con una muestra de 51 grupos compuestos 243 miembros, su objetivo fue conocer los efectos del liderazgo transformacional sobre la potencia del grupo. Los resultados demostraron que existe una relación positiva y directa entre las variables ( $r = .37$ ,  $p < .01$ ) que explica una proporción de varianza ( $R^2$ ) de 18, confirmando la relación directa y positiva en ( $r = .64$ ,  $p < .01$ ) que explica una proporción de varianza de 47. (Anexo 12)

Sánchez-Cardona et al. (2018) en su investigación "Leadership Intellectual Stimulation and Team Learning: the Mediating Role of Team Positive Affect" fue un estudio explicativo los autores aplicaron el análisis de ecuaciones estructurales a nivel grupal con el objetivo de analizar el efecto de la estimulación intelectual de los líderes en el aprendizaje de los equipos, con una muestra de 130 equipos conformados por 562 empleados de 40 pymes. En su investigación demostraron que existe una fuerte relación entre las variables, que estimula el aprendizaje del equipo, el efecto directo del liderazgo intelectual, estimulación en el aprendizaje en equipo, controlando el afecto positivo del equipo también fue significativo,  $\beta = 0,61$ ,  $p < 0,001$  ( $R^2 = 38\%$ ) (Anexo 13). Los autores concluyeron que, para mejorar el aprendizaje, y el desempeño a nivel grupal es necesario que los líderes desarrollen la estimulación intelectual como un factor determinante.

Boies & Howell (2009) en su investigación "Leading Military Teams to Think and Feel: Exploring the Relations Between Leadership, Soldiers' Cognitive and Affective Processes, and Team Effectiveness" su objetivo fue examinar las relaciones entre el liderazgo y los procesos afectivos y cognitivos de los equipos militares y los vínculos posteriores entre estos procesos y la efectividad del equipo. La metodología de estudio fue explicativa, su muestra fueron los soldados ( $N = 148$ ) de 32 equipos completaron cuestionarios evaluando estas variables, utilizó un modelo lineal jerárquico para analizar los datos. El liderazgo transformacional se asoció positivamente con los procesos cognitivos y afectivos, pero solo el liderazgo activo de gestión por excepción se relacionó con el afecto negativo. Ninguna forma de liderazgo de gestión por excepción relacionada con los procesos cognitivos. El afecto positivo y negativo junto con los procesos cognitivos se relacionaron con la viabilidad del equipo. (Anexo 14)

Hsu & Mujtaba (2007) en su investigación "Team transformational leadership, trust, satisfaction, and commitment: The testing of a structural equation model in software development teams" en su metodología se obtuvo una muestra de 65 encuestados, aplicaron un análisis factorial confirmatorio y evaluó las ponderaciones directas e indirectas de los coeficientes de trayectoria entre las variables latentes a un nivel de significancia del 5%. El objetivo fue medir la relación

positiva entre las variables liderazgo transformacional del equipo, la confianza del equipo, la satisfacción laboral y el compromiso. Los resultados demuestran que el liderazgo transformacional del equipo está fuertemente relacionado positivamente con el empoderamiento del equipo ( $r = .86$ ,  $p = .00$ ) y la confianza del equipo ( $r = .82$ ,  $p = .00$ ) en los equipos de desarrollo de software mientras que el empoderamiento del equipo ( $r = .27$ ,  $p = .55$ ) y confianza en el equipo ( $r = .29$ ,  $p = .55$ ) no están relacionados con la satisfacción laboral en los equipos de desarrollo de software. Existe una leve relación positiva entre la satisfacción laboral del equipo y el compromiso del equipo ( $r = .18$ ,  $p = .04$ ). (Anexo 15)

Pessoa et al. (2018) en su investigación “Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte” tuvo como objetivo analizar los efectos del liderazgo transformacional en relación con cuatro criterios de efectividad del equipo (desempeño, viabilidad, calidad de la experiencia grupal y procesos de mejora), así como examinar el papel mediador de la resiliencia y comportamientos de apoyo en estas relaciones, en cuanto a la metodología se adoptó el modelo de efectividad Input-Mediator-Outcome-Input, en el cual el liderazgo es visto como un antecedente de efectividad (input), resiliencia y conductas de apoyo como variables mediadoras y efectividad como resultado. Se realizó un estudio empírico con una muestra de 117 equipos constituidos por 653 participantes de diferentes industrias donde se probaron las relaciones esperadas.

De los resultados de la regresión múltiple con liderazgo transformacional y conductas de apoyo como variables predictoras y la viabilidad del equipo como variable de criterio como se ve en el Anexo 16, tuvo un efecto positivo significativo de las conductas de apoyo en la viabilidad del equipo ( $\beta = 0.29$ ,  $p = 0.026$ ), mostrando un efecto positivo directo del liderazgo transformacional en la resiliencia y los comportamientos de apoyo, así como la resiliencia en la efectividad del equipo. Además, también se identificó un efecto mediador de la resiliencia en la relación entre el liderazgo transformacional y la efectividad del equipo.

Voet & Steijin (2020) en su investigación “Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion” utilizó

análisis de ecuaciones estructurales para medir la relación positiva de las variables liderazgo visionario e innovación y como variables mediadoras cohesión del equipo y gestión de límite de tiempo, su unidad muestral fue 95 equipos. De sus resultados concluyeron que existe una relación positiva entre todas las variables excepto gestión del límite del tiempo (Anexo 17).

Rodríguez y Martínez (2015) en su investigación “Efectividad del coaching grupal sobre el desarrollo de la autorregulación del aprendizaje en estudiantes de ingeniería” su metodología fue una investigación cuasi experimental, con una población de 25 estudiantes donde el 56% había desaprobado una o más unidades de aprendizaje antes del programa (Anexo 18), se planteó como objetivo evaluar la efectividad de la aplicación de un programa multifase de intervención del coaching, aplicaron 12 sesiones de autorregulación del aprendizaje con el test TMAAR (Anexo 19). Los resultados demostraron estadísticamente ( $t(25) = -4.553$ ,  $p < 0.05$ ) que el coaching diseñado tuvo un impacto significativo desarrollando la competencia de autorregulación del aprendizaje.

Dippenaar & Schaap (2017), en su investigación “The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders” tuvo como objetivo determinar el impacto del coaching en la inteligencia emocional y social de los líderes de una empresa de servicios financieros; la metodología de investigación es cuantitativa diseño cuasiexperimental utilizando un grupo de control no equivalente antes y después de la prueba con una muestra de 30 líderes. Su investigación demostró que coaching impactó significativamente las competencias de inteligencia emocional y social de los líderes con EQ total ( $r = 0,56$  teniendo un gran efecto) (Anexo 20).

Brulhart et al. (2019) en su investigación “L’influence de la compétence collective sur la performance d’équipe: analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching” fue un estudio cuantitativo con una muestra de 735 personas, 147 equipos de 5 estudiantes de Máster (735 personas, su como objetivo fue entender la influencia de la competencia colectiva en el rendimiento del equipo,



introduciendo dos variables moderadoras originales: el liderazgo horizontal interno (liderazgo compartido) y el liderazgo vertical externo (coaching).

Los investigadores demostraron que el promedio de habilidades académicas del grupo es significativamente relacionado con el rendimiento del equipo ( $\beta = 0,485$ ;  $p < 0,01$ ), el modelo 1 explica el 21% de la varianza del desempeño del equipo ( $p < 0.01$ ). El modelo 2 permitió probar las hipótesis H1, H2 y H4, una influencia positiva de la competencia colectiva, el liderazgo compartir y asesorar sobre el desempeño del equipo. Este modelo destaca la influencia positiva significativa en el desempeño de la competencia colectiva ( $\beta = 0.414$ ;  $p < 0.01$ ), liderazgo compartido ( $\beta = 0.274$ ;  $p < 0.05$ ) y coaching ( $\beta = 0.238$ ;  $p < 0.05$ ) (Anexo 21), teniendo una variación del 32% en el desempeño del equipo, concluyendo que el liderazgo compartido y el coaching tienen una influencia significativa teniendo un impacto positivo tanto en la competencia colectiva como en el rendimiento del equipo.

Pérez et al. (2006) en su trabajo "Caracterización de indicadores de rendimiento grupal que impulsan la eficiencia en equipos de trabajo" la metodología está respaldada por un análisis cuantitativo y cualitativo con una estrategia aplicada de tres etapas aplicada en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, de la primera etapa "Diagnóstica" clasifica a los grupos por su nivel de rendimiento, y se determinan los indicadores de acuerdo al criterio de los expertos (alto, medio, bajo); en la segunda etapa se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo, con el test de homogeneidad de varianzas de Levene con significaciones superiores a 0.05 y el hecho de que los indicadores están significativamente correlacionados (significación del test de Bartlett 0.000) (Anexo 22) demostrando que existen diferencias en el rendimiento de los equipos; en la tercera etapa se concluyó que los indicadores de efectividad se son 5: (a) desequilibrio de roles, (b) reconocimiento y compromiso, (c) flexibilidad de los objetivos, (d) distribución de responsabilidades y (e) Claridad de objetivos.

Huamán (2017) en su tesis "Programa Coaching en el desarrollo del liderazgo resonante de los estudiantes de tercero de secundaria, Los Olivos – 2017"

de metodología Cuasi experimental con una muestra control y experimental de 20 estudiantes cada una. Sus resultados demostraron que el nivel de significancia es  $p=0,000$  comprobándose que la implementación del “Coaching” influye en el desarrollo del liderazgo resonante. (Anexo 23)

Reyes (2018) en su tesis “El coaching ejecutivo como un proceso de alto impacto para el desarrollo de competencias estratégicas en gerentes de una empresa logística” su objetivo fue determinar el efecto que tiene el coaching ejecutivo sobre el desarrollo de competencias estratégicas en gerentes, el diseño empleado fue cuasiexperimental con mediciones de pre y post test a un solo grupo. Asimismo, la muestra fue de cinco gerentes a quienes se les evaluó con un cuestionario para medir sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Los resultados de la investigación demostraron un incremento general de las competencias del 66% al 74%; en la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk las puntuaciones obtenidas en el pre y postest presentan una distribución normal en casi todos los indicadores, con excepción de trabajo en equipo y comunicación donde no se halló distribución normal ( $p = .041$ ) como se observa en el Anexo 24. Asimismo, se muestra un efecto de magnitud fuerte en las competencias estratégicas de los gerentes, referidas a: la orientación al cliente, innovación, toma de decisiones, crea confianza y en el desarrollo de su equipo. Todas estas competencias mejoraron después de concluir el programa de coaching.

Carrasco (2018), en su tesis “Dominios del coaching en el trabajo en equipo de los estudiantes del curso taller de producción audiovisual la escuela profesional de ciencias de la comunicación social de la una puno – 2017” su metodología de estudio fue experimental con una población de estudio de 34 estudiantes dividido en 2 grupos: para el experimental (18) y el control (16), método de recolección es encuesta y ficha de observación. La investigación concluyó que el programa de coaching mejora en un 22.88% la capacidad del trabajo en equipo de los estudiantes del grupo experimental, según la correlación de Pearson que valida al promedio de la autocalificación después del experimento y las pruebas Y3 y Y5 de las fichas de celdas de observación con un coeficiente de correlación directa: el

trabajo en equipo mejora un 20.80 % en relación al grupo control considerando a diferencia de ambos grupos del 5.03 % antes del experimento.

Mendoza (2019), en su tesis titulada “Liderazgo y desempeño laboral en empresas comercializadoras de electrodomésticos del distrito de Tarapoto, 2016” tuvo un diseño descriptivo correlacional; con una muestra de 61 trabajadores de las tres empresas, con un muestreo no probabilístico. Concluye que existe una relación positiva moderada con un coeficiente de correlación lineal de Pearson de ( $r=0.889$ ) (Anexo 25) entre el liderazgo y desempeño laboral (desempeño es similar a rendimiento) donde el 80% de un buen desempeño laboral se debe al liderazgo del jefe demostrado por el coeficiente de determinación (0.790). La investigación demuestra la importancia del liderazgo para el buen desempeño laboral y que estas variables se encuentran correlacionadas de acuerdo con el estilo de liderazgo aplicado en la empresa.

Altopiedi y Burgos (2020), en su investigación titulada “El papel del coach en la formación de directivos: análisis de un programa específico” su metodología fue de carácter cualitativo, aplicando la observación sistemática de los grupos, se aplicó el análisis de datos cualitativos MAXQDA, tuvo una muestra de estudio fue de 90 directivos conformados en 14 grupos. Se concluyó que el coach debe tener competencias y habilidades sociales y de liderazgo para crear ambientes de confianza con estrategias y técnicas apropiadas que mejoren el proceso formativo y desempeño de los integrantes de los grupos.

Entre las teorías que relacionan las variables de estudio se encontró dentro de las teorías clásicas del liderazgo tenemos a McGregor en 1960 con la teoría X y teoría Y (obligación al trabajo vs autodirigirse y controlarse), también la teoría Z de Ouchi en 1982 que manifiesta que los colaboradores son más productivos cuando se satisface las necesidades psicológicas estimulando la competencia y promoviendo homogeneidad. El modelo de contingencia de Fiedler que afirma que desarrollo de un grupo está en función de la motivación y conducta del líder y la teoría de los caminos y metas integra la motivación por expectativas, en relación a las teorías de motivación se encuentran la teoría de necesidades de Maslow que

afirma que conocer las necesidades humanas influencia en la conducta (fisiológicas, seguridad, afecto, estima y autorrealización) y la teoría de los factores de Herzberg que busca la satisfacción y motivación laboral a través de los factores de higiene (extrínseco: política, administración, sueldo) vs los factores motivadores (intrínsecos: logros, reconocimiento, crecimiento) (Palomo 2013).

En esta parte se detalla los conceptos de las variables de estudio: Coaching, equipos de alto rendimiento y liderazgo transformacional. Para cada variable de estudio se describirán sus características y dimensiones.

Para Whitmore (2018) el coaching es una herramienta que permite mejorar el desempeño desarrollando habilidades y conductas nuevas a través del autodescubrimiento del coachee estimulados por la aplicación del coaching liberando el máximo potencial de las personas (El-Ramly & Dennis, 2020; Grover & Furnham, 2016). Para Birck & Ziliotto (2017) es un proceso estructurado que permite alcanzar los metas personales, profesionales y empresariales (Casey & Wuestman, 2015).

El objetivo del coaching para Gallwey (como se citó en Whitmore, 2018) es mejorar el rendimiento, incrementando el potencial reduciendo las interferencias. Newland et al. (2020) afirman que el coaching influye en el comportamiento de sus participantes, crea un entorno para alcanzar los objetivos deseados y permite resolución de problema (Van Kessel, 2007).

El coaching es un conjunto de procedimientos o estrategias que permiten mejorar deficiencias, para alcanzar un desempeño eficaz en las tareas asignadas en los equipos de trabajo, mejorando sus competencias e incrementando su productividad (Whitmore, 2018), fortaleciendo, estimulando y potenciando el desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo mejorando el rendimiento (More, 2018, p. 21). Flückiger et al. (2017) afirma que coaching grupal ayuda a potenciar las competencias personales de los líderes.

Para León y Díaz (2013) el coaching amplifica las capacidades de los colaboradores debido a que está enfocado en mejorar el bienestar integral de los trabajadores en el marco profesional y personal, a través de la motivación e inspiración para alcanzar los objetivos del equipo en un ganar ganar. El coach ayuda a los integrantes del equipo a identificar sus fortalezas y debilidades, a definir sus metas, desarrollar el plan de acción y acompañarlos en el proceso.

El primer paso para elaborar las estrategias del coaching es identificar la situación actual del coachee, sus aspiraciones y necesidades, con el objetivo de generar planes de acción viables para su ejecución, evaluando y dando seguimiento a los resultados adaptándose a los nuevos escenarios, en este proceso es fundamental el acompañamiento continuo (Rodas et al., 2015, p. 4), generación de confianza fomentando la colaboración, mejorando la sensibilidad social y la resolución de problemas (More, 2018, p. 24).

El coaching puede ser aplicado para todo tipo de organizaciones (León y Díaz, 2013) sin embargo, muchas organizaciones no lo aplican porque consideran que deben invertir mucho tiempo, cuando realmente solo necesitan entre 15 a 20 minutos, porque no existen modelos a seguir o consideran que no es necesario para sus colaboradores capacitados (More, 2018, p. 23).

Para León y Díaz (2013) la aplicación del coaching en las empresas tiene un impacto significativo. Los beneficios de la implementación del coaching en las organizaciones se ven reflejados en que: permite tener una visión clara de los objetivos, mejora la productividad (dirige al equipo a alcanzar mejores resultados), desarrollar y potencia las habilidades del equipo, aprendizaje continuo, estimula las relaciones y la comunicación eficaz, énfasis y solidez de valores, fomento en la cultura de la innovación, delegación de responsabilidades de acuerdo con el perfil del coache, facilita la adaptación al cambio, capacidad de adecuación y respuesta a desafíos, y unifica la cultura empresarial con motivación constante, intensificando los valores y compromisos del equipo.

Concordando con More (2018) quien afirma que la aplicación del coaching incide en productividad de las empresas, con colaboradores involucrados y comprometidos, repercutiendo en una cultura organizacional fuerte (p.16). Para León y Díaz (2013) las cualidades del coach son: vocación de servicio, integridad y fuertes convicciones éticas, paciente e imparcial, capacidad de análisis e intuitivo, perceptivo, consciente, objetivo y responsable, inteligencia emocional, sabe escuchar y es un gran comunicador, generador de confianza y credibilidad, brinda respaldo a sus coaches, orientado al cumplimiento de objetivo, cuenta con todas las competencias para realizar su tarea con eficiencia y efectividad,

Las características del coach son: comunicación clara y eficaz, facilidad para generar cambio a través de una comunicación eficaz, confidencialidad, construcción de confianza, paciencia para evitar las visceralidades y potenciar la habilidad de pensar y reaccionar, desarrolla la empatía con la perspectiva de cada integrante del equipo, potencia nuevos puntos de vista y diferentes enfoques de una forma natural y con energía, respeto hacia los integrantes del equipo, apoyo integral a su equipo, reconoce los éxitos e impulsa a la excelencia del equipo, mutualidad para los objetivos comunes. Sus funciones son: transmitir inspiración y motivación para alcanzar la visión, identificar y seleccionar los talentos, entrenar, promover el desempeño individual y trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la línea de carrera (León y Díaz, 2013).

Las características del coaching para León y Díaz (2013) son: (a) concreción enfocada al cumplimiento de objetivo a través del desempeño, (b) interactivo intercambio de información entre las partes, (c) responsabilidad compartida del coach y los coaches, (d) forma específica para adquisición de información con el fin de lograr las metas, y (e) respeto mutuo. Asimismo, el coaching se puede aplicar en cinco fases: (a) diagnóstico de la situación actual: permitiendo tomar consciencia sobre el problema para alcanzar el autoconocimiento, (b) descripción de la situación deseada: permite fijar los objetivos explorando obstáculos e identificando las posibles soluciones, (c) plan de acción: son los pasos por seguir para alcanzar la situación deseada, (d) mantenimiento de la situación en el tiempo: es el compromiso para la ejecución del plan y (e) medición de los resultados: para su

evaluación y comparación, para determinar el logro de los objetivos o reestructuración del plan de acción para alcanzar la situación deseada (García y Martin, 2017, pp. 7-8).

Para Brown & Grant (2010) un modelo práctico para la aplicación del coaching grupal son aplicar el método GROW (Meta, Realidad, opciones, camino a seguir). Whitmore (2018) menciona que el modelo GROW consta de cuatro etapas: objetivo, realidad, opciones y voluntad.

La etapa objetivo se caracteriza por determinar los objetivos y metas en un marco temporal a corto, mediano y largo plazo, aclara los objetivos si este está asociado a un objetivo soñado o a un fin (largo plazo) o a un rendimiento (resultados claves y medibles) o progresos intermedios. Los objetivos deben ser SMART (específico, medible, acordado, realista y acotado en tiempo).

La etapa realidad es comprobar la realidad para estudiar, evaluar y realizar un diagnóstico de la situación actual, aclara los resultados y sus efectos, identifica los obstáculos, debe ser objetiva, debe ser imparcial, describir sin juzgar, profundizar en la conciencia, seguir al coachee y debe haber comunicación directa. La etapa opciones valora las opciones, define y explora las estrategias, identificando las alternativas, máxima las opciones, ampliar la creatividad y seleccionar las opciones. La etapa voluntad Determina el qué se va a hacer, cuándo va a hacerse, quién lo hará, y la voluntad de hacerlo, aclarando lo descubierto trazando un plan de acción, presenta los obstáculos, consolida el compromiso y garantiza la responsabilidad personal y cumplimiento de objetivos, cuenta con dos etapas, la primera definición de la responsabilidad (acciones y medidas de evaluación) y la segunda seguimiento y feedback (análisis para aprender).

Los equipos están compuestos por conjunto de personas que se rigen por reglas y normas con la finalidad de alcanzar un propósito, enfocados en la eficacia y eficiencia, basados en la confianza, respeto, comunicación y trabajo colaborativo. Según Whetten y Cameron (2004) el trabajo en equipo tiene un impacto sobre el desempeño de las organizaciones (p. 445), para Pérez et al. (2006) el rendimiento

grupal se caracteriza a través de los siguientes indicadores de efectividad: (a) desequilibrio de roles, (b) reconocimiento y compromiso, (c) flexibilidad de los objetivos, (d) distribución de responsabilidades y (e) Claridad de objetivos.

Para Palomo (2008; 2013) se debe tener claro las diferencias de un grupo con un equipo para poder medir su rendimiento, estas diferencias se basan en la interacción de los integrantes y el objetivo que persiguen. Para los grupos el liderazgo es centrado en la tarea, el trabajo y responsabilidad se divide por igual, resultado es individual, existe individualismo, no se fomenta automotivación, hay reserva de comunicación, no implica orgullo de pertenencia, se acepta autoridad, tienen reglas, intereses y objetivo común, el jefe de grupo toma las decisiones, y no es necesario participación de los integrantes; mientras que para los equipos el liderazgo es compartido, la división de trabajo es de acuerdo con el perfil y la responsabilidad se comparte entre todos los miembros, el resultado es colectivo, existe confianza mutua, se crean ambientes de automotivación, se fomenta comunicación y crítica constructiva, se sienten orgullosos de pertenecer al equipo, se otorga autoridad, se establecen normas, las metas son claras con un compromiso emocional, es importante conocer los procesos para que todo el equipo participe en la toma de decisiones.

Aranda (2017) afirma que los equipos de alto rendimiento (EAR) se caracterizan por obtener una mayor calidad y cantidad en sus resultados; basados en tres ejes. El eje triángulo de la eficiencia tiene cuatro componentes (a) la definición y gestión de tareas, (b) consideración y cuidado de personas, (c) definición y gestión de relaciones, y (d) el ejercicio del liderazgo. El eje evaluación emocional indica la aplicación del método CRA (conciencia, responsabilidad y acción), en la primera fase del método se debe aplicar el mapa de sentimientos para identificar el perfil emocional del equipo, en la segunda fase definir los sentimientos que predominan en el equipo, y la tercera fase afianzar los sentimientos positivos. El eje construcción y fortalecimiento del equipo con sesiones de coaching permiten fortalecer el desarrollo de actitudes.



Palomo (2008) los equipos efectivos de alto rendimiento están enfocados en mejorar el rendimiento, comprometidos recíprocamente en el desarrollo, crecimiento y éxito de cada integrante del equipo (p. 124). Sus requisitos son tres: (a) objetivo común debe ser concreto alcanzable, (b) sentido de pertenencia (c) normas para garantizar consecución de objetivos y la satisfacción y motivación de las personas. Palomo (2013) afirma que las características de un equipo efectivo se deben a 3 componentes: (a) eficacia, (b) eficiencia, y (c) normas.

El componente eficacia comprendida por tres indicadores: (a) claridad de objetivos caracterizada por unir y guiar los esfuerzos para alcanzar un objetivo en común, permite reconocer a cada miembro del equipo sus aportes en el resultado final. Cada integrante debe identificar cómo los objetivos individuales se integran con los del equipo, para incrementar el compromiso, (b) competencia técnica cada integrante del equipo confía en que sus compañeros se esfuercen y tengan las competencias necesarias para alcanzar los objetivos implicando tiempo, esfuerzo, aprendizaje continuo y desarrollo personal y (c) solución de problemas basados en procedimientos para la utilización del potencial y la creatividad individual; la capacidad de identificar, reconocer y adaptarse al cambio; confianza en la competencia y motivación para alcanzar los objetivos en equipo para la resolución de conflictos y problemas.

El componente eficiencia comprendida por cuatro indicadores: (a) claridad funcional donde cada integrante es capaz de explicar cómo él y sus compañeros contribuyen en el equipo, lo que espera y lo que esperan de él los demás, (b) recompensa es la valoración de los buenos resultados esperados cuantitativos y cualitativos, no se censura ni critica, todos los integrantes del equipo reconocen los éxitos individuales y colectivos y se busca mejora continua alcanzando satisfacción y compromiso, (c) pertenencia donde todos los miembros sienten orgullo y satisfacción de pertenecer al equipo, tienen alta motivación y compromiso para alcanzar nuevas metas y (d) comunicación debe haber libertad para expresarse y participar con una comunicación abierta, directa y fluida con escucha activa y retroalimentación.

El componente normas cuenta con dos indicadores: (a) normas que garantizan la consecución de objetivos: debe regular las acciones de manera formal, estas deben ser explícitas regulando la división de autoridad y tareas entre los integrantes, permiten elevar el nivel de efectividad, se enfocan en garantizar la consecución de objetivos (división de trabajo y autoridad y procedimiento de resolución de problemas), (b) normas que garantizan la satisfacción y motivación de las personas se aprovechan todos los recursos que dispone la organización evitando desperdicios, se establecen normas y reglas para recompensar a los integrantes del equipo por sus contribuciones y por el sistema de comunicación, generando unión en el equipo para garantizar la satisfacción y motivación.

El liderazgo según Mendoza (2019) es la capacidad de influenciar y modificar las acciones de los seguidores con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (p. 17). El concepto de liderar no es lo mismo que dirigir según Palomo (2008), debido a que liderazgo se relaciona con la influencia, el dirigir implica ejercer la autoridad y poder (p. 20). Asimismo, para Ramírez (2006) el liderazgo se puede enseñar y desarrollar por todas las personas, fomenta relaciones interpersonales positivas (Huéscar et al., 2017).

Muchas organizaciones fracasan a causa de no aplicar el liderazgo, por ese motivo el líder tiene la función de conducir a sus miembros de manera voluntaria; el líder desempeña un rol, es elegido por sus miembros, es aceptado voluntariamente, tiene influencia que conduce al equipo practicando conductas del liderazgo (Palomo, 2008, p. 22). Según Palomo (2008) la influencia del líder se mide por tres componentes: (a) la individualidad del líder caracterizado por su perfil, (b) peculiaridades de los seguidores basados en todas sus características y (c) el contexto de la situación aquellas situaciones o actividades expresadas en el momento (p. 23).

Palomo (2008) afirma que todas las teorías del liderazgo se reflejan en las siguientes condiciones: capacidad de persuadir a otros para alcanzar objetivos colectivos, genera compromiso, sentido de pertenencia y confianza, sin mandar son capaces de tener el apoyo del equipo, toma decisiones en situaciones de

incertidumbre, predica con el ejemplo, genera situaciones para adaptarse al cambio, insta al trabajo en equipo fomentando la unión, se proyecta al futuro, transmite y comparte la visión, desarrolla un plan claro, utiliza la sinergia para el cumplimiento de metas, se adapta a los cambios y tiene cultura de aprendizaje constante, transmite la información de las nuevas tendencias y cambios trabajando en una comunicación activa y continua, motiva en el uso de creatividad e innovación colectiva. La aplicación de ellas permitirá que las organizaciones alcancen sus objetivos trazados en todos los niveles de la entidad generando un incremento en la productividad, mejorando la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo y por ende el éxito empresarial.

Para Burns (como se citó en Fernández y Quintero, 2017) el liderazgo transformacional permite alcanzar un alto grado de motivación y moral, también genera confianza y motiva para lograr el bien común, reflejándose en todos los niveles empresariales, según Qadir, & Yesiltas (2020) mejora los resultados laborales (Martínez, 2014), este liderazgo va relacionado con la inteligencia emocional, es por esa razón que líder tiene un rendimiento superior con la capacidad de comprometer y motivar a los seguidores (Lu et al., 2020).

Para Poels et al. (2020) el líder transformacional motiva a los cambios para el bienestar colectivo. Es de suma importancia reconocer la relación del líder y el colaborador, con la finalidad de poder desarrollar sus habilidades e incrementar los niveles de satisfacción a través de la inspiración (Palomo, 2008, p. 41) facilita el un buen ambiente de trabajo (Seljemo et al., 2020). Para Palomo (2008) las características del liderazgo transformacional son las siguientes: creatividad, visión, ética, prestigio, pasión, coherencia entre las acciones individuales con las organizacionales, orientado hacia las personas, desarrollo y capacitación de los colaboradores, asesoramiento de colaboradores, actitud de colaboradora y participativa con interactividad, empowerment.

Para Salcedo (2018) el liderazgo transformacional enfatiza en el intercambio social a través de las emociones, valores, garantizando una visión atractiva para su gente, negociando y promoviendo el cambio dentro de una organización, su

finalidad es motivar a sus colaboradores a alcanzar los objetivos de la organizacionales, para que sean menos dependientes del líder y mejore la autoconfianza de cada seguidor. La aplicación del liderazgo transformacional permite superar los estándares de desempeño trazados por la organización (Thieme & Treviño, 2012). Según Salcedo (2018) las dimensiones del liderazgo transformacional son cuatro:

La primera influencia idealizada es la capacidad del líder transmitir visión y generar respeto, confianza y admiración en sus seguidores, guiándolos hacia un interés colectivo generando identidad del grupo y el líder es determinado para alcanzar los objetivos, medido por los atributos del líder su carisma y su conducta acciones que generan confianza a sus seguidores, la segunda motivación inspiradora se caracteriza por generar optimismo y entusiasmo a su equipo de trabajo a través de la motivación utilizando elemento como el sentido del humor, con una comunicación fluida en ambientes de confianza apelando a las expectativas de los proyectos y planes a ejecutar.

La tercera estimulación intelectual promueve la innovación para fomentar nuevas formas de resolución de problemas con el uso de la inteligencia y creatividad para encontrar oportunidades de mejora, para promover la estimulación intelectual es importe despertar la curiosidad e interés de los colaboradores comenzando desde el líder como ejemplo. La cuarta consideración individualizada se enfatiza en conocer las necesidades de los seguidores vinculándolo con las necesidades organizacionales, toma una actitud de escucha activa y comprensión reconociendo y diferenciando sus necesidades y deseos, desarrollando así el potencial y rendimiento del equipo de manera individual para alcanzar los objetivos colectivos y organizacionales.

### III. METODOLOGÍA

En este capítulo se establece el entorno de la investigación a través de métodos y técnicas que corresponden a un tipo y diseño de investigación.

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de Investigación:

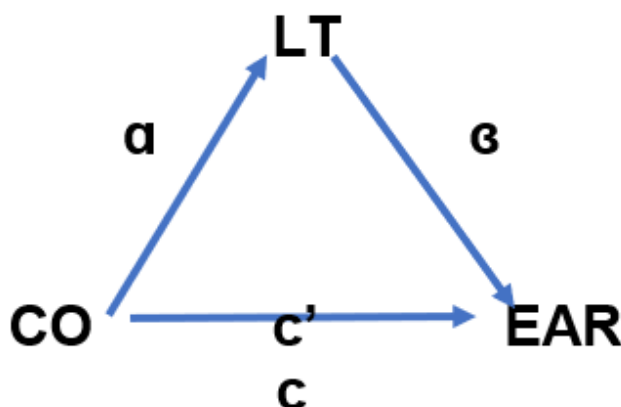
La investigación fue aplicada debido a que su objetivo es resolver un problema (Hernández et al., 2014). El nivel de investigación explicativo porque proveen predicciones, explican las causas, sucesos y generar leyes (Sánchez y Reyes, 2015).

##### Diseño de Investigación:

Experimental debido a que se busca establecer el efecto de una causa y se manipula la variable (Hernández et al., 2014, p.130). En su modalidad cuasiexperimental porque los grupos ya están conformados antes del experimento son grupos intactos (Hernández et al., 2014, p.151).

**Figura 1**

*Relación de las Variables*



*Nota.* Elaboración propia

Dónde:

**CO:** Coaching

**LT:** Liderazgo Transformacional

**EAR:** Equipos de Alto Rendimiento

**α:** Efecto Directo

**d:** Efecto Directo

**c:** Efecto Indirecto

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Variables:**

Por la naturaleza de la investigación fue de tipo cuantitativas y ordinales.

#### **Variable Independiente: Coaching**

##### **Definición Conceptual**

Según Whitmore (2018) es una herramienta que permite mejorar el rendimiento desarrollando habilidades y conductas nuevas a través del autodescubrimiento del coachee estimulados por la aplicación del coaching liberando el máximo potencial de las personas.

##### **Definición Operacional**

Son las dimensiones de la variable coaching, medidos por sus respectivos indicadores calificados en la escala de Likert: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1). (Anexo 1)

#### **Variable Dependiente: Equipos de alto rendimiento**

##### **Definición Conceptual**

Según Palomo (2013) se caracterizan por que sus integrantes tienen un compromiso emocional para alcanzar objetivos colectivos, tienen un alto desempeño y altos resultados debido a que su talentos y competencias son complementarias y deben ser guiadas por un líder.

##### **Definición Operacional**

Es la operación cualitativa de las dimensiones variable equipos de alto rendimiento utiliza la Escala de Likert: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1). (Anexo 1)

## **Variable Mediadora: Liderazgo transformacional**

### **Definición Conceptual**

Según Salcedo (2018) el líder transformacional tiene la capacidad de motivar, inspirar e influenciar en las actitudes y valores de su equipo desarrollando el potencial de cada uno, son generadores de confianza y respeto.

### **Definición Operacional**

Es la transformación cualitativa de la variable liderazgo transformacional, medido a través de la escala de Likert: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1). (Anexo 1)

## **3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

### **Población:**

Es la agrupación de casos que conciertan con las especificaciones deseadas (Hernández et al., 2014, p.174).

Todos los distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima.

**Los criterios para la inclusión:** se consideró a los distribuidores independientes que tenían sus códigos activos.

**Los criterios para la exclusión:** no se incluyeron a los distribuidores independientes que no tenían sus códigos activos.

### **Muestra:**

Según Hernández et al. (2014) es la una porción representativa, un subgrupo que cuenta con las características de la población para el análisis de la investigación.

La muestra fue de 122 distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima.

Reinoso (2009) afirma que para poblaciones desconocida o infinita se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Dónde:

**n** = 122 es el tamaño de la muestra

**Z** = 1.76 nivel de confianza

**p** = 0.5 posibilidad de ocurrencia

**q** = 0.5 posibilidad de ocurrencia de un evento, q= 1- p

**E** = 0.08 Error de estimación

#### **Muestreo:**

La técnica estadística fue no probabilística por que el muestreo fue dirigido, aplicando muestreo por conveniencia conformado por casos que se tuvo acceso (Hernández et al., 2014).

#### **Unidad de Análisis:**

Distribuidor independiente de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas**

La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta porque permite recolectar datos en diferentes contextos (Hernández et al., 2014, p.159).

#### **Instrumentos de Recolección:**

El instrumento utilizado fue el cuestionario porque se recolectó los datos para medir a la variable con preguntas cerradas o abiertas (Hernández et al., 2014, p.217).

Se aplicaron tres instrumentos el primero coaching con cuatro dimensiones, el segundo es liderazgo transformacional con cuatro dimensiones, el ultimo es



equipo de alto rendimiento con tres dimensiones, se utilizó la Escala de Likert (Anexo 4)

**Tabla 1**

*Ficha técnica del cuestionario coaching*

Ficha Técnica
Autor: Gabriela Medina Guizado.
Nombre del Instrumento: Coaching
Forma de empleo: Individual
Encuestados: 122 distribuidores independientes de una red de mercadeo internacional
Duración de la encuesta: 1 semana
Objetivo del Instrumento empleado: Medir la opinión de los distribuidores independientes sobre el coaching.
Utilidad Diagnóstica: opinión del coaching para aplicación de estrategias.
Cantidad de Ítems: 33
Puntuación: Escala ordinal:
Nunca: 1
Casi nunca: 2
A veces: 3
Casi siempre: 4
Siempre: 5
Método de Aplicación: Se programaron encuesta de 33 ítems utilizando el software Formulario en Google para tomar la encuesta vía online. Se envía el enlace por las redes sociales WhatsApp y Facebook a los líderes para luego ser llenado por cada uno de ellos.

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 2**

*Ficha técnica del cuestionario equipos de alto rendimiento*

Ficha Técnica
Autor: Gabriela Medina Guizado
Nombre del Instrumento: Equipos de alto rendimiento
Forma de empleo: Individual
Encuestados: 122 distribuidores independientes de una red de mercadeo internacional
Duración de la encuesta: 1 semana
Objetivo del Instrumento empleado: Medir la opinión de los distribuidores independientes sobre los equipos de alto rendimiento de los líderes.
Utilidad Diagnóstica: opinión de la efectividad de los equipos de alto rendimiento de los líderes para aplicación de estrategias.
Cantidad de Ítems: 39
Puntuación: Escala ordinal:
Nunca: 1
Casi nunca: 2
A veces: 3
Casi siempre: 4
Siempre: 5
Método de Aplicación: Se programaron encuesta de 39 ítems utilizando el software Formulario en Google para tomar la encuesta vía online. Se envía el enlace por las redes sociales WhatsApp y Facebook a los líderes para luego ser llenado por cada uno de ellos.

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 3*****Ficha técnica del cuestionario liderazgo transformacional***

Ficha Técnica
Autor: Gabriela Medina Guizado
Nombre del Instrumento: Liderazgo Transformacional
Forma de empleo: Individual
Encuestados: 122 distribuidores independientes de una red de mercadeo internacional
Duración de la encuesta: 1 semana
Objetivo del Instrumento empleado: Medir la opinión de los distribuidores independientes sobre el liderazgo transformacional.
Utilidad Diagnóstica: opinión del liderazgo transformacional para aplicación de estrategias.
Cantidad de Ítems: 26
Puntuación: Escala ordinal:
Nunca: 1
Casi nunca: 2
A veces: 3
Casi siempre: 4
Siempre: 5
Método de Aplicación: Se programaron encuesta de 26 ítems utilizando el software Formulario en Google para tomar la encuesta vía online. Se envía el enlace por las redes sociales WhatsApp y Facebook a los líderes para luego ser llenado por cada uno de ellos.

**Nota.** Elaboración propia

**Validez y confiabilidad**

La validez permite medir al instrumento de la variable por contenido, criterio o de constructo (Hernández et al., 2014, p.201). Para la investigación se utilizó la validez de contenido por juicio de expertos y la validez de constructo.

**Validez de contenido**

Permite medir la correspondencia entre la consulta y respuesta de los encuestados en relación con la dimensión o concepto de la variable a través del juicio lógico del experto.

En el trabajo, se solicitaron el apoyo de cinco expertos, que identificaron la validez de los ítems, en el Anexo 5 se evidenció la opinión de los expertos respecto al contenido del instrumento el 100% de ellos, considera que los tres instrumentos cumplen con las condiciones para su uso.

**Validez de constructo**

El constructo evalúa la correspondencia entre el concepto teórico y comprensión de la realidad por las unidades muestrales midiendo un elemento o acontecimiento

de cada variable del instrumento integradas con dimensiones e indicadores, que son agrupadas en el constructo para definir la variable.

Se requieren convergencia de los indicadores mediante el análisis factorial exploratorio – AFE y su correspondiente evaluación mediante el análisis factorial confirmatorio – AFC.

### **Análisis factorial exploratorio – AFE**

Es una técnica estadística, que explora dimensiones subyacentes, mediante reducción y asociación. Se usan para determinar su estructura interna, y adaptación de instrumentos.

En el trabajo, se analizaron respuesta de 122 unidades muestrales. Las variables “Coaching”, “Equipos de Alto Rendimiento” y “Liderazgo Transformacional” estuvieron conformados por 98 ítems, fijando en el primero, 4 dimensiones, en el segundo 3 y en el tercero 4. Para las tres variables, se aplicó como método de extracción, “Mínimos cuadrados no ponderados”, con rotación “Varimax” y “normalización de Kaiser”, carga en el factor de 0.30. Se obtuvo como respuesta en el primero, buen ajuste  $KMO=.944$ ,  $X^2=3613.370$ ,  $gl=528$  y  $sig.=.000$  y en el segundo un buen ajuste  $KMO=0.958$ ,  $X^2=5913.807$ ,  $gl=741$  y  $sig.=.000$  y en el tercero un buen ajuste  $KMO=0.946$ ,  $X^2=3493.996$ ,  $gl=325$  y  $sig.=.000$

**Tabla 4**  
*AFE de Coaching*

Matriz de factor rotado <sup>a</sup>				
	Factor			
	1	2	3	4
CO21	,713			
CO19	,674			
CO22	,666			
CO20	,663			
CO23	,649			
CO33	,612			
CO13	,611			
CO12	,607			
CO24	,576			
CO17	,568			
CO8	,566			
CO16	,548			
CO15	,545			
CO27	,477			
CO18	,458			
CO29		,714		
CO28		,704		
CO30		,676		
CO31		,604		
CO25		,552		
CO26		,516		
CO32		,499		
CO4			,695	
CO7			,662	
CO5			,644	
CO10			,579	
CO9			,569	
CO11			,528	
CO6			,502	
CO14			,500	
CO2				,720
CO3				,661
CO1				,453

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 5**  
*AFE de equipos de alto rendimiento*

Matriz de factor rotado <sup>a</sup>			
	Factor		
	1	2	3
EAR6	,712		
EAR5	,711		
EAR14	,690		
EAR9	,681		
EAR4	,675		
EAR8	,668		
EAR21	,664		
EAR3	,636		
EAR12	,633		
EAR7	,632		
EAR16	,625		
EAR20	,620		
EAR10	,619		
EAR11	,598		
EAR15	,595		
EAR18	,580		
EAR2	,561		
EAR23	,552		
EAR32	,546		
EAR13	,531		
EAR19	,519		
EAR38		,767	
EAR35		,724	
EAR36		,660	
EAR39		,651	
EAR34		,641	
EAR31		,636	
EAR37		,611	
EAR30		,571	
EAR25		,567	
EAR22		,534	
EAR28			,733
EAR26			,704
EAR27			,691
EAR29			,591
EAR33			,575
EAR24			,568
EAR1			,564
EAR17			,479

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 6**  
*AFE de liderazgo transformacional*

Matriz de factor rotado <sup>a</sup>				
	Factor			
	1	2	3	4
LT18	,779			
LT20	,718			
LT19	,674			
LT24	,662			
LT17	,658			
LT25	,639			
LT26	,582			
LT22	,561			
LT23	,523			
LT9		,749		
LT8		,742		
LT6		,695		
LT7		,600		
LT15		,585		
LT5		,576		
LT11		,539		
LT1		,482		
LT21		,465		
LT16		,463		
LT14			,703	
LT13			,642	
LT12			,603	
LT3				,702
LT2				,555
LT4				,494
LT10				,443

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 4, Tabla 5 y Tabla 6, se mostró las saturaciones de los ítems, respecto de los factores, manteniendo las cargas en dimensiones similares, pero, de estructuras diferentes.

### **Análisis factorial confirmatorio – AFC**

Es una técnica que, determina el número de factores obtenidos en correspondencia con sus cargas y similitud con la teoría previa acerca de datos. Tiene como hipótesis que determinados factores están asociados con un subconjunto de las variables. El AFC genera un nivel de confianza para poder aceptar o rechazar dicha hipótesis. Como resultado de la evaluación de los modelos de cada variable se consideraron, lo mostrado en la Tabla 7.

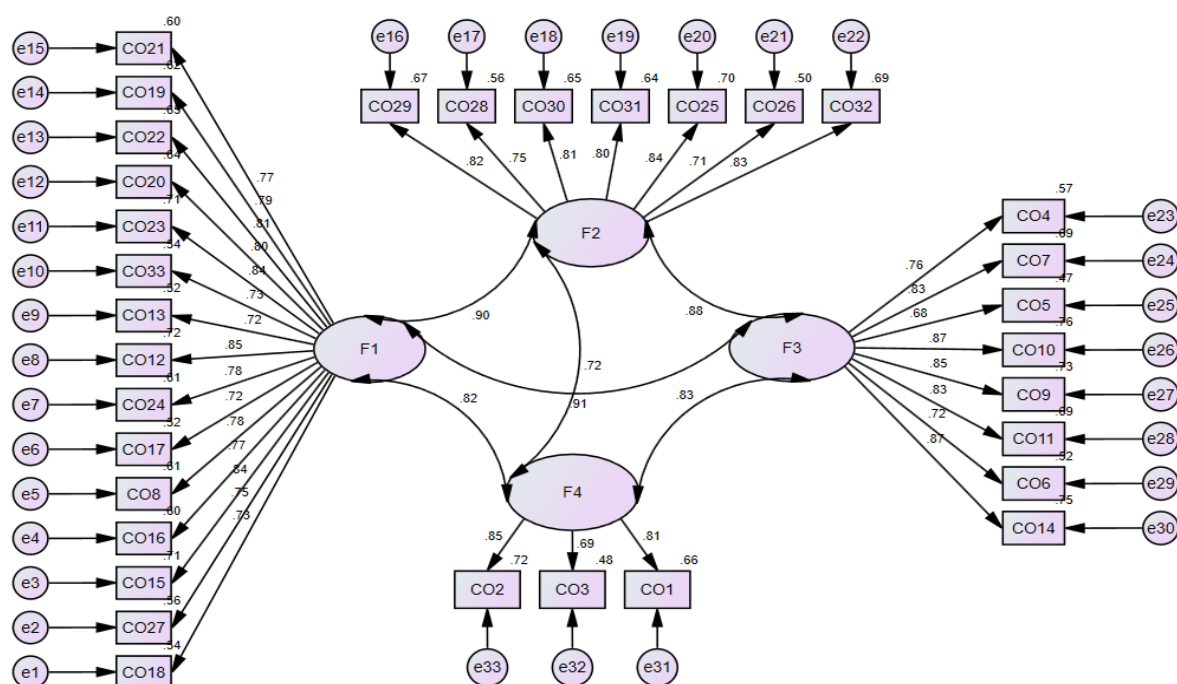
**Tabla 7**  
Medidas de ajuste encontradas por aplicación del AFC

Variables	Ajuste absoluto RMR	Ajuste incremental			Ajuste de Parsimonia	
		GFI	AGFI	NFI	PRATIO	PNFI
Coaching	.0470	.993	.992	.993	.926	.919
Equipos de alto rendimiento	.0384	.997	.996	.997	.943	.940
Liderazgo transformacional	.0458	.995	.994	.994	.902	.897

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 7, se mostraron los índices obtenidos mediante correlaciones policóricas y los diferentes tipos de ajuste que evidenciaron un buen ajuste de los modelos con la teoría de soporte que definieron variables y constructos, mostrados en las Figuras 2, Figura 3 y Figura 4:

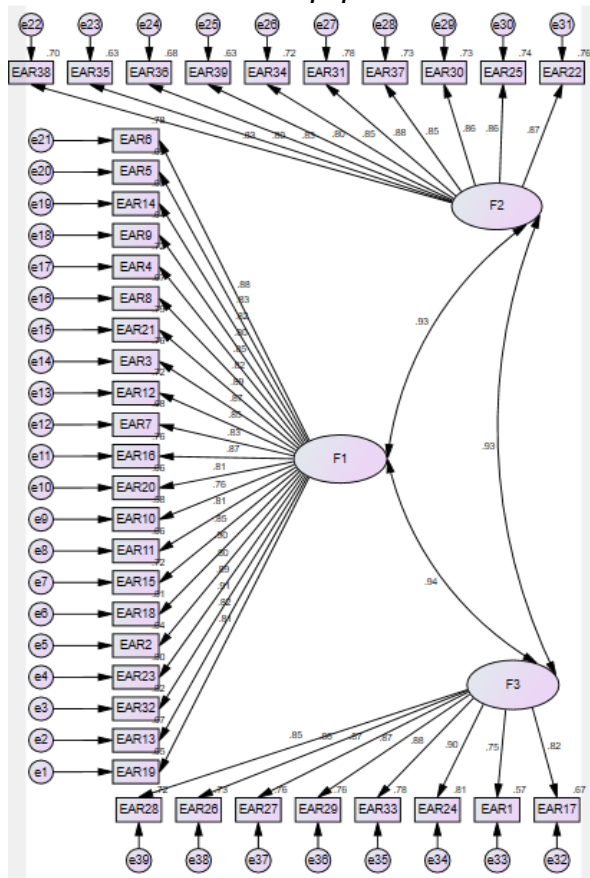
**Figura 2**  
Análisis de ruta de coaching



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 3**

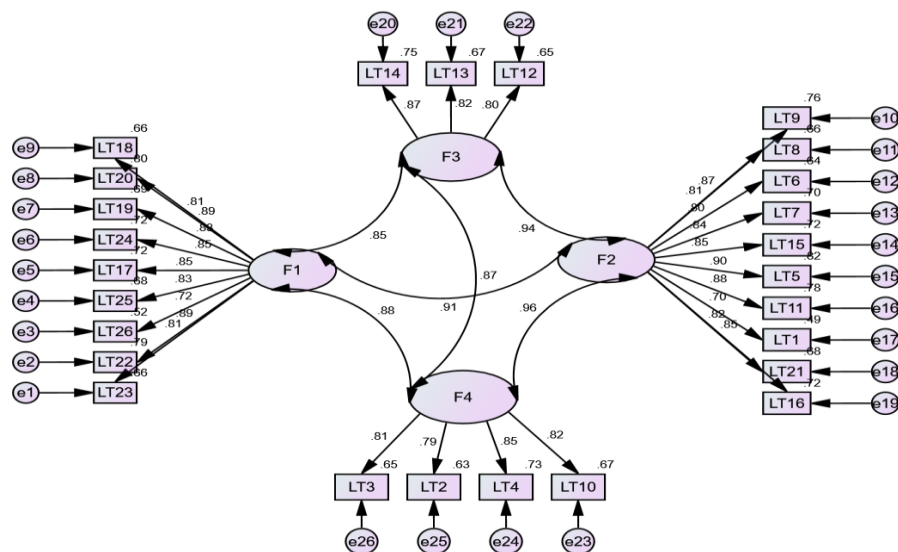
*Análisis de ruta de equipos de alto rendimiento*



Nota. Elaboración propia

**Figura 4**

*Análisis de ruta de liderazgo transformacional*



Nota. Elaboración propia

## Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad está referido al nivel de confianza del instrumento, y el procedimiento de medición se refiere a la capacidad de aplicar el mismo resultado dos veces o más al mismo grupo de objetos en las mismas condiciones. Se utilizó la confiabilidad “Alfa de Cronbach” a variables y constructos.

**Tabla 8**

*Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach*

Variable/ Dimensión	Número de elementos	Coeficiente de confiabilidad
Coaching	33	.977
F1	15	.958
F2	7	.921
<b>F3</b>	8	.934
F4	3	.822
Equipo de alto rendimiento	39	.988
F1	21	.981
F2	10	.960
<b>F3</b>	8	.954
Liderazgo transformacional	26	.979
F1	9	.952
F2	10	.957
<b>F3</b>	3	.869
F4	4	.891

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 8 se observó que, los coeficientes Alfa de Cronbach tuvieron valores altos, evidenciado que los constructos definen el concepto teórico de las variables.

### 3.5. Procedimientos

Primero se elaboró los instrumentos con soporte teórico y se determinó la validez de contenido. Con las sugerencias de modificaciones de los expertos se procedió a realizar una prueba piloto con 10 unidades muestrales, teniendo como propósito evaluar la comprensión de los instrumentos, que modificados se utilizó para efectuar la recopilación de los datos, con los permisos a los líderes de la red de mercadeo internacional con el propósito de recoger información.

Se utilizó el SPSS 26, con los datos se obtuvo la validez de constructo y confiabilidad. Disponiendo de los datos se procedió a determinar los factores de



cada uno de los instrumentos y se utilizó el análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Dada la coyuntura por el confinamiento social, fue necesario recoger información con el formulario Google.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, describiendo variables, dimensiones, estadística inferencial mediante contraste de hipótesis, aplicando la ecuación de regresión lineal múltiple y ecuaciones estructurales.

### **3.7. Aspectos éticos**

En la investigación se respetó la propiedad intelectual de las consultas que se efectuaron tanto a nivel de libros, artículos científicos y otros que fueron corroborados mediante la aplicación del Turnitin. Asimismo, se aplicaron los principios éticos de la inviolabilidad de los datos.

## IV. RESULTADOS

El estudio empírico de la investigación se realizó considerando descripción de datos y contraste o evidencia de las hipótesis. Este último se utilizaron dos modelos, ecuación lineal múltiple y ecuaciones estructurales.

### Descripción de datos

#### Variable independiente coaching

**Tabla 9**

*Estadística Vi Coaching*

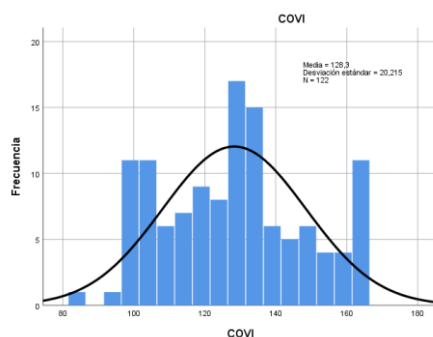
		COVI	F1VI	F2VI	F3VI	F4VI
N	Válido	122	122	122	122	122
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		128,30	58,80	27,26	30,54	11,70
Mediana		129,50	59,50	27,00	31,00	12,00
Moda		132 <sup>a</sup>	60	28	31	15
Desv. Desviación		20,215	9,370	4,346	5,554	2,475
Asimetría		,150	,031	,228	,023	-,250
Error estándar de asimetría		,219	,219	,219	,219	,219
Curtosis		-,789	-,928	-,605	-,717	-,886
Error estándar de curtosis		,435	,435	,435	,435	,435
Mínimo		84	41	18	16	6
Máximo		165	75	35	40	15
Percentiles	25	111,75	51,00	24,00	26,00	9,75
	50	129,50	59,50	27,00	31,00	12,00
	75	141,75	65,50	30,00	34,00	14,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 5**

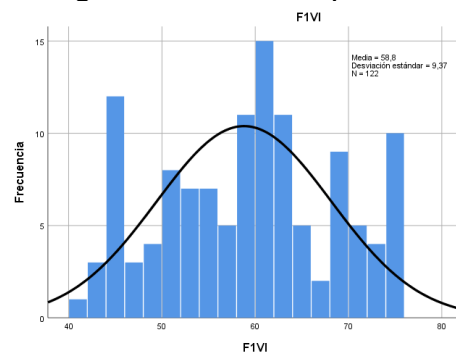
*Histograma Vi Coaching*



*Nota.* Elaboración propia

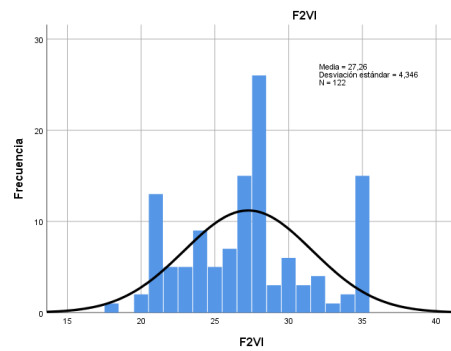
**Figura 6**

*Histograma del factor opciones*



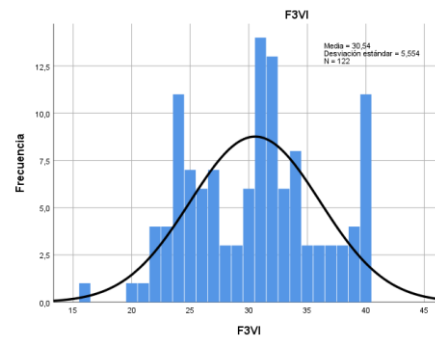
*Nota.* Elaboración propia

**Figura 7**  
*Histograma factor voluntad*



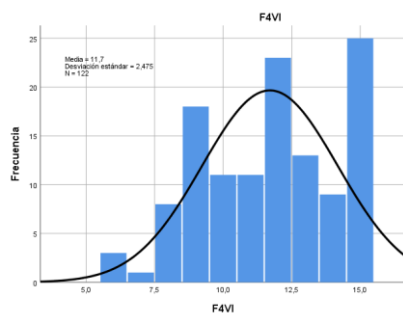
*Nota.* Elaboración propia

**Figura 8**  
*Histograma del factor realidad*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 9**  
*Histograma del factor objetivo*



*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 9, se evidenció que, los datos de la Vi “Coaching” se encontraron concentradas en el rango de [108.085 – 148.215] con una moda de 132 que representa el 5.7% de la distribución, con asimetría positiva o sesgada a la derecha y curtosis negativa, Figura 5.

## Variable dependiente equipos de alto rendimiento

**Tabla 10**

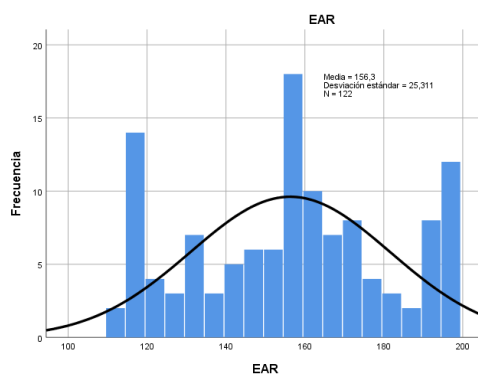
*Estadístico Vd Equipos de alto rendimiento*

		EAR	F1VD	F2VD	F3VD
N	Válido	122	122	122	122
	Perdidos	0	0	0	0
Media		156,30	84,04	39,98	32,27
Mediana		156,50	84,00	40,00	32,00
Moda		195	105	50	32
Desv. Desviación		25,311	13,596	7,080	5,414
Asimetría		-,083	-,065	-,091	-,256
Error estándar de asimetría		,219	,219	,219	,219
Curtosis		-,994	-,956	-1,175	-,708
Error estándar de curtosis		,435	,435	,435	,435
Mínimo		112	61	28	18
Máximo		195	105	50	40
Percentiles	25	136,00	73,50	33,75	28,75
	50	156,50	84,00	40,00	32,00
	75	173,25	93,00	46,25	37,00

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 10**

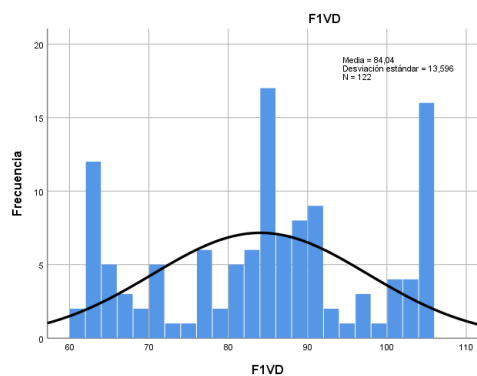
*Histograma Vd Equipos de alto rendimiento*



*Nota.* Elaboración propia

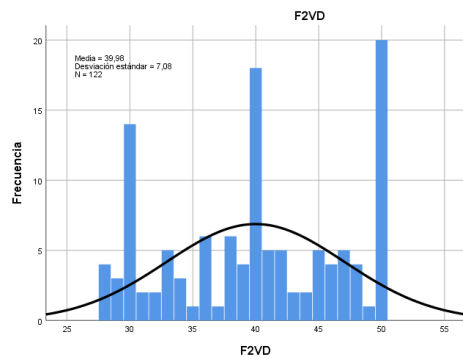
**Figura 11**

*Histograma del factor eficacia*



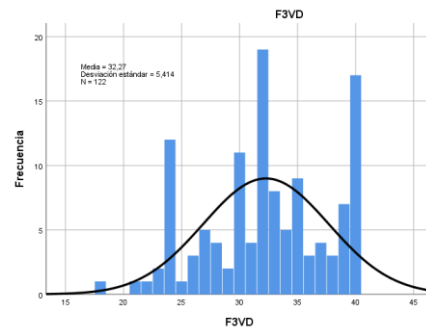
*Nota.* Elaboración propia

**Figura 12**  
*Histograma del factor normas*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 13**  
*Histograma del factor eficiencia*



*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 10, se evidenció que, los datos de la Vd “equipos de alto rendimiento” estuvieron concentradas en el rango de [130.989 – 181.611] con una moda de 195 que representa el 9.8% de la distribución, con asimetría negativa o sesgada a la izquierda y curtosis negativa, Figura 10.

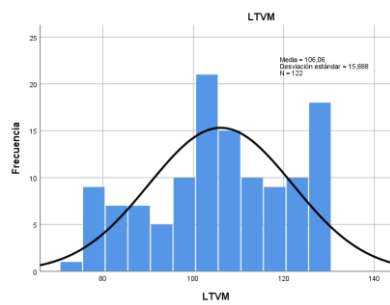
### Variable mediadora liderazgo transformacional

**Tabla 11**  
*Estadístico Vm liderazgo transformacional*

		LTVM	F1VM	F2VM	F3VM	F4VM
N	Válido	122	122	122	122	122
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		106,06	36,45	41,07	12,12	16,42
Mediana		106,00	36,00	41,00	12,00	16,00
Moda		130	36	50	12	16
Desv. Desviación		15,888	5,651	6,464	2,154	2,548
Asimetría		-,190	-,089	-,266	-,202	-,217
Error estándar de asimetría		,219	,219	,219	,219	,219
Curtosis		-,830	-,909	-,835	-1,019	-,955
Error estándar de curtosis		,435	,435	,435	,435	,435
Mínimo		73	26	27	7	12
Máximo		130	45	50	15	20
Percentiles	25	96,75	33,00	37,00	10,00	15,00
	50	106,00	36,00	41,00	12,00	16,00
	75	119,25	40,25	46,25	14,00	19,00

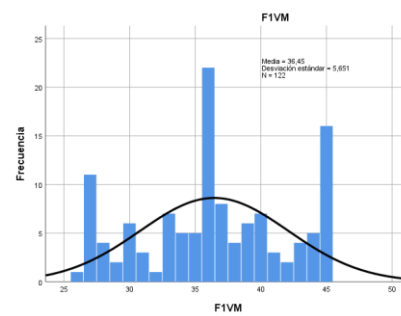
*Nota.* Elaboración propia

**Figura 14**  
*Histograma Vm liderazgo transformacional*



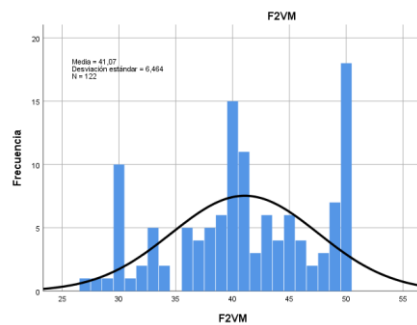
*Nota.* Elaboración propia

**Figura 15**  
*Histograma del factor influencia idealizada*



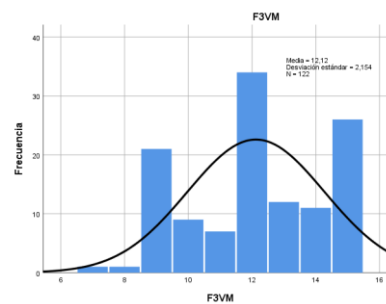
*Nota.* Elaboración propia

**Figura 16**  
*Histograma del factor motivación*



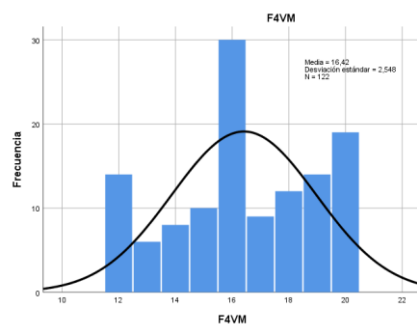
*Nota.* Elaboración propia

**Figura 17**  
*Histograma del factor estimulación intelectual*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 18**  
*Histograma del factor consideración individual*



*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 11, se evidenció que, los datos de la Vm “Liderazgo transformacional” se encontraron concentradas en el rango de [90.172 – 121.948]

con una moda de 130 que representa el 11.5% de la distribución, con asimetría negativa o sesgada a la izquierda y curtosis negativa, Figura 14.

## Asociación de variables

**Tabla 12**

*Asociación de variables Vi-Vd*

		K Equipos de Alto Rendimiento			Total
		Regular (102-133)	Bueno (134-164)	Muy Bueno (165-195)	
K	Malo (60-86)	1	0	0	1
Coaching	Regular (87-112)	24	5	1	30
	Bueno (113-139)	4	39	17	60
	Muy Bueno (140-165)	1	4	26	31
Total		30	48	44	122

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 13**

*Significación de asociación Vi-Vd*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	103,134 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	97,495	6	,000
Asociación lineal por lineal	64,589	1	,000
N de casos válidos	122		

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 12, se evidenció que existe una asociación directa y positiva entre la variable independiente coaching con los equipos de alto rendimiento, es decir, una buena opinión del coaching genera una buena opinión del equipo de alto rendimiento. En la Tabla 13, se evidenció el cumplimiento de la hipótesis específica 1 de investigación que determina asociación entre variables independiente y dependiente mostrada por el valor de Significación asintótica que evidencia estadísticamente significativa.

**Tabla 14**  
*Asociación de variables Vm-Vd*

		K Equipos de alto rendimiento			Total
		Regular (102-133)	Bueno (134-164)	Muy Bueno (165-195)	
K Liderazgo transformacional	Regular (69-88)	18	4	0	22
	Bueno (89-109)	10	35	5	50
	Muy Bueno (110-130)	2	9	39	50
Total		30	48	44	122

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 15**  
*Significación de asociación Vm-Vd*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	100,319 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	99,299	4	,000
Asociación lineal por lineal	68,359	1	,000
N de casos válidos	122		

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 14, se evidenció que existe una asociación directa y positiva entre la variable mediadora liderazgo transformacional con los equipos de alto rendimiento, es decir, una buena opinión del coaching genera una buena opinión del equipo de alto rendimiento. En la Tabla 15, se evidenció el cumplimiento de la hipótesis específica 2 de investigación que determina asociación entre variables mediadora y dependiente mostrada por el valor de Significación asintótica que evidencia estadísticamente significativa.



**Tabla 16**  
*Asociación de variables Vi-Vm*

		K Liderazgo Transformacional			Total
		Regular (69-88)	Bueno (89-109)	Muy Bueno (110-130)	
K Coaching	Malo (60-86)	0	1	0	1
	Regular (87-112)	17	13	0	30
	Bueno (113-139)	5	33	22	60
	Muy Bueno (140-165)	0	3	28	31
Total		22	50	50	122

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 17**  
*Significación de asociación Vi-Vm*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	76,303 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	84,553	6	,000
Asociación lineal por lineal	58,082	1	,000
N de casos válidos	122		

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 16 se evidenció que existe una asociación directa y positiva entre la variable independiente coaching con el liderazgo transformacional, es decir, una buena opinión del coaching genera una buena opinión del liderazgo transformacional. En la Tabla 17, se evidenció el cumplimiento de la hipótesis específica 3 de investigación que determina asociación entre variables independiente y mediadora mostrada por el valor de Significación asintótica que evidencia estadísticamente significativa.

## **Evidencia de las hipótesis**

### **Prueba de Mann - Whitney**

Se utilizó la prueba para evaluar la diferencia de magnitud de las variables de estudio.

**Tabla 18***Rangos Prueba de Mann-Whitney*

	GRUPO	N	Rango promedio	Suma de rangos
Coaching	Control	66	42,11	2779,00
	Experimental	56	84,36	4724,00
	Total	122		
Equipos de alto rendimiento	Control	66	41,29	2725,00
	Experimental	56	85,32	4778,00
	Total	122		
Liderazgo transformacional	Control	66	43,29	2857,00
	Experimental	56	82,96	4646,00
	Total	122		

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 19***Estadísticos Prueba de Mann-Whitney*

	COVI	EAR	LTVM
U de Mann-Whitney	568,000	514,000	646,000
W de Wilcoxon	2,779,000	2,725,000	2,857,000
Z	-6,580	-6,860	-6,183
Sig. asintótica(bilateral)	,000	,000	,000

a. Variable de agrupación: GRUPO

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 18 se evidenció, diferencia de opinión entre los grupos experimental y control siendo esta, estadísticamente significativo como se muestra en el coeficiente Sig. .000 de la Tabla 19 en las tres variables.

## Ecuación de regresión lineal múltiple

### Hipótesis General

**Tabla 20**  
*ERLM hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,809 <sup>a</sup>	,655	,652	14,924	,655	228,045	1	120	,000	
2	,856 <sup>b</sup>	,733	,728	13,192	,078	34,576	1	119	,000	1,610

a. Predictores: (Constante), COVI (Coaching)  
b. Predictores: (Constante), COVI (Coaching), LTVM (Liderazgo Transformacional)  
c. Variable dependiente: EARVM (Equipos de alto rendimiento)

**Nota.** Elaboración propia

En la Tabla 20 se evidenció que el 73% de los encuestados consideran la influencia del coaching y liderazgo transformacional como factores que definen los equipos de alto rendimiento, consideración estadísticamente significativa (Sig. .000) y el estadístico de Durbin-Watson evidenciando que los errores en la ecuación de regresión lineal múltiple son independientes.

**Tabla 21**  
*Coefficientes de hipótesis general*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	26,263	8,716		3,013	,003		
	Coaching	1,013	,067	,809	15,101	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	9,542	8,213		1,162	,248		
	Coaching	,418	,117	,334	3,556	,001	,255	3,918
	Liderazgo transformacional	,879	,149	,551	5,880	,000	,255	3,918

a. Variable dependiente: EAR (Equipos de alto rendimiento)

**Nota.** Elaboración propia

En la Tabla 21 se observó los coeficientes de la ecuación de regresión lineal múltiple conformado por los coeficientes representativos del coaching de 0.418, estadísticamente significativo (Sig. .001), liderazgo transformacional 0.879

estadísticamente significativo (Sig. .000) y la constante de coeficiente 9.542 y estadísticamente no significativo (Sig. .248) determinando que el modelo de ecuación de regresión lineal es  $EAR = 9.542 + .418 CO + .879 LT$ . Asimismo, se estableció que los factores de la variable inflada (VIF) se encuentra en el rango de los factores permitidos, es decir menores que 10.

**Tabla 22**  
*ERLM hipótesis específica 1*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,809 <sup>a</sup>	,655	,652	14,924	,655	228,045	1	120	,000	1,736

a. Predictores: (Constante), COVI (Coaching)

b. Variable dependiente: EAR (Equipo de alto rendimiento)

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 22 se evidenció que el 65% de los encuestados consideran la influencia del coaching en los equipos de alto rendimiento, consideración estadísticamente significativa (Sig. .000) y el estadístico de Durbin-Watson evidenciando que los errores en la ecuación de regresión lineal múltiple son independientes.

**Tabla 23**  
*Coefficientes hipótesis específica 1*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error				Tolerancia	VIF
1	(Constante)	26,263	8,716	3,013	,003		
	Coaching	1,013	,067	,809	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: EAR (Equipo de alto rendimiento)

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 23 se observó los coeficientes de la ecuación de regresión lineal múltiple conformado por los coeficientes representativos del coaching de 1.013, estíticamente significativo (Sig. .000), y la constante de coeficiente 26.263 y estadísticamente significativo (Sig. .003) determinando que el modelo de ecuación

de regresión lineal es  $EAR = 26.263 + 1.013 CO$ . Asimismo, se estableció que los factores de la variable inflada (VIF) se encuentra en el rango de los factores permitidos, es decir menores que 10.

**Tabla 24**  
*ERLM hipótesis específica 2*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2			
1	,839 <sup>a</sup>	,704	,702	13,817	,704	286,017	1	120	,000	1,577	

a. Predictores: (Constante), LTVM (Liderazgo transformacional)

b. Variable dependiente: EAR (Equipos de alto rendimiento)

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 24 se evidenció que el 70% de los encuestados consideran la influencia del liderazgo transformacional en los equipos de alto rendimiento, consideración estadísticamente significativa (Sig. .000) y el estadístico de Durbin-Watson evidenciando que los errores en la ecuación de regresión lineal múltiple son independientes.

**Tabla 25**  
*Coeficientes de hipótesis específica 2*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta				Tolerancia	VIF
1	(Constante)	14,490	8,478		1,709	,090		
	Liderazgo transformacional	1,337	,079	,839	16,912	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: EAR (Equipos de alto rendimiento)

*Nota.* Elaboración propia

En la Tabla 25 se observó los coeficientes de la ecuación de regresión lineal múltiple conformado por los coeficientes representativos del liderazgo transformacional de 1.337, estadísticamente significativo (Sig. .000), y la constante de coeficiente 14.490 y estadísticamente no significativo (Sig. .090) determinando que el modelo de ecuación de regresión lineal es  $EAR =$

14.490 + 1.337 LT. Asimismo, se estableció que los factores de la variable inflada (VIF) se encuentra en el rango de los factores permitidos, es decir menores que 10.

**Tabla 26**  
*ERLM hipótesis específica 3*

Modelo	Estadísticos de cambio									
	R		Error		Cambio en			Sig.		
	R	cuadrado	ajustado	estándar de	R	Cambio	en F	gl1	gl2	Durbin-Watson
1	,863 <sup>a</sup>	,745	,743	8,060	,745	350,144	1	120	,000	1,965

a. Predictores: (Constante), COVI (Coaching)

b. Variable dependiente: LTVM (liderazgo transformacional)

**Nota.** Elaboración propia

En la Tabla 26 se evidenció que el 74% de los encuestados consideran la influencia del coaching en el liderazgo transformacional, consideración estadísticamente significativa (Sig. .000) y el estadístico de Durbin-Watson evidenciando que los errores en la ecuación de regresión lineal múltiple son independientes.

**Tabla 27**  
*Coeficiente hipótesis específica 3*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error				Tolerancia	VIF
1 (Constante)	19,033	4,708		4,043	,000		
COVI	,678	,036	,863	18,712	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: LTVM (liderazgo transformacional)

**Nota.** Elaboración propia

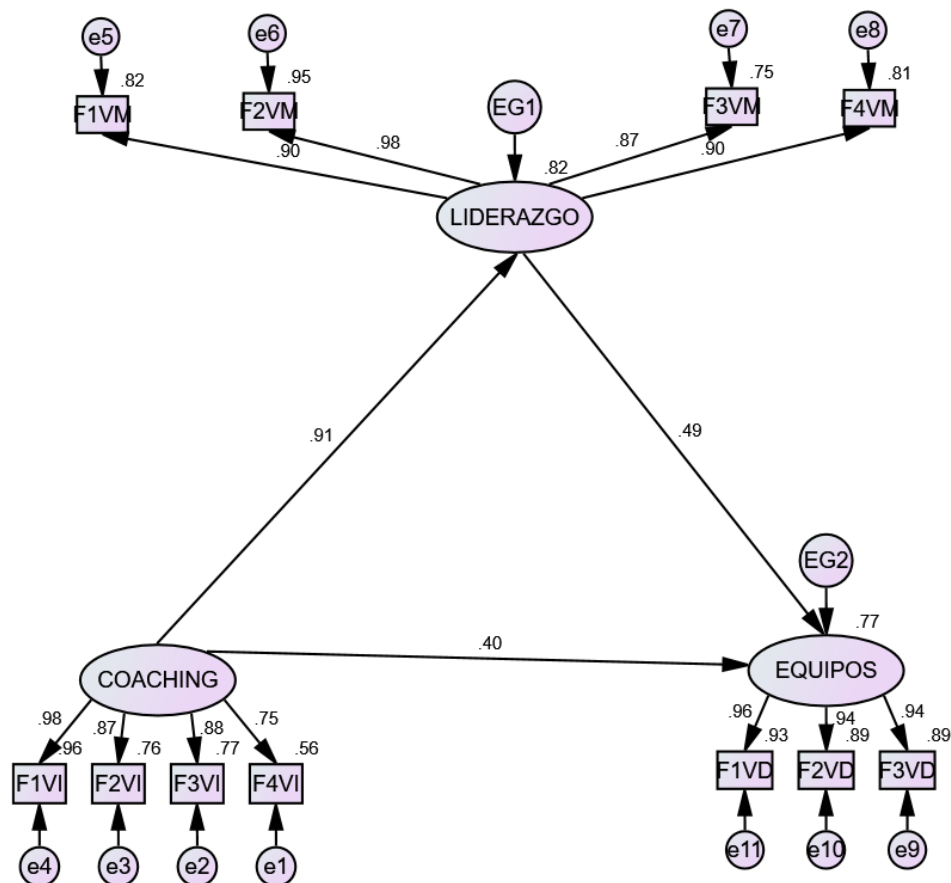
En la Tabla 27 se observó los coeficientes de la ecuación de regresión lineal múltiple conformado por los coeficientes representativos del coaching 0.678, estadísticamente significativo (Sig. .000), y la constante de coeficiente 19.033 y estadísticamente significativo (Sig. .000) determinando que el modelo de ecuación de regresión lineal es  $EAR = 19.033 + 0.678 CO$ . Asimismo, se estableció que los

factores de la variable inflada (VIF) se encuentra en el rango de los factores permitidos, es decir menores que 10.

## Modelo de ecuación estructural

**Figura 19**

*Modelo de ecuación estructural*



*Nota.* Elaboración propia

En la Figura 19 se definió confirmación de la hipótesis general, es decir, que el coaching tiene influencia en el liderazgo, también en los equipos de alto rendimiento, de manera similar el liderazgo en equipos de alto rendimiento. El modelo evidenció robustez en sus factores; coaching en promedio 87%, liderazgo 91% y equipos 95%, define que la influencia del coaching y liderazgo en los equipos de alto rendimiento fue de 60%. Se utilizó extracción de máximo verosimilitud determinando como ajustes absolutos RMR estandarizado de 0.345, ajuste incremental GFI, AGFI, NFI en promedio 88% y ajuste de parsimonia PRATIO y

PNFI en promedio 73%, definiendo un modelo robusto que confirma la hipótesis principal encontrada en el modelo de ecuación de regresión lineal múltiple Tabla 28.

**Tabla 28**

*Medidas de ajuste encontradas por aplicación del AFC en las variables CO, EAR, LT*

Variables	Ajuste absoluto	Ajuste incremental			Ajuste de Parsimonia	
	RMR	GFI	AGFI	NFI	PRATIO	PNFI
Coaching, equipos de alto rendimiento, liderazgo transformacional	.345	.878	.803	.945	.745	.705

*Nota.* Elaboración propia

En la Figura 19 se definió la confirmación de la hipótesis específica 1, es decir, que el coaching tiene influencia en los equipos de alto rendimiento. El modelo evidenció robustez en sus factores; coaching en promedio 87%, y equipos 95%, define que la influencia del coaching en los equipos de alto rendimiento fue de 40%.

En la Figura 19 se definió la confirmación de la hipótesis específica 2, es decir, que el liderazgo transformacional tiene influencia en los equipos de alto rendimiento. El modelo evidenció robustez en sus factores; liderazgo transformacional en promedio 91%, y equipos 95%, define que la influencia del liderazgo transformacional en los equipos de alto rendimiento fue de 49%.

En la Figura 19 se definió la confirmación de la hipótesis específica 3, es decir, que el coaching tiene influencia en el liderazgo transformacional. El modelo evidenció robustez en sus factores; coaching en promedio 87%, y liderazgo transformacional 91%, define que la influencia del coaching en el liderazgo transformacional fue de 91%.



## V. DISCUSIÓN

Por las evidencias encontradas en los resultados, se aceptó la hipótesis general que existe influencia del coaching en los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional en una red de mercadeo internacional.

En el estudio, se propuso como objetivo general, determinar la influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional en una red de mercadeo internacional, evaluando 122 distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional.

Para evidenciar el objetivo, se utilizaron las pruebas (a) ecuación de regresión lineal múltiple, (b) modelo de ecuaciones estructurales. En la prueba (a), el estadístico de equipo de alto rendimiento encontró el coeficiente de determinación múltiple  $R^2=.728$  evidenciando que, el 72.8% de su variación era la influencia del coaching, mediado por el liderazgo transformacional. El estadístico, fue significativo y con ausencia de colinealidad. La prueba (b), corroboró el resultado con ajustes: absolutos RMR estandarizado de 0.345, incremental GFI, AGFI, NFI en promedio 88% y de parsimonia PRATIO y PNFI en promedio 73%, asimismo la influencia del coaching y liderazgo en los equipos de alto rendimiento fue de 60%, obtenida como promedio de 91, 49 y 40, de la Tabla 28.

Por definición, el Coaching, es un recurso consciente del logro en los equipos de alto rendimiento, mediado por el liderazgo transformacional es decir, en el análisis del coaching en el factor objetivo, el distribuidor independiente se traza objetivos a mediano plazo asociado, con el factor realidad, para poder identificar cuál es su situación actual seguido del factor opciones, teniendo claro las opciones que le darán mejores resultados, apoyado del factor voluntad, donde determina cuales han sido las actitudes más efectivas.

Esos factores del coaching, en etapa de desarrollo de los distribuidores independientes, son aproximaciones para alcanzar equipos de alto rendimiento mediante un trabajo estructurado usando el factor eficacia, donde los encuestados

consideran que los integrantes de su equipo dedican tiempo en su aprendizaje continuo para desarrollar competencias alineados con el factor eficiencia, debido a que se encuentran altamente motivados para alcanzar nuevas metas y para analizar los resultados con buena actitud sin críticas apoyado en el factor normas que regulan la distribución de autoridad para la ejecución de tareas, garantizando que los distribuidores se sientan motivados con actividades que realizan.

Asimismo, la efectividad de los factores individuales del coaching potencia el liderazgo transformacional, nutriendo el factor influencia idealizada, ayudando a su equipo a generar identidad para el desarrollo de la motivación inspiradora, promoviendo la comunicación fluida y entusiasmo para el desarrollo del factor estimulación intelectual, fomentando nuevas formas de resolución de problemas con el factor consideración individualizada, contribuyendo a mejorar el rendimiento individual de su equipo, brindándoles posibles soluciones conociendo las necesidades organizacionales e individuales.

Resultados similares se encuentran en el trabajo de Vásquez (2018), que evidenciaron como un grupo de ejecutivos bancarios mejoró su liderazgo transformacional en 12% por la aplicación del coaching comprobando su efecto estadísticamente significativo (Sig. .000) mediante la prueba t de Student.

Otro similar es el trabajo de Brulhart et al. (2019) que evidencia mejoras en la competencia colectiva del rendimiento de los equipos a través de liderazgo compartido y el coaching con una mejora en el rendimiento del 32% demostrando una influencia positiva significativa en el coeficiente de determinación múltiple  $R^2=.429$  evidenciando que, el 42.9% de su variación es efecto del coaching y el liderazgo compartido.

De los resultados se aceptó la hipótesis específica 1 que existe influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento. En el estudio, la prueba de ecuación de regresión lineal múltiple, el estadístico de equipo de alto rendimiento encontró el coeficiente de determinación múltiple  $R^2=.652$  evidenciando que, el 65.2% de su variación era la influencia del coaching. El

estadístico, fue significativo y ausencia de colinealidad. La prueba modelo de ecuaciones estructurales, corroboró la influencia del coaching en los equipos de alto rendimiento fue de 40%.

En el análisis de la variable coaching el factor objetivo mide los progresos de las metas trazadas asociadas, con el factor realidad, para realizar el diagnóstico de los resultados relacionando con el factor opciones, para definir las alternativas de solución evaluando las ventajas y desventajas de la situación actual, apoyado con el factor voluntad, que identifica que acciones se deben realizar para alcanzar los objetivos. De los equipos de alto rendimiento el factor eficacia, es la integración de los objetivos individuales a los objetivos del equipo alineados con el factor eficiencia, promoviendo el escucha activa para integrarse con el factor normas donde se retribuyen los esfuerzos.

Resultados similares se encuentra en el trabajo de More (2018), que evidenciaron como la aplicación de un programa de coaching mejoro la productividad en 20% teniendo un efecto significativo en los factores eficiencia y eficacia tomando a la productividad como un factor del rendimiento alineado al desempeño de los integrantes de un equipo de trabajo comprobando su efecto estadísticamente significativo (Sig. .000) mediante la prueba t de Student.

Coincidiendo con Carrasco (2018) que concluyo que el programa de coaching mejora en un 22.88% la capacidad del trabajo en equipo. También el trabajo de Rodríguez y Martínez (2015) demostró que el coaching desarrolla las competencias de autorregulación de aprendizaje significativamente en un nivel moderado siendo este un indicador del factor eficacia de la variable equipos de alto rendimiento.

De los resultados se aceptó la hipótesis específica 2 que si existe influencia del liderazgo transformacional en la efectividad de los equipos de alto rendimiento. En la prueba ecuación de regresión lineal múltiple, el estadístico de equipo de alto rendimiento encontró el coeficiente de determinación múltiple  $R^2=.702$  evidenciando que, el 70.2% de su variación era influencia del liderazgo

transformacional. El estadístico, fue significativo y ausencia de colinealidad. La prueba modelo de ecuaciones estructurales, corroboró la influencia del liderazgo transformacional en los equipos de alto rendimiento fue de 49%.

Del análisis del liderazgo transformacional, el distribuidor independiente transmite admiración en sus seguidores por su conducta y carisma (influencia idealizada), generando entusiasmo y motivación con sentido del humor (motivación inspiradora) promoviendo la creatividad para la solución de problemas (estimulación intelectual), y el reconocimiento de las necesidades del equipo (consideración individualizada). Para la efectividad de los equipos de alto rendimiento es fundamental generar confianza y reconocer los aportes de que realiza cada integrante del equipo para fomentar la resolución de problemas (eficacia), donde se promueva la comunicación abierta y fluida con retroalimentación de los integrantes del equipo (eficiencia), para tener procesos claros aprovechando todos los recursos que brinda la organización (normas).

Resultados similares se encuentra en el trabajo de Jorge & Guimaraes (2017), evidenciaron como el liderazgo transformacional mejoro el desempeño del equipo en 25.2% teniendo un efecto significativo resultado del análisis de regresión múltiple, para los lideres el estilo transformacional tiene un impacto sobre desempeño de  $b = .515$  sin embargo según la percepción de los seguidores el estilo transaccional tiene un mayor efecto en  $b = .567$ .

También Pessoa et al. (2018) demostró que existe un efecto positivo significativo de las conductas de apoyo en la viabilidad del equipo y el liderazgo transformacional ( $\beta = 0,29$ ,  $p = 0.026$ ) concordando con García-Guiu et al. (2016) demostró que existe relación positiva y directa del liderazgo transformacional sobre la potencia del grupo a través de la teoría de mediación múltiple con una varianza de 47.

De los resultados se aceptó la hipótesis específica 3 que existe influencia del coaching en el liderazgo transformacional. En la prueba regresión lineal múltiple, el estadístico de equipo de alto rendimiento encontró el coeficiente de determinación

múltiple  $R^2=.743$  evidenciando que, el 74.3% de su variación era influencia del coaching. El estadístico, fue significativo y ausencia de colinealidad. La prueba modelo de ecuaciones estructurales, corroboró la influencia del coaching en el liderazgo transformacional fue de 91%.

De la variable coaching se debe trazar los objetivos SMART asociados al rendimiento (objetivo), identificando la situación actual de cada participante (realidad), evaluando las alternativas de solución para la generación de estrategias en la resolución de problemas (opciones), identificando el progreso de los objetivos trazado (voluntad). Del liderazgo transformacional, líder genera respeto y confianza en sus seguidores por su conducta (influencia idealizada), aplicando técnicas de motivación con enfoque optimista (motivación inspiradora) fomentando nuevas formas para la solución de problemas (estimulación intelectual), conociendo de las necesidades organizacionales (consideración individualizada).

Resultados similares se encuentra en el trabajo de Huamán (2017), sus resultados, evidenciaron que el coaching influye significativamente en el liderazgo resonante en los estadísticos de la prueba Mann Whitney en el pretest no hay diferencias significativas (Sig. .076) sin embargo después del programa de coaching en el posttest con un nivel de Significancia .000. Concordando con Dippenaar & Schaap (2017), que demostraron que el coaching impacta en la inteligencia emocional y social de los participantes que pertenece al factor de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional con EQ total ( $r = 0,56$  teniendo un gran efecto), concordando con Reyes (2018) donde se demostró un incremento de las competencias de 66% al 74% en los gerentes después de un programa de coaching.

Por la evidencia de los resultados y correspondencia con otros similares, se confirmó que, una de las alternativas efectivas para lograr equipos de alto rendimiento radica en evidenciar lo estudiado, enfatizando en la vinculación de necesidades para mejorar el rendimiento individual de cada distribuidor independiente del factor consideración individualizada de la variable mediadora liderazgo transformacional. Asimismo, trazar planes concretos para solucionar un

problema como parte de las estrategias del factor opciones de la variable independiente coaching. Finalmente, la influencia de la variable independiente y mediadora fue posible por la aplicación del Modelo GROW y la teoría del liderazgo transformacional, expresado por resultados de la investigación.

En el desarrollo de la investigación existieron fortalezas y debilidades en la metodología, dentro de las principales fortalezas fue en la recopilación de datos a utilizando el formulario de Google, distribuido a través de las redes de sociales como WhatsApp y Facebook permitiendo así obtener un mayor número de encuestados por la facilidad y accesibilidad que nos brinda estos medios. Otra fortaleza fue en la validez del instrumento por contenido y por constructo contrastando el juicio de los expertos con el análisis factorial exploratorio y confirmatorio.

Sin embargo, también existieron algunas debilidades en la metodología durante la recolección de datos debido a la relación de las unidades muestrales por ítem, pues se identificó en el análisis factorial exploratorio que a menor número de encuestados dificulta la formación de los factores por variable de acuerdo con el número de ítem por variable.

La relevancia de la investigación en el ámbito social en el que se desenvuelve tiene un alcance para todas las industrias especialmente para las redes de mercadeo debido a que permite identificar cuáles son los factores del coaching que potencian el liderazgo de sus distribuidores independientes y por ende el crecimiento de equipos de alto rendimiento con el propósito de alcanzar las metas y objetivos de su equipo y organización, mejorando las habilidades y capacidades de cada uno de los integrantes. Asimismo, es un precedente para otras investigaciones que podrán profundizar y confirmar los resultados del estudio realizado.

## VI. CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados sobre la influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional se concluyó:

**Primera:** Se concluyó que existe influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional de una red de mercadeo internacional, debido a que en el análisis de ecuación de regresión lineal múltiple el 73% de los encuestados consideran la influencia del coaching y liderazgo transformacional como factores que definen a los equipos de alto rendimiento con Sig. .000 confirmándose con el análisis de ecuaciones estructurales que define la influencia del coaching y liderazgo en los equipos de alto rendimiento fue de 60%.

**Segunda:** Se confirmo que existe influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento, debido a que en el análisis de ecuación de regresión lineal múltiple el 65% de su variación es la influencia del coaching sobre los equipos de alto rendimiento con Sig. .000, y se confirmó en la prueba modelo de ecuaciones estructurales, corroborando la influencia del coaching en los equipos de alto rendimiento fue de 40%.

**Tercera:** Debido al análisis de ecuación de regresión lineal múltiple el nivel de significancia es inferior a .05 se concluyó existe influencia del liderazgo transformacional en la efectividad de los equipos de alto rendimiento donde el 70% de los encuestados consideran la influencia del liderazgo transformacional en los equipos de alto rendimiento, y se confirmó en la prueba modelo de ecuaciones estructurales, corroborando la influencia del liderazgo transformacional en los equipos de alto rendimiento fue de 49%.

**Cuarta:** Se concluyo que existe influencia del coaching en el liderazgo transformacional, debido a que, en el análisis de ecuación de regresión lineal múltiple, se evidenció que el 74% de los encuestados consideran la influencia del

coaching en el liderazgo transformacional con Sig. .000, y se confirmó en la prueba modelo de ecuaciones estructurales, corroborando la influencia del coaching en el liderazgo transformacional fue de 91%.



## **VII. RECOMENDACIONES**

**Primera:** Se recomienda a las posteriores investigaciones utilizar el mismo instrumento para confirmar su validez y confiabilidad. Asimismo, considerar incrementar el tamaño de la muestra en función de la cantidad de preguntas para una mejor comprensión de las variables. Debido a que el sistema de ecuaciones estructurales puede alterar la estructura del instrumento cuando no dispone de las mínimas unidades muestrales de análisis.

**Segunda:** Se recomienda seguir investigando sobre el tema debido que existen escasas investigaciones explicativas sobre las variables estudiadas. Asimismo, definir grupos de pre y post prueba con un programa de formación disponiendo de indicadores de cambios de opinión, con el propósito de conformar de programas de capacitación en función de las variables de medición.

**Tercera:** Se recomienda a las empresas de redes de mercadeo desarrollar programas de coaching periódicamente para mejorar el rendimiento de los distribuidores independientes y por ende incrementar sus ventas, con la meta de alinear los objetivos individuales con los organizacionales.

**Cuarta:** Se recomienda a los distribuidores independientes asistir a las sesiones de coaching para duplicar y desarrollar el programa en sesiones con sus equipos, con la finalidad de incrementar más niveles de distribución en profundidad y amplitud para alcanzar equipos de alto rendimiento.

**Quinta:** A los líderes se les sugiere aplicar el 80 20 del diagrama de Pareto para identificar al 20% de su equipo más productivo y prepararlos como futuros líderes para sus equipos, desarrollando sus competencias y motivándolos a encontrar oportunidades de mejora en su autodescubrimiento a través del coaching.

## REFERENCIAS

- Altopiedi, M. y Burgos, A. (2020). El papel del coach en la formación de directivos: análisis de un programa específico. *Educación*, 56(1), 183-199. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1055>
- Aranda, I. (2017). Del miedo a la confianza. Construcción de un equipo de alto rendimiento. *Capital Humano*, 30(319), 84–89.
- Birck, F. K., & Ziliotto, D. M. (2017). Coaching in education? Action research with school managers/Coaching na educação? Pesquisa-ação com gestores escolares. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 39(2), 165-175. <http://dx.doi.org/10.4025/actascihumansoc.v39i2.34871>
- Boies, K., & Howell, J. M. (2009). Leading Military Teams to Think and Feel: Exploring the Relations Between Leadership, Soldiers' Cognitive and Affective Processes, and Team Effectiveness. *Military Psychology*, 21(2), 216-232. <https://doi.org/10.1080/08995600902768743>
- Brown, S. W. & Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 30-45. <https://doi.org/10.1080/17521880903559697>
- Brulhart, F., Favoreu, C., & Loufrani-Fedida, S. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 23(4), 149–164. <https://doi.org/10.7202/1066076ar>
- Carrasco, B. I. (2018). *Dominios del coaching en el trabajo en equipo de los estudiantes del curso taller de producción audiovisual la escuela profesional de ciencias de la comunicación social de la una puno – 2017* [tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano] Archivo digital. <https://bit.ly/348v9bv>
- Casey, J., & Wuestman, D. (2015). Lean leadership: coaching to connect the dots: this is our second article in a series about Lean leadership. Investing time in coaching your best employees supports continuous improvement

- with measurable business results while growing employees' skills and capabilities. *Strategic Finance*, 96(11), 23. <https://bit.ly/34M6wTe>
- Dippenaar, M., & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1460. <http://dx.doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>
- El-Ramly, Y., & Dennis, A. (2020). A 10-step plan for starting a coaching program: Make your organization stronger by developing staff at all career levels. *Journal of Accountancy*, 230(2), 18. <https://bit.ly/3mQMZaB>
- Fernández, M. C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), enero-marzo, 2017, 56-74. <https://bit.ly/3hFG9DQ>
- Flückiger, B.; Aas, M., Nicolaidou, M., Johnson, G. & Lovett, S. (2017). The potential of group coaching for leadership learning. *Professional Development in Education*, 43(4), 612-629. <https://doi.org/10.1080/19415257.2016.1223736>
- García, B. y Martín, L. (2017). *Coaching y liderazgo personal*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. <https://bit.ly/3mwLYp7>
- García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.002>
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE*, 11(7). <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Hernández, S., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill
- Huamán, R. P. (2017). *Programa “Coaching” en el desarrollo del liderazgo resonante de los estudiantes de tercero de secundaria, Los Olivos – 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8904>

- Huéscar, E., López, C. y Cervelló, E. (2017). Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales. *Universitas Psychologica*, 16(4). <https://bit.ly/37WjgZi>
- Hsu, S. Y., & Mujtaba, B. G. (2007). Team transformational leadership, trust, satisfaction, and commitment: The testing of a structural equation model in software development teams. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 11(3), 17-28. <https://doi.org/10.19030/rbis.v11i3.4412>
- Jorge, M. A. M. & Guimaraes, R. S. (2017). Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree?. *Revista de Administracao Mackenzie*, 18(2), 104-129. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- León, M. y Díaz, E. (2013). Dirección, liderazgo y coaching en restauración. In *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* (pp. 171-192). Paraninfo. <https://bit.ly/2H4Xp76>
- Lu, Q., Liu, Y., & Huang, X. (2020). Follower Dependence, Independence, or Interdependence: A Multi-Foci Framework to Unpack the Mystery of Transformational Leadership Effects. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1-19. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17124534>
- Martínez, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7. <https://bit.ly/3aQm10i>
- Mendoza, E. (2019). *Liderazgo y desempeño laboral en empresas comercializadoras de electrodomésticos del distrito de Tarapoto, 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28646>
- More, M. A. (2018). *El efecto del coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/20876>
- Newland, A., Moore, E. W. G., Newton, M., & Legg, W. E. (2020). Do Goal Orientations and Coaching Efficacy Contribute to the Likelihood of Coaches' Transformational Leadership? *Journal of Sport Behavior*, 43(4), 442. <https://bit.ly/2KGfD0Y>

- Palomo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (5.<sup>a</sup> ed.). Esic editorial. <https://bit.ly/32HUKZE>
- Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8.<sup>a</sup> ed.). Esic editorial. <https://bit.ly/30fhYnZ>
- Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 135-144. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a16>
- Pharaonic creations; Multi-level marketing in America. (2015). *The Economist*, 417(8961), 62(US). <https://bit.ly/32D6uwh>
- Pessoa, C. I. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(1), 15-28. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>
- Pérez, D., Labrada, Y. y González, M. L. (2006). Caracterización de indicadores de rendimiento grupal que impulsan la eficiencia en equipos de trabajo. *Kairos*, 10(18). <https://bit.ly/35JCMIO>
- Poels, J., Verschueren, M., Milisen, K., & Vlaeyen, E. (2020). Leadership styles and leadership outcomes in nursing homes: a cross-sectional analysis. *BMC Health Services Research*, 20(1009), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1186/s12913-020-05854-7>
- Qadir, K. H., & Yesiltas, M. (2020). Effect of leadership styles on organizational commitment and performance in small- and medium-sized enterprises in Iraqi Kurdistan. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(9), 1. <https://bit.ly/3hsfoCO>
- Ramírez, A. (2006). El líder, ¿nace o se hace? *Folleto Gerenciales*, 10(10), 29. <https://bit.ly/2L5UNrx>
- Reinoso, M. A. (2009). El análisis matemático aplicado al cálculo de la muestra el tamaño de la muestra es (in) finito. *Revista Ciencia UNEMI*, (3), 40–45. <https://bit.ly/2KFBxkQ>
- Reyes, L. (2018). *El coaching ejecutivo como un proceso de alto impacto para el desarrollo de competencias estratégicas en gerentes de una empresa*

- logística* [tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]  
 Archivo digital. <http://hdl.handle.net/10757/625446>
- Rodas, M., San Martín, I. y Ullauri, N. (2015). Modelo de coaching para el fortalecimiento del liderazgo en el turismo comunitario. *Revista de Turismo y desarrollo local*, 8(18), 1 -31. <https://bit.ly/3aNnnc5>
- Rodríguez, L. P. y Martínez, V. M. (2015). Efectividad del coaching grupal sobre el desarrollo de la autorregulación del aprendizaje en estudiantes de ingeniería. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(1). <https://bit.ly/2ZS24ju>
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional. Que es y como medirlo*. Esic Editorial.
- Sánchez-Cardona, I., Salanova Soria, M., & Llorens-Gumbau, S. (2018). Leadership Intellectual Stimulation and Team Learning: the Mediating Role of Team Positive Affect. *Universitas Psychologica*, 17(1), pp. 1-16. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.list>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Business Support Aneth SRL
- Santos, V. B., Spers, V. R. E., & Cremonezi, G. O. G. (2017). The differences between multilevel marketing and the financial pyramids or "pyramid scheme"/As diferenças entre marketing multinível e as pirâmides financeiras ou "esquema de pirâmides". *REMark. Revista Brasileira de Marketing*, 16(2), 243-251. <https://bit.ly/3rt1xkd>
- Seljemo, C., Viksveen, P., & Ree, E. (2020). The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.1186/s12913-020-05671-y>
- Tait, A. (2020). As many lose work in the pandemic, "multi-level marketing schemes" spot a recruitment opportunity. *New Statesman*, 149(5533), 42. <https://bit.ly/3hDo6wt>
- Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: al final solo el carisma importa. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 21(1), 37. <https://bit.ly/3nXwYAO>

- Van Kessel, L. (2007). Coaching, a field for professional supervisors? / Strucno vodenje: podrucje rada profesionalnih supervizora? *Studijski Centar Socijalnog Rada. Ljetopis*, 14(2), 387. <https://bit.ly/2WNWH2M>
- Vásquez, M. J. (2018). *Efectos de un programa de coaching sobre el estilo de liderazgo de un grupo de ejecutivos bancarios* [tesis de maestría, Universidad San Martín de Porras]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/3816>
- Voet, J. & Steijin, B. (2020). Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, pp. 1-20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (6.ª ed). Pearson educación. <https://bit.ly/2WAGWMq>
- Whitmore, J. (2018). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós

## ANEXOS

### Anexo 1. Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
COACHING	Para Whitmore (2018) el coaching es una herramienta que permite mejorar el rendimiento desarrollando habilidades y conductas nuevas a través del autodescubrimiento del coachee estimulados por la aplicación del coaching liberando el máximo potencial de las personas.	Es la operación cualitativa de la variable Coaching, será transformado empíricamente a través de los siguientes indicadores: Específico, medible, ..., seguimiento y feedback.	Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Específico</li> <li>• Medible</li> <li>• Acordado</li> <li>• Realista</li> <li>• Acotado en tiempo</li> </ul>	Ordinal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi nunca</li> <li>• Nunca</li> </ul>
			Realidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la situación actual</li> <li>• Resultados y efectos</li> <li>• Obstáculos</li> </ul>	
			Opciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativas</li> <li>• Estrategias</li> </ul>	
			Voluntad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Seguimiento y feedback</li> </ul>	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Según Salcedo (2018) el líder transformacional tiene la capacidad de motivar, inspirar e influenciar en las actitudes y valores de su equipo desarrollando el potencial de cada uno, son generadores de confianza y respeto.	Es la operación cualitativa de la variable Liderazgo Transformacional, será transformado empíricamente a través de los siguientes indicadores: atributo, conducta, ..., vinculación de necesidades.	Influencia Idealizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributo</li> <li>• Conducta</li> </ul>	Ordinal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi nunca</li> <li>• Nunca</li> </ul>
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo</li> <li>• Entusiasmo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Confianza</li> </ul>	
			Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> </ul>	
			Consideración Individualizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación de necesidades</li> </ul>	
EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	Palomo (2008) los equipos de alto rendimiento se caracterizan por que sus integrantes tienen un compromiso emocional para alcanzar objetivos colectivos, tienen un alto desempeño y altos resultados debido a que su talentos y competencias son complementarias y deben ser guiadas por un líder	Es la operación cualitativa de la variable equipos de alto rendimiento, será transformado empíricamente a través de los siguientes indicadores: Claridad de objetivos, competencia técnica, ..., normas que garantizan la satisfacción y motivación de las personas.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad de objetivos</li> <li>• Competencia técnica</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>	Ordinal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi nunca</li> <li>• Nunca</li> </ul>
			Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad Funcional</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Pertenencia</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	
			Dimensión 03: Normas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas que garantizan la consecución de objetivos</li> <li>• Normas que garantizan la satisfacción y motivación de las personas</li> </ul>	



## Anexo 2. Matriz de consistencia

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis principal	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Niveles de Rango
¿Cómo influye el coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional en una red de mercadeo internacional?	Determinar la influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional en una red de mercadeo internacional.	Existe influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento con mediación del liderazgo transformacional en una red de mercadeo internacional.	Coaching	Objetivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Específico</li><li>• Medible</li><li>• Acordado</li><li>• Realista</li><li>• Acotado en tiempo</li></ul>	1– 10	5= Siempre 4= Casi siempre 3= A veces 2= Casi nunca 1= Nunca	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muy Bueno</li><li>• Bueno</li><li>• Regular</li><li>• Malo</li><li>• Muy malo</li></ul>
				Realidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico de la situación actual</li><li>• Resultados y efectos</li><li>• Obstáculos</li></ul>	11 – 18		
				Opciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alternativas</li><li>• Estrategias</li></ul>	19 – 25		
				Voluntad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad</li><li>• Seguimiento y feedback</li></ul>	26 – 33		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atributo</li><li>• Conducta</li></ul>	01 – 07	5= Siempre 4= Casi siempre 3= A veces 2= Casi nunca 1= Nunca	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muy Bueno</li><li>• Bueno</li><li>• Regular</li><li>• Malo</li><li>• Muy malo</li></ul>
¿Cómo influye el coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento?	Identificar la influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento.	Existe influencia del coaching en la efectividad de los equipos de alto rendimiento.		Motivación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimismo</li><li>• Entusiasmo</li><li>• Motivación</li><li>• Confianza</li></ul>	08 – 15		
				Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación</li></ul>	16 – 20		
				Consideración Individualizada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación de necesidades</li></ul>	21 – 26		
¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la efectividad de los equipos de alto rendimiento?	Identificar la influencia del liderazgo transformacional en la efectividad de los equipos de alto rendimiento.	Existe influencia del liderazgo transformacional en la efectividad de los equipos de alto rendimiento.	Equipos de Alto Rendimiento	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Claridad de objetivos</li><li>• Competencia técnica</li><li>• Solución de problemas</li></ul>	01 – 13	5= Siempre 4= Casi siempre 3= A veces 2= Casi nunca 1= Nunca	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muy Bueno</li><li>• Bueno</li><li>• Regular</li><li>• Malo</li><li>• Muy malo</li></ul>
				Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Claridad Funcional</li><li>• Recompensas</li><li>• Pertenencia</li><li>• Comunicación</li></ul>	14 – 30		
¿Cómo influye el coaching en el liderazgo transformacional?	Determinar la influencia del coaching en el liderazgo transformacional	Existe influencia del coaching en el liderazgo transformacional		Normas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas que garantizan la consecución de objetivos</li><li>• Normas que garantizan la satisfacción y motivación de las personas</li></ul>	31 – 39		

### **Anexo 3. Cálculo del tamaño de la muestra población infinita**

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

**Dónde:**

**n** = tamaño de la muestra

**Z** = nivel de confianza (92%)

**p** = posibilidad de ocurrencia

**q** = posibilidad de ocurrencia de un evento,  $q=1-p$

**E** = error de estimación

#### **Ingreso de datos**

Z=	1.76
p=	50%
q=	50%
E=	8%

#### **Tamaño de muestra**

$$N=121.1=122$$

## Anexo 4. Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO

Marca con un aspa (x) la alternativa que crea conveniente:

Escala: siempre (5)- casi siempre (4)- a veces (3)- casi nunca (2)- nunca (1)

COACHING						
1. OBJETIVO		Escala				
ESPECÍFICO		1	2	3	4	5
CO1	Cree que es importante trazarse objetivo a corto plazo (próximos 12 meses)					
CO2	Considera importante tener objetivos a mediano plazo (próximos 2 años)					
CO3	Sera relevante tener objetivos a largo plazo (próximos 5 años)					
MEDIBLE						
CO4	Cuantifica sus objetivos para poder alcanzarlo					
CO5	Redacta cuantitativamente su objetivo para que sea medible					
ACORDADO						
CO6	Cuando plantea un objetivo está dentro de sus capacidades					
REALISTA						
CO7	Tiene claro los resultados que va a obtener					
CO8	Los objetivos que se plantea son realistas					
ACOTADO EN TIEMPO						
CO9	Programa las metas a alcanzar					
CO10	Cuando trazas un objetivo consideras el tiempo de cumplimiento.					
2. REALIDAD		1	2	3	4	5
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL						
CO11	Identifica cuál es su situación actual de manera concreta					
CO12	Tiene claro cuáles son las acciones que le han llevado a este punto en su carrera					
RESULTADOS Y EFECTOS						
CO13	Sus resultados dependen directamente de usted					
CO14	Ha identificado los factores internos que afectan a su equipo					
CO15	Analiza los factores externos que afectan a su equipo					
CO16	Tiene comunicación directa con su equipo					
OBSTÁCULOS						
CO17	Tiene identificados los obstáculos que le impiden seguir creciendo					
CO18	Cuenta con los recursos para superar los obstáculos					
3. OPCIONES		1	2	3	4	5
ALTERNATIVAS						
CO19	Para la generación de alternativas de solución utiliza su creatividad					
CO20	Ante una situación tiene claro las opciones que le darán mejores resultados					
CO21	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus ventajas					
CO22	Para la resolución de problemas identifica sus desventajas					
ESTRATEGIAS						
CO23	Traza planes concretos para solucionar un problema					

<b>CO24</b>	Cuando traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo acercan del objetivo					
<b>CO25</b>	Tiene identificado los factores que lo alejan de su objetivo					
<b>4. VOLUNTAD</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>						
<b>CO26</b>	Se siente comprometido para poner en marcha su plan de acción					
<b>CO27</b>	Practica la automotivación					
<b>CO28</b>	Desarrolla indicadores para medir el éxito					
<b>SEGUIMIENTO Y FEEDBACK</b>						
<b>CO29</b>	Revisa las acciones para alcanzar sus objetivos					
<b>CO30</b>	Revisa los progresos de sus objetivos trazados					
<b>CO31</b>	Tiene identificado las acciones que le han sido más efectivas					
<b>CO32</b>	Sabe cuáles son las actitudes que le han sido más efectivas					
<b>CO33</b>	Genera un nuevo aprendizaje cada proyecto u objetivo emprendido					

<b>EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO</b>						
<b>1. EFICACIA</b>		<b>Escala</b>				
<b>CLARIDAD DE OBJETIVOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EAR01</b>	Fomenta la unión para dirigir los esfuerzos hacia un objetivo común.					
<b>EAR02</b>	Los integrantes de su equipo reconocen los aportes que realizan cada uno.					
<b>EAR03</b>	Sus objetivos individuales se integran a los objetivos del equipo.					
<b>EAR04</b>	Se siente comprometido con los objetivos de su organización.					
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>						
<b>EAR05</b>	Considera que cada miembro de su equipo tiene las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.					
<b>EAR06</b>	Los integrantes de su equipo dedican tiempo para su aprendizaje continuo.					
<b>EAR07</b>	Los miembros de su equipo dedican tiempo para su desarrollo personal.					
<b>EAR08</b>	Se esfuerzan para alcanzar los objetivos trazados.					
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMA</b>						
<b>EAR09</b>	Para la solución de problemas tienen un procedimiento para utilizar el potencial.					
<b>EAR10</b>	Para la solución de problemas utilizan la creatividad intelectual.					
<b>EAR11</b>	Su equipo tiene la capacidad de adaptarse al cambio para la solución de problemas.					
<b>EAR12</b>	Genera confianza para fomentar la resolución de problemas.					
<b>EAR13</b>	Considera que su equipo se encuentra motivado para alcanzar los objetivos.					
<b>2. EFICIENCIA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CLARIDAD FUNCIONAL</b>						
<b>EAR14</b>	Cada integrante de su equipo sabe las actividades que debe realizar					
<b>EAR15</b>	El equipo sabe qué resultados esperar de cada uno de sus compañeros					
<b>RECOMPENSAS</b>						
<b>EAR16</b>	Se recompensa los buenos resultados (productividad)					
<b>EAR17</b>	Se analiza los resultados con buena actitud sin críticas					
<b>EAR18</b>	Se estudia los resultados sin censuras para alcanzar la competitividad					

EAR19	Ante resultados negativos, se busca la mejora continua con actitud positiva					
EAR20	Se siente satisfecho con los resultados obtenidos.					
EAR21	Considera que el equipo se encuentra comprometido con los resultados					
<b>PERTENENCIA</b>						
EAR22	Se siente orgulloso de pertenecer al equipo que representa					
EAR23	Considera que sus compañeros se sienten satisfechos de pertenecer al equipo					
EAR24	Considera que el equipo se siente altamente motivado para alcanzar nuevas metas					
EAR25	Considera que el equipo se encuentra altamente comprometido cuando se trazan nuevos objetivos					
<b>COMUNICACIÓN</b>						
EAR26	Considera que hay libertad para expresarse en forma oportuna					
EAR27	Considera que la comunicación es abierta					
EAR28	Considera que la comunicación es fluida					
EAR29	En su equipo se aplica la escucha activa					
EAR30	Hay retroalimentación entre los miembros del equipo					
<b>3. NORMAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>NORMAS QUE GARANTIZAN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS</b>						
EAR31	Se distribuye la autoridad en su equipo					
EAR32	Se distribuye las responsabilidades en su equipo					
EAR33	Se regulan las acciones de manera formal					
EAR34	Tienen definidas las tareas que debe realizar cada integrante del equipo					
EAR35	Los procesos son claros					
<b>NORMAS QUE GARANTIZAN LA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS</b>						
EAR36	Aprovecha los recursos que le brinda su organización de acuerdo con los procedimientos					
EAR37	Sus contribuciones son recompensadas conforme a las políticas					
EAR38	Se siente satisfecho con los acuerdos y normas de equipo					
EAR39	Se siente motivado con las actividades que realiza.					

<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>						
<b>1. INFLUENCIA IDEALIZADA</b>		<b>Escala</b>				
<b>ATRIBUTO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
LT01	Cree que el respeto y la autoridad se gana					
LT02	Considera que sus acciones generan confianza al equipo					
LT03	Sus acciones generan admiración al equipo					
<b>CONDUCTA</b>						
LT04	Ayuda a que su equipo tenga una identidad					
LT05	Se traza objetivos claros					
LT06	Sus objetivos son alcanzables					
LT07	Transmite una visión colectiva donde todos ganan.					
<b>2. MOTIVACIÓN INSPIRADORA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>OPTIMISMO</b>						

<b>LT08</b>	Ve el futuro de manera optimista					
<b>LT09</b>	Transmite su visión del futuro de manera optimista					
<b>ENTUSIASMO</b>						
<b>LT10</b>	Se entusiasma al trabajar en equipo					
<b>LT11</b>	Genera entusiasmo en el equipo					
<b>MOTIVACIÓN</b>						
<b>LT12</b>	Aplica técnicas de motivación al equipo					
<b>LT13</b>	Motiva a su equipo utilizando el sentido del humor					
<b>CONFIANZA</b>						
<b>LT14</b>	Promueve la comunicación fluida					
<b>LT15</b>	Crea ambientes de confianza para alcanzar los objetivos					
<b>3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INNOVACIÓN</b>						
<b>LT16</b>	Fomenta nuevas formas para solucionar problemas					
<b>LT17</b>	Ante un problema utiliza la creatividad para encontrar alternativas de solución					
<b>LT18</b>	Promueve la innovación en el equipo					
<b>LT19</b>	Fomenta la curiosidad y creatividad en el equipo para solucionar problemas					
<b>LT20</b>	Fomenta el interés en el equipo para solucionar problemas					
<b>4. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>VINCULACIÓN DE NECESIDADES</b>						
<b>LT21</b>	Toma una actitud de escucha activa					
<b>LT22</b>	Le interesa conocer las necesidades individuales de su equipo					
<b>LT23</b>	Conoce las necesidades organizacionales de la empresa					
<b>LT24</b>	Alinea las necesidades individuales de su equipo con las organizacionales.					
<b>LT25</b>	Ayuda a su equipo a desarrollar su potencial con feedback					
<b>LT26</b>	Contribuye en mejorar el rendimiento individual de su equipo, brindándoles las posibles soluciones					

## **Anexo 5.** Validez de contenido por juicio de expertos

### **MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Ficha de Evaluación de Coaching"

**OBJETIVO:**

Determinar la validez del instrumento Coaching

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Coaching

**DIRIGIDO A:**

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

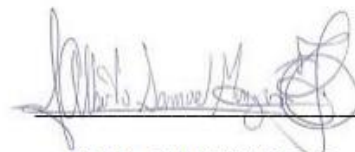
MONZÓN TRONCOSO, ALERTO SAMUEL

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 07482223

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO COACHING

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: OBJETIVO																
1	Cree que es importante trazarse objetivo a corto plazo (próximos 12 meses)				X				X				X	X		
2	Considera importante tener objetivos a mediano plazo (próximos 2 años)				X				X				X	X		
3	Sera trascendental tener objetivos a largo plazo (próximos 5 años)				X				X				X	X		
4	Cuantifica sus objetivos para poder alcanzarlo				X				X				X	X		
5	Redacta su objetivo para que sea medible				X				X				X	X		
6	Cuándo plantea un objetivo está dentro de sus capacidades				X				X				X	X		
7	Tiene claro los resultados que va obtener				X				X				X	X		
8	Los objetivos que se plantea son realistas				X				X				X	X		
9	Cuándo se traza un objetivo sabe cuándo va alcanzar la meta				X				X				X	X		
10	Tiene definido los tiempo a realizar por cada actividad				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: REALIDAD																
1	Identifica cuál es su situación actual de manera concreta				X				X				X	X		
2	Tiene claro cuáles son las acciones que le han llevado a este punto a su carrera				X				X				X	X		
3	Sus resultados dependen directamente de usted				X				X				X	X		
4	Analiza los factores internos que afectan a su equipo				X				X				X	X		



5	Analiza los factores externos que afectan a su equipo				X				X				X	X		
6	Tiene comunicación directa con su equipo				X				X				X	X		
7	Tiene identificado los obstáculos que le impiden seguir creciendo				X				X				X	X		
8	Cuenta con los recursos para superar los obstáculos				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: OPCIONES																
1	Para la generación de alternativas de solución utiliza su creatividad				X				X				X	X		
2	Ante una situación tiene claro las opciones que le darán mejores resultados				X				X				X	X		
3	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus ventajas				X				X				X	X		
4	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus desventajas				X				X				X	X		
5	Traza planes concretos para solucionar un problema				X				X				X	X		
6	Cuándo traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo acercan del objetivo				X				X				X	X		
7	Cuándo traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo alejan del objetivo				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: VOLUNTAD																
1	Cuál es el grado de compromiso para poner en marcha su plan de acción				X				X				X	X		
2	Practica la automotivación				X				X				X	X		

3	Desarrolla indicadores para medir el éxito				X				X				X	X		
4	Revisa las acciones para alcanzar sus objetivos				X				X				X	X		
5	Revisa los progresos de sus objetivos trazados				X				X				X	X		
6	Identifica las acciones que le han sido más efectivas				X				X				X	X		
7	Identifica las actitudes que le han sido más efectivas				X				X				X	X		
8	Genera un nuevo aprendizaje cada proyecto u objetivo emprendido				X				X				X	X		

Apellidos, Nombres MONZÓN TRONCOSO, ALBERTO SAMUEL

Grado

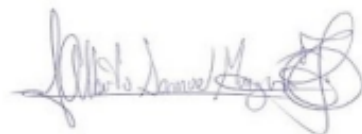
DOCTOR

DNI: 07482223

Validador

Especialidad:

ADMINISTRADOR



SJL, 15 de Octubre del 2020

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Ficha de Evaluación de Equipos de Alto Rendimiento"

### OBJETIVO:

Determinar la validez del instrumento Equipos de Alto Rendimiento

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Equipos de Alto Rendimiento

### DIRIGIDO A:

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

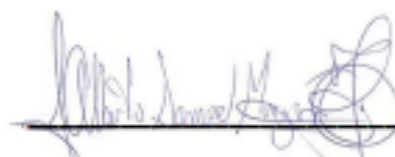
MONZÓN TRONCOSO, ALERTO SAMUEL

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR

### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	---------------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 07482223

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: EFICACIA																
1	Fomenta la unión para dirigir los esfuerzos hacia un objetivo común.				X				X				X	X		
2	Los integrantes de su equipo reconocen los aportes que realizan cada uno.				X				X				X	X		
3	Sus objetivos individuales se integran a los objetivos del equipo.				X				X				X	X		
4	Se siente comprometido con los objetivos de su organización.				X				X				X	X		
5	Considera que cada miembro de su equipo tiene las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.				X				X				X	X		
6	Dedican tiempo los integrantes de su equipo para su aprendizaje continuo.				X				X				X	X		
7	Dedican tiempo los integrantes de su equipo para el desarrollo personal.				X				X				X	X		
8	Se esfuerzan para alcanzar los objetivos trazados.				X				X				X	X		
9	Para la solución de problemas tienen un procedimiento para utilizar el potencial.				X				X				X	X		
10	Para la solución de problemas utilizan la creatividad intelectual.				X				X				X	X		
11	Su equipo tiene la capacidad de adaptarse al cambio para la solución de problemas.				X				X				X	X		
12	Genera confianza para fomentar la resolución de problemas.				X				X				X	X		
13	Considera que su equipo se encuentra motivado para alcanzar los objetivos.				X				X				X	X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA																
1	Cada integrante de su equipo sabe las actividades que debe realizar.				X				X				X	X		

2	Cada integrante de su equipo sabe que esperar de los demás.				X				X				X	X		
3	Se recompensa los buenos resultados.				X				X				X	X		
4	Se analiza los resultados sin criticas				X				X				X	X		
5	Se estudia los resultados sin censuras				X				X				X	X		
6	Ante resultados negativos, se busca la mejora continua.				X				X				X	X		
7	Se siente satisfecho con los resultados obtenidos.				X				X				X	X		
8	Considera que el equipo se encuentra comprometido con los resultados.				X				X				X	X		
9	El equipo tiene orgullo de pertenecer al equipo.				X				X				X	X		
10	El equipo tiene satisfecho de pertenecer al equipo.				X				X				X	X		
11	Considera que el equipo se siente altamente motivado para alcanzar nuevas metas.				X				X				X	X		
12	Considera que el equipo se encuentra altamente comprometido cuando se trazan nuevos objetivos.				X				X				X	X		
13	Considera que hay libertad para expresarse en forma oportuna.				X				X				X	X		
14	Considera que la comunicación es abierta en forma oportuna.				X				X				X	X		
15	Considera que la comunicación es fluida en forma oportuna.				X				X				X	X		
16	En su equipo se aplica la escucha activa.				X				X				X	X		
17	Hay retroalimentación entre los miembros del equipo.				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No

DIMENSIÓN 3: NORMAS																		
1	Se distribuye la autoridad en su equipo.				X				X					X	X			
2	Se distribuye las responsabilidades en su equipo.				X				X					X	X			
3	Se regulan las acciones de manera formal.				X				X					X	X			
4	Tienen definidas las tareas que debe realizar cada integrantes del equipo.				X				X					X	X			
5	Los procesos son claros.				X				X					X	X			
6	Aprovecha los recursos que le brinda su organización <b>de acuerdo a los procedimientos</b>				X				X					X	X			
7	Sus contribuciones son recompensadas <b>conforme las políticas.</b>				X				X					X	X			
8	Se siente satisfecho que los acuerdos y normas de equipo				X				X					X	X			
9	Se siente motivado con las actividades que realiza.				X				X					X	X			

Apellidos, Nombres MONZÓN TRONCOSO, ALBERTO SAMUEL

Grado

DOCTOR

DNI: 07482223

Validador

Especialidad:

ADMINISTRADOR



SJL, 15 de Octubre del 2020

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Ficha de Evaluación de Liderazgo Transformacional"

### OBJETIVO:

Determinar la validez del instrumento Liderazgo Transformacional

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Liderazgo Transformacional

### DIRIGIDO A:

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

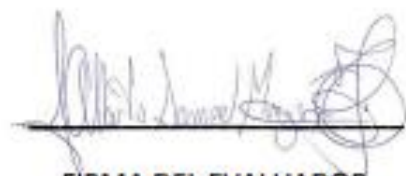
MONZÓN TRONCOSO, ALERTO SAMUEL

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR

### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	---------------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 07482223



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA																
1	Considero que el respeto y autoridad se gana.				X				X				X	X		
2	Mis acciones generan confianza al equipo.				X				X				X	X		
3	Mis acciones generan admiración al equipo.				X				X				X	X		
4	Ayudo a que mi equipo tenga una identidad.				X				X				X	X		
5	Trazo objetivos claros				X				X				X	X		
6	Trazo objetivos alcanzables				X				X				X	X		
7	Transmito una visión colectiva donde todas ganan.				X				X				X	X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: MOTIVACION INSPIRADORA																
1	Veo el futuro de manera optimista.				X				X				X	X		
2	Transmito el futuro de manera optimista.				X				X				X	X		
3	Me entusiasma trabajar en equipo.				X				X				X	X		
4	Considero que genero entusiasmo en el equipo.				X				X				X	X		
5	Aplico técnicas de motivación al equipo				X				X				X	X		
6	Motivo a mi equipo utilizando el sentido del humor				X				X				X	X		
7	Promuevo la comunicación fluida				X				X				X	X		



8	Creo ambientes de confianza apelando a las expectativas a ejecutar.				X				X				X	X		
---	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	---	--	--

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: ESTIMULACION INTELECTUAL																
1	Fomento nuevas formas para solucionar problemas.				X				X				X	X		
2	Ante un problema utilizo la creatividad para encontrar puntos de mejora.				X				X				X	X		
3	Promuevo la innovación en el equipo.				X				X				X	X		
4	Fomento la curiosidad en el equipo para solucionar problemas.				X				X				X	X		
5	Fomento el interés en el equipo para solucionar problemas.				X				X				X	X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA																
1	Tomo una actitud de escucha activa.				X				X				X	X		
2	Me interesa conocer las necesidades individuales de mi equipo.				X				X				X	X		
3	Conozco las necesidades organizacionales de la empresa.				X				X				X	X		
4	Vinculo las necesidades individuales de mi equipo con las organizacionales.				X				X				X	X		
5	Ayudo a mi equipo a desarrollar su potencial <b>con feedback</b>				X				X				X	X		

6	Contribuyo en mejorar el rendimiento individual de mi equipo, se les pregunta las posibles soluciones.				X				X				X	X		
---	--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	---	--	--

Apellidos, Nombres MONZÓN TRONCOSO, ALBERTO SAMUEL

Grado

DOCTOR

DNI: 07482223

Validador

Especialidad:

ADMINISTRADOR



SJL, 15 de Octubre del 2020

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Ficha de Evaluación de Coaching"

### OBJETIVO:

Determinar la validez del instrumento Coaching

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Coaching

### DIRIGIDO A:

Los Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

CIFUENTES LA ROSA AGLIBERTO CESAR

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR

### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	X			



---

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 09534164

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO COACHING

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: OBJETIVO																
1	Cree que es importante trazarse objetivo a corto plazo (próximos 12 meses)			X				X				X	X			
2	Considera importante tener objetivos a mediano plazo (próximos 2 años)			X				X				X	X			
3	Sera trascendental tener objetivos a largo plazo (próximos 5 años)			X				X				X	X			
4	Cuantifica sus objetivos para poder alcanzarlo			X				X				X	X			
5	Redacta su objetivo para que sea medible			X				X				X	X			
6	Cuándo plantea un objetivo está dentro de sus capacidades			X				X				X	X			
7	Tiene claro los resultados que va obtener			X				X				X	X			
8	Los objetivos que se plantea son realistas			X				X				X	X			
9	Cuándo se traza un objetivo sabe cuándo va alcanzar la meta			X				X				X	X			
10	Tiene definido los tiempo a realizar por cada actividad			X				X				X	X			

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: REALIDAD																
1	Identifica cuál es su situación actual de manera concreta			X				X				X		X		
2	Tiene claro cuáles son las acciones que le han llevado a este punto a su carrera			X				X				X		X		
3	Sus resultados dependen directamente de usted			X				X				X		X		
4	Analiza los factores internos que afectan a su equipo			X				X				X		X		
5	Analiza los factores externos que afectan a su equipo			X				X				X		X		
6	Tiene comunicación directa con su equipo			X				X				X		X		
7	Tiene identificado los obstáculos que le impiden seguir creciendo			X				X				X		X		
8	Cuenta con los recursos para superar los obstáculos			X				X				X		X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>	Pertinencia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Aplicable
----	---------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	-----------

		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 3: OPCIONES</b>																
1	Para la generación de alternativas de solución utiliza su creatividad			X				X					X	X		
2	Ante una situación tiene claro las opciones que le darán mejores resultados			X				X					X	X		
3	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus ventajas			X				X					X	X		
4	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus desventajas			X				X					X	X		
5	Traza planes concretos para solucionar un problema			X				X					X	X		
6	Cuándo traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo acercan del objetivo			X				X					X	X		
7	Cuándo traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo alejan del objetivo			X				X					X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: VOLUNTAD																
1	Cuál es el grado de compromiso para poner en marcha su plan de acción			X				X				X		X		
2	Practica la automotivación			X				X				X		X		
3	Desarrolla indicadores para medir el éxito			X				X				X		X		
4	Revisa las acciones para alcanzar sus objetivos			X				X				X		X		
5	Revisa los progresos de sus objetivos trazados			X				X				X		X		
6	Identifica las acciones que le han sido más efectivas			X				X				X		X		
7	Identifica las actitudes que le han sido más efectivas			X				X				X		X		
8	Genera un nuevo aprendizaje cada proyecto u objetivo emprendido			X				X				X		X		

Apellidos, Nombres  
Validador

CIFUENTES LAS ROSA AGLIBERTO CESAR

Grado  
Especialidad

DOCTOR

DNI 09534164

SJL, 16 DE OCTUBE de 2020

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Ficha de Evaluación de Equipos de Alto Rendimiento"

### OBJETIVO:

Determinar la validez del instrumento Equipos de Alto Rendimiento

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Equipos de Alto Rendimiento

### DIRIGIDO A:

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

CIFUENTES LA ROSA AGLIBERTO CESA

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR

### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------



---

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 09534164

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: EFICACIA																
1	Fomenta la unión para dirigir los esfuerzos hacia un objetivo común.			X				X				X		X		
2	Los integrantes de su equipo reconocen los aportes que realizan cada uno.			X				X				X		X		
3	Sus objetivos individuales se integran a los objetivos del equipo.			X				X				X		X		
4	Se siente comprometido con los objetivos de su organización.			X				X				X		X		
5	Considera que cada miembro de su equipo tiene las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.			X				X				X		X		
6	Dedican tiempo los integrantes de su equipo para su aprendizaje continuo.			X				X				X		X		
7	Dedican tiempo los integrantes de su equipo para el desarrollo personal.			X				X				X		X		
8	Se esfuerzan para alcanzar los objetivos trazados.			X				X				X		X		
9	Para la solución de problemas tienen un procedimiento para utilizar el potencial.			X				X				X		X		
10	Para la solución de problemas utilizan la creatividad intelectual.			X				X				X		X		
11	Su equipo tiene la capacidad de adaptarse al cambio para la solución de problemas.			X				X				X		X		
12	Genera confianza para fomentar la resolución de problemas.			X				X				X		X		
13	Considera que su equipo se encuentra motivado para alcanzar los objetivos.			X				X				X		X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA																
1	Cada integrante de su equipo sabe las actividades que debe realizar.			X				X				X		X		
2	Cada integrante de su equipo sabe que esperar de los demás.			X				X				X		X		
3	Se recompensa los buenos resultados.			X				X				X		X		
4	Se analiza los resultados sin criticas			X				X				X		X		
5	Se estudia los resultados sin censuras			X				X				X		X		
6	Ante resultados negativos, se busca la mejora continua.			X				X				X		X		
7	Se siente satisfecho con los resultados obtenidos.			X				X				X		X		
8	Considera que el equipo se encuentra comprometido con los resultados.			X				X				X		X		

9	El equipo tiene orgullo de pertenecer al equipo.			X			X			X	X		
10	El equipo tiene satisfecho de pertenecer al equipo.			X			X			X	X		
11	Considera que el equipo se siente altamente motivado para alcanzar nuevas metas.			X			X			X	X		
12	Considera que el equipo se encuentra altamente comprometido cuando se trazan nuevos objetivos.			X			X			X	X		
13	Considera que hay libertad para expresarse.			X			X			X	X		
14	Considera que la comunicación es abierta.			X			X			X	X		
15	Considera que la comunicación es fluida.			X			X			X	X		
16	En su equipo se aplica la escucha activa.			X			X			X	X		
17	Hay retroalimentación entre los miembros del equipo.			X			X			X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: NORMAS																
1	Se distribuye la autoridad en su equipo.			X				X				X		X		
2	Se distribuye las responsabilidades en su equipo.			X				X				X		X		
3	Se regulan las acciones de manera formal.			X				X				X		X		
4	Tienen definidas las tareas que debe realizar cada integrante del equipo.			X				X				X		X		
5	Los procesos son claros.			X				X				X		X		
6	Aprovecha los recursos que le brinda su organización			X				X				X		X		
7	Sus contribuciones son recompensadas.			X				X				X		X		
8	Se siente satisfecho que los acuerdos y normas de equipo			X				X				X		X		
9	Se siente motivado con las actividades que realiza.			X				X				X		X		

Apellidos, Nombres  
Validador

CIFUENTES LA ROSA AGLIBERTO CESAR

Grado  
Especialidad

DOCTOR

DNI 09534164

SJL, 16 DE OCTUBRE de 2020



## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Ficha de Evaluación de Liderazgo Transformacional"

### OBJETIVO:

Determinar la validez del instrumento Liderazgo Transformacional

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Liderazgo Transformacional

### DIRIGIDO A:

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

CIFUENTES LA ROSA AGLIBERTO CESAR

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR

### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------



---

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 09534164

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA																
1	Considero que el respeto se gana.			X				X				X		X		
2	Mis acciones generan confianza al equipo.			X				X				X		X		
3	Mis acciones generan admiración al equipo.			X				X				X		X		
4	Ayudo a que mi equipo tenga una identidad.			X				X				X		X		
5	Trazo objetivos claros			X				X				X		X		
6	Trazo objetivos alcanzables			X				X				X		X		
7	Transmito una visión colectiva donde todas ganan.			X				X				X		X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: MOTIVACION INSPIRADORA																
1	Veo el futuro de manera optimista.			X				X				X		X		
2	Transmito el futuro de manera optimista.			X				X				X		X		
3	Me entusiasma trabajar en equipo.			X				X				X		X		
4	Considero que genero entusiasmo en el equipo.			X				X				X		X		
5	Aplico técnicas de motivación al equipo			X				X				X		X		
6	Motivo a mi equipo utilizando el sentido del humor			X				X				X		X		
7	Promuevo la comunicación fluida			X				X				X		X		
8	Creo ambientes de confianza apelando a las expectativas a ejecutar.			X				X				X		X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: ESTIMULACION INTELECTUAL																
1	Fomento nuevas formas para solucionar problemas.			X				X				X		X		
2	Ante un problema utilizo la creatividad para encontrar puntos de mejora.			X				X				X		X		
3	Promuevo la innovación en el equipo.			X				X				X		X		
4	Fomento la curiosidad en el equipo para solucionar problemas.			X				X				X		X		
5	Fomento el interés en el equipo para solucionar problemas.			X				X				X		X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA																
1	Tomo una actitud de escucha activa.			X				X				X		X		
2	Me interesa conocer las necesidades individuales de mi equipo.			X				X				X		X		
3	Conozco las necesidades organizacionales de la empresa.			X				X				X		X		
4	Vinculo las necesidades individuales de mi equipo con las organizacionales.			X				X				X		X		
5	Ayudo a mi equipo a desarrollar su potencial.			X				X				X		X		
6	Contribuyo en mejorar el rendimiento individual de mi equipo			X				X				X		X		

Apellidos, Nombres  
Validador

CIFUENTES LA ROSA AGLIBERTO CESAR

Grado  
Especialidad

DOCTOR

DNI 09534164

SJL, 16 DE OCTUBRE de 2020

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Ficha de Evaluación de Coaching"

### OBJETIVO:

Determinar la validez del instrumento Coaching

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Coaching

### DIRIGIDO A:

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

SUASNABAR UGARTE, FEDERICO ALFREDO

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR EN ADMINISTRACION

### VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 09078477

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO COACHING

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: OBJETIVO																
1	Cree que es importante trazarse objetivo a corto plazo (próximos 12 meses)				X				X				X	X		
2	Considera importante tener objetivos a mediano plazo (próximos 2 años)				X				X				X	X		
3	Sera trascendental tener objetivos a largo plazo (próximos 5 años)				X				X				X	X		
4	Cuantifica sus objetivos para poder alcanzarlo				X				X				X	X		
5	Redacta su objetivo para que sea medible				X				X				X	X		
6	Cuándo plantea un objetivo está dentro de sus capacidades				X				X				X	X		
7	Tiene claro los resultados que va obtener				X				X				X	X		
8	Los objetivos que se plantea son realistas				X				X				X	X		
9	Cuándo se traza un objetivo sabe cuándo va alcanzar la meta				X				X				X	X		
10	Tiene definido los tiempo a realizar por cada actividad				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: REALIDAD																
1	Identifica cuál es su situación actual de manera concreta				X				X	X			X	X		
2	Tiene claro cuáles son las acciones que le han llevado a este punto a su carrera				X				X	X			X	X		
3	Sus resultados dependen directamente de usted				X				X	X			X	X		
4	Analiza los factores internos que afectan a su equipo				X				X	X			X	X		
5	Analiza los factores externos que afectan a su equipo				X				X	X			X	X		
6	Tiene comunicación directa con su equipo				X				X	X			X	X		
7	Tiene identificado los obstáculos que le impiden seguir creciendo				X				X	X			X	X		
8	Cuenta con los recursos para superar los obstáculos				X				X	X			X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>	Pertenencia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Aplicable
----	---------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	-----------

		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 3: OPCIONES</b>																
1	Para la generación de alternativas de solución utiliza su creatividad				X				X				X	X		
2	Ante una situación tiene claro las opciones que le darán mejores resultados				X				X				X	X		
3	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus ventajas				X				X				X	X		
4	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus desventajas				X				X				X	X		
5	Traza planes concretos para solucionar un problema				X				X				X	X		
6	Cuándo traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo acercan del objetivo				X				X				X	X		
7	Cuándo traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo alejan del objetivo				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: VOLUNTAD																
1	Cuál es el grado de compromiso para poner en marcha su plan de acción				X				X				X	X		
2	Practica la automotivación				X				X				X	X		
3	Desarrolla indicadores para medir el éxito				X				X				X	X		
4	Revisa las acciones para alcanzar sus objetivos				X				X				X	X		
5	Revisa los progresos de sus objetivos trazados				X				X				X	X		
6	Identifica las acciones que le han sido más efectivas				X				X				X	X		
7	Identifica las actitudes que le han sido más efectivas				X				X				X	X		
8	Genera un nuevo aprendizaje cada proyecto u objetivo emprendido				X				X				X	X		

Apellidos, Nombres  
Validador

SUASNABAR UGARTE, FEDERICO ALFREDO

Grado  
Especialidad

DOCTOR EN ADMINISTRACION  
METODOLOGO

DNI 09078477



SJL, octubre, 15 de 2020

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Ficha de Evaluación de Equipos de Alto Rendimiento"

### OBJETIVO:

Determinar la validez del instrumento Equipos de Alto Rendimiento

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Equipos de Alto Rendimiento

### DIRIGIDO A:

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

SUASNABAR UGARTE, FEDERICO ALFREDO

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR EN ADMINISTRACION

### VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 09078477

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: EFICACIA																
1	Fomenta la unión para dirigir los esfuerzos hacia un objetivo común.				X				X				X	X		
2	Los integrantes de su equipo reconocen los aportes que realizan cada uno.				X				X				X	X		
3	Sus objetivos individuales se integran a los objetivos del equipo.				X				X				X	X		
4	Se siente comprometido con los objetivos de su organización.				X				X				X	X		
5	Considera que cada miembro de su equipo tiene las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.				X				X				X	X		
6	Dedican tiempo los integrantes de su equipo para su aprendizaje continuo.				X				X				X	X		
7	Dedican tiempo los integrantes de su equipo para el desarrollo personal.				X				X				X	X		
8	Se esfuerzan para alcanzar los objetivos trazados.				X				X				X	X		
9	Para la solución de problemas tienen un procedimiento para utilizar el potencial.				X				X				X	X		
10	Para la solución de problemas utilizan la creatividad intelectual.				X				X				X	X		
11	Su equipo tiene la capacidad de adaptarse al cambio para la solución de problemas.				X				X				X	X		
12	Genera confianza para fomentar la resolución de problemas.				X				X				X	X		
13	Considera que su equipo se encuentra motivado para alcanzar los objetivos.				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA																
1	Cada integrante de su equipo sabe las actividades que debe realizar.				X				X				X	X		
2	Cada integrante de su equipo sabe que esperar de los demás.				X				X				X	X		
3	Se recompensa las buenos resultados.				X				X				X	X		
4	Se analiza los resultados sin criticas				X				X				X	X		
5	Se estudia los resultados sin censuras				X				X				X	X		
6	Ante resultados negativos, se busca la mejora continua.				X				X				X	X		
7	Se siente satisfecho con los resultados obtenidos.				X				X				X	X		
8	Considera que el equipo se encuentra comprometido con los resultados.				X				X				X	X		



9	El equipo tiene orgullo de pertenecer al equipo.				X				X					X		
10	El equipo tiene satisfecho de pertenecer al equipo.				X				X					X		
11	Considera que el equipo se siente altamente motivado para alcanzar nuevas metas.				X				X					X		
12	Considera que el equipo se encuentra altamente comprometido cuando se trazan nuevos objetivos.				X				X					X		
13	Considera que hay libertad para expresarse.				X				X					X		
14	Considera que la comunicación es abierta.				X				X					X		
15	Considera que la comunicación es fluida.				X				X					X		
16	En su equipo se aplica la escucha activa.				X				X					X		
17	Hay retroalimentación entre los miembros del equipo.				X				X					X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: NORMAS																
1	Se distribuye la autoridad en su equipo.				X				X				X	X		
2	Se distribuye las responsabilidades en su equipo.				X				X				X	X		
3	Se regulan las acciones de manera formal.				X				X				X	X		
4	Tienen definidas las tareas que debe realizar cada integrantes del equipo.				X				X				X	X		
5	Los procesos son claros.				X				X				X	X		
6	Aprovecha los recursos que le brinda su organización				X				X				X	X		
7	Sus contribuciones son recompensadas.				X				X				X	X		
8	Se siente satisfecho que los acuerdos y normas de equipo				X				X				X	X		
9	Se siente motivado con las actividades que realiza.				X				X				X	X		

Apellidos, Nombres  
Validador

SUASNABAR UGARTE, FEDERICO ALFREDO

Grado  
Especialidad

DOCTOR EN ADMINISTRACION  
METODOLOGO

DNI 09078477



SJL, octubre 15, de 2020

## **MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

### **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Ficha de Evaluación de Liderazgo Transformacional"

### **OBJETIVO:**

Determinar la validez del instrumento Liderazgo Transformacional

### **VARIABLE QUE EVALÚA:**

Liderazgo Transformacional

### **DIRIGIDO A:**

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

SUASNABAR UGARTE, FEDERICO ALFREDO

### **GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN ADMINISTRACION

### **VALORACIÓN:**

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 09078477

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA																
1	Considero que el respeto se gana.				X				x				X	x		
2	Mis acciones generan confianza al equipo.				X				X				X	X		
3	Mis acciones generan admiración al equipo.				X				X				X	X		
4	Ayudo a que mi equipo tenga una identidad.				X				X				X	X		
5	Trazo objetivos claros				X				X				X	X		
6	Trazo objetivos alcanzables				X				X				X	X		
7	Transmito una visión colectiva donde todas ganan.				x				X				x	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: MOTIVACION INSPIRADORA																
1	Veó el futuro de manera optimista.				X				x				X	x		
2	Transmito el futuro de manera optimista.				X				X				X	X		
3	Me entusiasma trabajar en equipo.				X				X				X	X		
4	Considero que genero entusiasmo en el equipo.				X				X				X	X		
5	Aplico técnicas de motivación al equipo				X				X				X	X		
6	Motivo a mi equipo utilizando el sentido del humor				X				X				X	X		
7	Promuevo la comunicación fluida				X				X				X	X		
8	Creo ambientes de confianza apelando a las expectativas a ejecutar.				x				X				x	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: ESTIMULACION INTELECTUAL																
1	Fomento nuevas formas para solucionar problemas.				X				X				X	X		
2	Ante un problema utilizo la creatividad para encontrar puntos de mejora.				X				X				X	X		
3	Promuevo la innovación en el equipo.				X				X				X	X		
4	Fomento la curiosidad en el equipo para solucionar problemas.				X				X				X	X		
5	Fomento el interés en el equipo para solucionar problemas.				x				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA																
1	Tomo una actitud de escucha activa.				X				X				X	X		
2	Me interesa conocer las necesidades individuales de mi equipo.				X				X				X	X		
3	Conozco las necesidades organizacionales de la empresa.				X				X				X	X		
4	Vinculo las necesidades individuales de mi equipo con las organizacionales.				X				X				X	X		
5	Ayudo a mi equipo a desarrollar su potencial.				X				X				X	X		
6	Contribuyo en mejorar el rendimiento individual de mi equipo				X				X				X	X		

Apellidos, Nombres  
Validador

SUASNABAR UGARTE, FEDERICO ALFREDO

Grado  
Especialidad

DOCTOR EN ADMINISTRACION  
METODOLOGO

DNI 09078477



SJL, octubre 15 de 2020

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Ficha de Evaluación de Coaching"

**OBJETIVO:**

Determinar la validez del instrumento Coaching

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Coaching

**DIRIGIDO A:**

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

ERAZO ROMANI STEPHANIE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

MBA

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
X				



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 46794083

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO COACHING

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: OBJETIVO																
1	Cree que es importante trazarse objetivo a corto plazo (próximos 12 meses)				X				X				X	X		
2	Considera importante tener objetivos a mediano plazo (próximos 2 años)				X				X				X	X		
3	Sera trascendental tener objetivos a largo plazo (próximos 5 años)				X				X			X		X		
4	Cuantifica sus objetivos para poder alcanzarlo				X				X				X	X		
5	Redacta su objetivo para que sea son medibles				X				X			X		X		
6	Cuando plantea un objetivo está dentro de sus capacidades				X				X				X	X		
7	Tiene claro los resultados que va obtener				X				X				X	X		
8	Los objetivos que se plantea son realistas				X				X				X	X		
9	Cuando se traza un objetivo sabe cuando va alcanzar la meta				X				X				X	X		
10	Tiene definido los tiempo a realizar por cada actividad				X				X				X	X		
N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: REALIDAD																
1	Identifica cuál es su situación actual de manera concreta				X				X				X	X		
2	Tiene claro cuáles son las acciones que le han llevado a este punto a su carrera				X				X				X	X		
3	Sus resultados dependen directamente de usted				X				X				X	X		
4	Analiza los factores internos que afectan a su equipo				X				X				X	X		
5	Analiza los factores externos que afectan a su equipo				X				X				X	X		
6	Tiene comunicación directa con su equipo				X				X				X	X		
7	Tiene identificado los obstáculos que le impiden seguir creciendo				X				X				X	X		
8	Cuenta con los recursos para superar los obstáculos				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: OPCIONES																
1	Para la generación de alternativas de solución, utiliza su creatividad				X				X				X	X		
2	Ante una situación tiene claro las opciones que le darán mejores resultados				X				X				X	X		
3	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus ventajas				X				X				X	X		
4	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus desventajas				X				X				X	X		
5	Traza planes concretos para solucionar un problema				X				X				X	X		
6	Cuando traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo acercan del objetivo				X				X				X	X		
7	Cuando traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo alejan del objetivo				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: VOLUNTAD																
1	Cuál es el grado de compromiso para poner en marcha su plan de acción			X				X				X			X	
2	Practica la automotivación				X				X				X	X		
3	Desarrolla indicadores para medir el éxito				X				X				X	X		
4	Revisa las acciones para alcanzar sus objetivos				X				X				X	X		
5	Revisa los progresos de sus objetivos trazados				X				X				X	X		
6	Identifica las acciones que le han sido más efectivas				X				X				X	X		
7	Identifica las actitudes que le han sido más efectivas				X				X				X	X		
8	Genera un nuevo aprendizaje cada proyecto u objetivo emprendido				X				X			X		X		

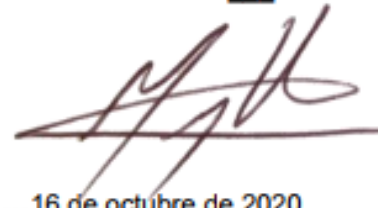
Apellidos, Nombres ERAZO ROMANI STEPHANIE

Grado MBA

DNI 46794083

Validador

Especialidad



SJL, ...16 de octubre de 2020



## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Ficha de Evaluación de Equipos de Alto Rendimiento"

### OBJETIVO:

Determinar la validez del instrumento Equipos de Alto Rendimiento

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Equipos de Alto Rendimiento

### DIRIGIDO A:

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

ERAZO ROMANI STEPHANIE

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MBA

### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
X				



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 46794083



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: EFICACIA																
1	Fomenta la unión para dirigir los esfuerzos hacia un objetivo común.				X				X				X	X		
2	Los integrantes de su equipo reconocen los aportes que realizan cada uno.				X				X			X		X		
3	Sus objetivos individuales se integran a los objetivos del equipo.			X					X				X	X		
4	Se siente comprometido con los objetivos de su organización.				X				X				X	X		
5	Considera que cada miembro de su equipo tiene las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.				X				X				X	X		
6	los integrantes de su equipo <b>Dedican tiempo</b> para su aprendizaje continuo.				X				X			X		X		
7	los integrantes de su equipo <b>Dedican tiempo</b> para el desarrollo personal.				X				X				X	X		
8	Se esfuerzan para alcanzar los objetivos trazados.				X				X				X	X		
9	Para la solución de problemas tienen un procedimiento para utilizar el potencial.				X				X				X	X		
10	Para la solución de problemas utilizan la creatividad intelectual.				X				X			X		X		
11	Su equipo tiene la capacidad de adaptarse al cambio para la solución de problemas.				X				X				X	X		
12	Genera confianza para fomentar la resolución de problemas.				X				X				X	X		
13	Considera que su equipo se encuentra motivado para alcanzar los objetivos.				X				X				X	X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA																
1	Cada integrante de su equipo sabe las actividades que debe realizar.				X				X				X	X		
2	Cada integrante de su equipo sabe que esperar de los demás.				X				X				X	X		
3	Se recompensa las buenos resultados.				X				X				X	X		
4	Se analiza los resultados sin críticas				X				X				X	X		
5	Se estudia los resultados sin censuras				X			X					X	X		
6	Ante resultados negativos, se busca la mejora continua.				X				X			X		X		
7	Se siente satisfecho con los resultados obtenidos.				X				X				X	X		
8	Considera que el equipo se encuentra comprometido con los resultados.				X				X				X	X		

9	El equipo tiene orgullo de pertenecer al equipo.				X				X				X	X		
10	El equipo <b>tiene</b> satisfecho de pertenecer al equipo.				X				X			X		X		
11	Considera que el equipo se siente altamente motivado para alcanzar nuevas metas.				X				X			X	X			
12	Considera que el equipo se encuentra altamente comprometido cuando se trazan nuevos objetivos.			X					X			X	X			
13	Considera que hay libertad para expresarse.				X				X			X	X			
14	Considera que la comunicación es abierta.			X					X			X	X			
15	Considera que la comunicación es fluida.				X				X			X	X			
16	En su equipo se aplica la escucha activa.				X				X		X		X			
17	Hay retroalimentación entre los miembros del equipo.				X				X			X	X			

MD: Muy en desacuerdo D: Desacuerdo A: De acuerdo MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: NORMAS																
1	Se distribuye la autoridad en su equipo.				X				X				X	X		
2	Se distribuye las responsabilidades en su equipo.				X				X				X	X		
3	Se regulan las acciones de manera formal.				X				X				X	X		
4	Tienen definidas las tareas que debe realizar cada integrantes del equipo.				X				X				X	X		
5	Los procesos son claros.				X				X			X		X		
6	Aprovecha los recursos que le brinda su organización				X				X				X	X		
7	Sus contribuciones son recompensadas.				X				X				X	X		
8	Se siente satisfecho que los acuerdos y normas de equipo				X				X				X	X		
9	Se siente motivado con las actividades que realiza.				X				X				X	X		

Apellidos, Nombres ERAZO ROMANI STEPHANIE

Grado MBA

DNI 46794083

Validador

Especialidad



SJL, ... 16 de octubre de 2020

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Ficha de Evaluación de Liderazgo Transformacional"

**OBJETIVO:**

Determinar la validez del instrumento Liderazgo Transformacional

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Liderazgo transformacional

**DIRIGIDO A:**

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

ERAZO ROMANI STEPHANIE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

MBA

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
X				



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 46794083

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA														X		
1	Considero que el respeto se gana.				X				X				X	X		
2	Mis acciones generan confianza al equipo.				X				X				X	X		
3	Mis acciones generan admiración al equipo.				X				X				X	X		
4	Ayudo a que mi equipo tenga una identidad.				X				X			X		X		
5	Trazo objetivos claros				X				X				X	X		
6	Trazo objetivos alcanzables			X				X					X	X		
7	Transmito una visión colectiva donde todas ganan.				X				X				X	X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: MOTIVACION INSPIRADORA														X		
1	Veó el futuro de manera optimista.				X				X				X	X		
2	Transmito el futuro de manera optimista.				X				X			X		X		
3	Me entusiasma trabajar en equipo.				X				X				X	X		
4	<del>Considero que</del> genero entusiasmo en el equipo.				X				X			X		X		
5	Aplico técnicas de motivación al equipo				X				X				X	X		
6	Motivo a mi equipo utilizando el sentido del humor				X				X				X	X		
7	Promuevo la comunicación fluida				X				X				X	X		
8	Creo ambientes de confianza apelando a las expectativas a ejecutar.				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		ND	D	A	MA	ND	D	A	MA	ND	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: ESTIMULACION INTELECTUAL																
1	Fomento nuevas formas para solucionar problemas.				X				X				X	X		
2	Ante un problema utilizo la creatividad para encontrar puntos de mejora.				X				X			X		X		
3	Promuevo la innovación en el equipo.				X				X				X	X		
4	Fomento la curiosidad en el equipo para solucionar problemas.				X				X				X	X		
5	Fomento el interés en el equipo para solucionar problemas.				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA																
1	Tomo una actitud de escucha activa.				X				X			X		X		
2	Me interesa conocer las necesidades individuales de mi equipo.				X				X			X	X	X		
3	Conozco las necesidades organizacionales de la empresa.				X				X			X	X	X		
4	Vinculo las necesidades individuales de mi equipo con las organizacionales.				X				X			X	X	X		
5	Ayudo a mi equipo a desarrollar su potencial.				X				X			X	X	X		
6	Contribuyo en mejorar el rendimiento individual de mi equipo				X				X			X	X	X		

Apellidos, Nombres ERAZO ROMANI STEPHANIE  
Validador

Grado MBA  
Especialidad

DNI 46794083



SJL, ...16 de octubre de 2020

## **MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Ficha de Evaluación de Coaching"

**OBJETIVO:**

Determinar la validez del instrumento Coaching

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Coaching

**DIRIGIDO A:**

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo

Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

TRINIDAD VARGAS, OMMERO ROMIE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

MAGISTER EN ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS

**VALORACIÓN:**

Muy alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------

---

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 10690101

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO COACHING

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: OBJETIVO																
1	Cree que es importante trazarse objetivo a corto plazo (próximos 12 meses)				X				X				X	X		
2	Considera importante tener objetivos a mediano plazo (próximos 2 años)				X				X				X	X		
3	Sera trascendental tener objetivos a largo plazo (próximos 5 años)				X				X				X	X		
4	Cuantifica sus objetivos para poder alcanzarlo				X				X				X	X		
5	Redacta su objetivo para que sea medible				X				X				X	X		
6	Cuándo plantea un objetivo está dentro de sus capacidades			X					X				X	X		
7	Tiene claro los resultados que va obtener			X					X				X	X		
8	Los objetivos que se plantea son realistas			X					X				X	X		
9	Cuándo se traza un objetivo sabe cuándo va alcanzar la meta			X					X				X	X		
10	Tiene definido los tiempo a realizar por cada actividad			X					X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: REALIDAD																
1	Identifica cuál es su situación actual de manera concreta				X				X				X	X		
2	Tiene claro cuáles son las acciones que le han llevado a este punto a su carrera				X				X				X	X		
3	Sus resultados dependen directamente de usted				X				X				X	X		
4	Analiza los factores internos que afectan a su equipo				X				X				X	X		
5	Analiza los factores externos que afectan a su equipo				X				X				X	X		
6	Tiene comunicación directa con su equipo				X				X				X	X		
7	Tiene identificado los obstáculos que le impiden seguir creciendo				X				X				X	X		
8	Cuenta con los recursos para superar los obstáculos				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo



N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: OPCIONES																
1	Para la generación de alternativas de solución utiliza su creatividad				X				X				X	X		
2	Ante una situación tiene claro las opciones que le darán mejores resultados				X				X				X	X		
3	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus ventajas				X				X				X	X		
4	Al evaluar las alternativas de solución identifica sus desventajas				X				X				X	X		
5	Traza planes concretos para solucionar un problema				X				X				X	X		
6	Cuándo traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo acercan del objetivo				X				X				X	X		
7	Cuándo traza los planes de acción evalúa cuales son los factores que lo alejan del objetivo				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: VOLUNTAD																
1	Cuál es el grado de compromiso para poner en marcha su plan de acción				X				X				X	X		
2	Practica la automotivación				X				X				X	X		
3	Desarrolla indicadores para medir el éxito				X				X				X	X		
4	Revisa las acciones para alcanzar sus objetivos				X				X				X	X		
5	Revisa los progresos de sus objetivos trazados				X				X				X	X		
6	Identifica las acciones que le han sido más efectivas				X				X				X	X		
7	Identifica las actitudes que le han sido más efectivas				X				X				X	X		
8	Genera un nuevo aprendizaje cada proyecto u objetivo emprendido				X				X				X	X		

Apellidos, Nombres TRINIDAD VARGAS, OMMERO ROMIE  
Validador



Grado MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
Especialidad NEGOCIOS DNI 10690101

SJL, 23 de Octubre de 2020



## **MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

### **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Ficha de Evaluación de Equipos de Alto Rendimiento"

### **OBJETIVO:**

Determinar la validez del instrumento Equipos de Alto Rendimiento

### **VARIABLE QUE EVALÚA:**

Equipos de Alto Rendimiento

### **DIRIGIDO A:**

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo

Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

TRINIDAD VARGAS OMMERO ROMIE

### **GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

### **VALORACIÓN:**

Muy alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 106901001

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: EFICACIA																
1	Fomenta la unión para dirigir los esfuerzos hacia un objetivo común.				X				X				X	X		
2	Los integrantes de su equipo reconocen los aportes que realizan cada uno.				X				X				X	X		
3	Sus objetivos individuales se integran a los objetivos del equipo.				X				X				X	X		
4	Se siente comprometido con los objetivos de su organización.				X				X				X	X		
5	Considera que cada miembro de su equipo tiene las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.				X				X				X	X		
6	Dedican tiempo los integrantes de su equipo para su aprendizaje continuo.				X				X				X	X		
7	Dedican tiempo los integrantes de su equipo para el desarrollo personal.				X				X				X	X		
8	Se esfuerzan para alcanzar los objetivos trazados.				X				X				X	X		
9	Para la solución de problemas tienen un procedimiento para utilizar el potencial.				X				X				X	X		
10	Para la solución de problemas utilizan la creatividad intelectual.				X				X				X	X		
11	Su equipo tiene la capacidad de adaptarse al cambio para la solución de problemas.				X				X				X	X		
12	Genera confianza para fomentar la resolución de problemas.				X				X				X	X		
13	Considera que su equipo se encuentra motivado para alcanzar los objetivos.				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA					X				X				X	X		
1	Cada integrante de su equipo sabe las actividades que debe realizar.				X				X				X	X		
2	Cada integrante de su equipo sabe que esperar de los demás.				X				X				X	X		
3	Se recompensa las buenos resultados.				X				X				X	X		
4	Se analiza los resultados sin criticas				X				X				X	X		
5	Se estudia los resultados sin censuras				X				X				X	X		
6	Ante resultados negativos, se busca la mejora continua.				X				X				X	X		
7	Se siente satisfecho con los resultados obtenidos.				X				X				X	X		
8	Considera que el equipo se encuentra comprometido con los resultados.				X				X				X	X		

9	El equipo tiene orgullo de pertenecer al equipo.				X				X				X	X		
10	El equipo tiene satisfecho de pertenecer al equipo.				X				X				X	X		
11	Considera que el equipo se siente altamente motivado para alcanzar nuevas metas.				X				X				X	X		
12	Considera que el equipo se encuentra altamente comprometido cuando se trazan nuevos objetivos.				X				X				X	X		
13	Considera que hay libertad para expresarse.				X				X				X	X		
14	Considera que la comunicación es abierta.				X				X				X	X		
15	Considera que la comunicación es fluida.				X				X				X	X		
16	En su equipo se aplica la escucha activa.				X				X				X	X		
17	Hay retroalimentación entre los miembros del equipo.				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

MD: Muy en desacuerdo		D: De acuerdo		A: De acuerdo		MA: Muy de acuerdo										
N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: NORMAS					X				X				X	X		
1	Se distribuye la autoridad en su equipo.				X				X				X	X		
2	Se distribuye las responsabilidades en su equipo.				X				X				X	X		
3	Se regulan las acciones de manera formal.				X				X				X	X		
4	Tienen definidas las tareas que debe realizar cada integrantes del equipo.				X				X				X	X		
5	Los procesos son claros.				X				X				X	X		
6	Aprovecha los recursos que le brinda su organización				X				X				X	X		
7	Sus contribuciones son recompensadas.				X				X				X	X		
8	Se siente satisfecho que los acuerdos y normas de equipo				X				X				X	X		
9	Se siente motivado con las actividades que realiza.				X				X				X	X		

Apellidos. Nombres    TRINIDAD VARGAS, OMMERO ROMIE  
Validador



Grado    MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
Especialidad    NEGOCIOS    DNI 10690101

SJL, 23 se octubre de 2020

## **MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

### **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Ficha de Evaluación de Liderazgo Transformacional"

### **OBJETIVO:**

Determinar la validez del instrumento Liderazgo Transformacional

### **VARIABLE QUE EVALÚA:**

Liderazgo Transformacional

### **DIRIGIDO A:**

Distribuidores independientes de una Red de Mercadeo

Internacional de la ciudad de Lima. Unidades muestrales

### **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**


TRINIDAD VARGAS OMMERO ROMIE

### **GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

### **VALORACIÓN:**

Muy alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------



---

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI 10690101

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA																
1	Considero que el respeto se gana.				X				X				X	x		
2	Mis acciones generan confianza al equipo.				X				X				X	X		
3	Mis acciones generan admiración al equipo.				X				X				X	X		
4	Ayudo a que mi equipo tenga una identidad.				X				X				X	X		
5	Trazo objetivos claros				X				X				X	X		
6	Trazo objetivos alcanzables				X				X				X	X		
7	Transmito una visión colectiva donde todas ganan.				x				X				x	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 2: MOTIVACION INSPIRADORA																
1	Veo el futuro de manera optimista.				X				x				X	x		
2	Transmito el futuro de manera optimista.				X				X				X	X		
3	Me entusiasma trabajar en equipo.				X				X				X	X		
4	Considero que genero entusiasmo en el equipo.				X				X				X	X		
5	Aplico técnicas de motivación al equipo				X				X				X	X		
6	Motivo a mi equipo utilizando el sentido del humor				X				X				X	X		
7	Promuevo la comunicación fluida				X				X				X	X		
8	Creo ambientes de confianza apelando a las expectativas a ejecutar.				x				X				x	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 3: ESTIMULACION INTELECTUAL																
1	Fomento nuevas formas para solucionar problemas.				X				X				X	X		
2	Ante un problema utilizo la creatividad para encontrar puntos de mejora.				X				X				X	X		
3	Promuevo la innovación en el equipo.				X				X				X	X		
4	Fomento la curiosidad en el equipo para solucionar problemas.				X				X				X	X		
5	Fomento el interés en el equipo para solucionar problemas.				x				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
DIMENSIÓN 4: CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA																
1	Tomo una actitud de escucha activa.				X				X				X	X		
2	Me interesa conocer las necesidades individuales de mi equipo.				X				X				X	X		
3	Conozco las necesidades organizacionales de la empresa.				X				X				X	X		
4	Vinculo las necesidades individuales de mi equipo con las organizacionales.				X				X				X	X		
5	Ayudo a mi equipo a desarrollar su potencial.				X				X				X	X		
6	Contribuyo en mejorar el rendimiento individual de mi equipo				X				X				X	X		

Apellidos, Nombres TRINIDAD VARGAS, OMMERO ROMIE  
Validador



Grado MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
Especialidad NEGOCIOS

DNI 10690101

SJL, octubre 23 de 2020



## RESUMEN DE VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS:

### Coaching V de Aiken

N° Items		$\bar{x}$	DE	V Aiken	N° Items		$\bar{x}$	DE	V Aiken	N° Items		$\bar{x}$	DE	V Aiken
Item 1	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 12	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 23	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 2	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 13	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 24	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 3	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 14	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 25	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 4	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 15	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 26	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.6	0.55	0.87
Item 5	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 16	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 27	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 6	Relevancia	3.6	0.55	0.87	Item 17	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 28	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 7	Relevancia	3.6	0.55	0.87	Item 18	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 29	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 8	Relevancia	3.6	0.55	0.87	Item 19	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 30	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 9	Relevancia	3.6	0.55	0.87	Item 20	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 31	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 10	Relevancia	3.6	0.55	0.87	Item 21	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 32	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 11	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 22	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 33	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93

## RESUMEN DE VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS:

Equipos de alto rendimiento V de Aiken

N° Items		$\bar{x}$	DE	V Aiken	N° Items		$\bar{x}$	DE	V Aiken	N° Items		$\bar{x}$	DE	V Aiken
Item 1	Relevancia	3.75	0.5	0.92	Item 14	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 27	Relevancia	3.6	0.55	0.87
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 2	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 15	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 28	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 3	Relevancia	3.6	0.55	0.87	Item 16	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 29	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.6	0.55	0.87
Item 4	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 17	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 30	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 5	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 18	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 31	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.6	0.55	0.87		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 6	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 19	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 32	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 7	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 20	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 33	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 8	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 21	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 34	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 9	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 22	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 35	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.6	0.55	0.87
Item 10	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 23	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 36	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 11	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 24	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 37	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 12	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 25	Relevancia	3.6	0.55	0.87	Item 38	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 13	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 26	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 39	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93



## RESUMEN DE VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS:

### Liderazgo transformacional V de Aiken

N° Items		$\bar{x}$	DE	V Aiken	N° Items		$\bar{x}$	DE	V Aiken	N° Items		$\bar{x}$	DE	V Aiken
Item 1	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 10	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 19	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 2	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 11	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 20	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 3	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 12	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 21	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.6	0.55	0.87
Item 4	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 13	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 22	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 5	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 14	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 23	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 6	Relevancia	3.6	0.55	0.87	Item 15	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 24	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.6	0.55	0.87		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 7	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 16	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 25	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 8	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 17	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 26	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.6	0.55	0.87		Claridad	3.8	0.45	0.93
Item 9	Relevancia	3.8	0.45	0.93	Item 18	Relevancia	3.8	0.45	0.93					
	Pertinencia	3.8	0.45	0.93		Pertinencia	3.8	0.45	0.93					
	Claridad	3.8	0.45	0.93		Claridad	3.8	0.45	0.93					

## Anexo 6. Carta de Presentación



*Escuela de Posgrado*

“Año de la universalización de la salud”

Lima, SJL 19 DE OCTUBRE DEL 2020

Carta P. 506 – 2020 EPG – UCV LE

**SEÑOR(ES)**

**Líderes de Red de Mercadeo**

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante MEDINA GUIZADO GABRIELA



De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a GABRIELA MEDINA GUIZADO identificado(a) con DNI N.°72674439 y código de matrícula N° 6500012458; estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**COACHING EN LA EFECTIVIDAD DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO CON MEDIACIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA RED DE MERCADEO INTERNACIONAL**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

  
  
**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

<b>LIMA NORTE</b>	Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.: (+511) 202 4342 Fax.: (+511) 202 4343
<b>LIMA ESTE</b>	Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 2510.
<b>ATE</b>	Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
<b>CALLAO</b>	Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Anx.: 2650.

## **Anexo 7. Carta de Autorización**

Lima, 26 de octubre del 2020

Dr. RAÚL DELGADO ARENAS  
Jefe de Unidad de Posgrado  
Universidad César Vallejo  
Filial Lima – Campus Lima Este

Presente. -

REF: Carta N° 506 – 2020 EPG – UCV LE de fecha 19-10

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, como representante de los líderes de las redes de mercadeo con la finalidad de hacer de su conocimiento que autorizamos a la Sra. GABRIELA MEDINA GUIZADO, del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA, de la Institución Universitaria que Usted representa, ha recolectar información para su investigación.

Atentamente,



Diego Ivan Quiroz Rosario  
Representante de los  
líderes de Red de Mercado

## Anexo 8. Prueba t de Student en el Factor Liderazgo Transformacional.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	59,90	8,057	-3,816*	0,001
Post-test	61,93	8,217		

*Nota.* Vásquez (2018)

## Anexo 9. Prueba T de student productividad

Prueba de muestras relacionadas									
		Diferencias relacionadas							
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior	t	gl	Sig. (bilateral)
Par 1	Productividad antes-Productividad después	27.50000	5.00999	2.04532	-32.75766	-22.24234	13.445	5	.000

*Nota.* More (2018).

## Anexo 10. Resultados de Regresión lineal de los estilos de liderazgo

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Confidence Interval (95%)	
	B	Std. Error	Beta	t		Lower limit	Upper limit
Leaders							
(Constant)	14.407	1.288		11.189	0.000	11.83	16.99
Transformational leadership	0.594	0.134	0.515	4.418	0.000	0.32	0.86
Transactional leadership			0.154	0.776	0.441		
Laissez-faire			0.198	1.703	0.094		
Followers							
(Constant)	12.956	0.510		25.390	0.000	11.95	13.96
Transformational leadership			0.173	1.589	0.114		
Transactional leadership	0.771	0.074	0.567	10.446	0.000	0.63	0.91
Laissez-faire			0.049	0.850	0.396		

*Note:* Dependent variable: Team performance.

*Nota.* Jorge & Guimaraes (2017)

**Anexo 11.** Efecto indirecto equipos efectivos – liderazgo transformacional

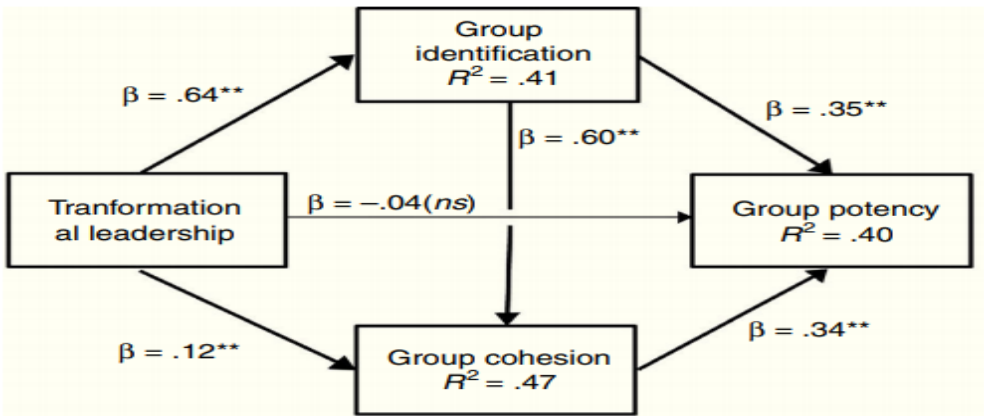
Paths	$\beta$	CI 95%	
		Lower bound	Upper bound
TL → ATC → Team viability	.07	-.02	.16
TL → ATC → Team process improvement	.12*	.03	.24
TL → ATC → Quality of group experience	.30**	.20	.43

Note. N = 90 teams.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

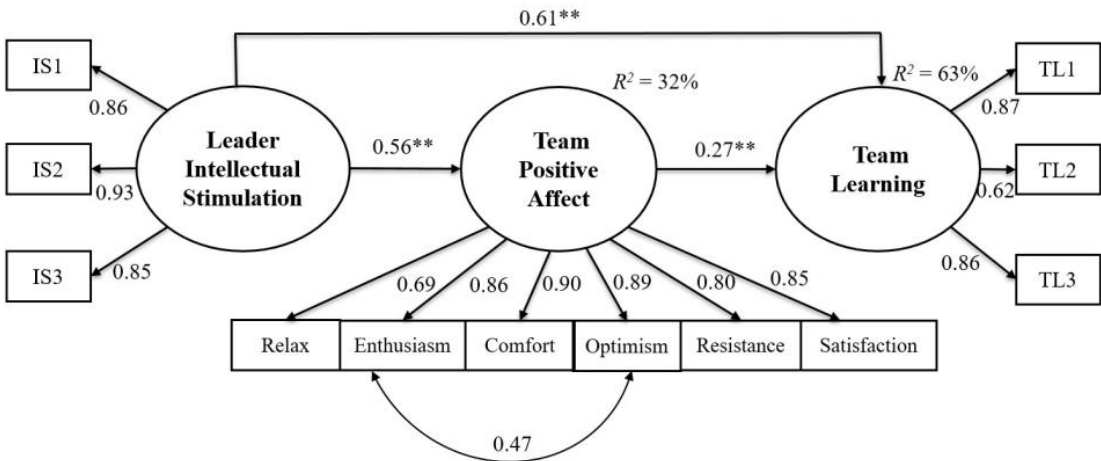
Nota. Paolucci Dimas et al. (2018)

**Anexo 12.** Teoría de mediación múltiple



Nota. García-Guiu et al. (2016)

**Anexo 13.** Modelo de mediación con estimaciones estandarizadas



Nota. Sánchez-Cardona et al. (2018)

**Anexo 14.** Modelado lineal jerárquico prueba de los efectos de mediación entre liderazgo y viabilidad

	Team Viability		
	Coefficient	SE	t
Model 1 (Direct Relation Between TFL and Viability)			
Transformational leadership, $\gamma_{01}$	.79**	.23	3.45 <sup>a</sup>
Model 2 (Mediated Relation Between TFL and Viability)			
Transformational leadership, $\gamma_{01}$	.42*	.15	-2.75 <sup>b</sup>
Teamwork mental models, $\gamma_{02}$	.80 <sup>s</sup>	.23	3.46 <sup>b</sup>
Positive affect, $\gamma_{10}$	.75**	.07	10.94 <sup>c</sup>
Negative affect, $\gamma_{20}$	-.73**	.09	-8.06 <sup>c</sup>
Model 3 (Direct Relation Between Passive MBE and Viability)			
Passive MBE, $\gamma_{01}$	-.63*	.31	-2.01 <sup>a</sup>
Model 4 (Mediated Relation Between Passive MBE and Viability)			
Passive MBE, $\gamma_{02}$	-.44*	.21	-2.15 <sup>b</sup>
Teamwork mental models, $\gamma_{01}$	1.10**	.37	7.77 <sup>b</sup>
Positive affect, $\gamma_{10}$	.79**	.10	12.26 <sup>c</sup>
Negative affect, $\gamma_{20}$	-.68**	.14	-6.81 <sup>c</sup>

Note. TFL = Transformational leadership; MBE = Management-by-Exception.

In Models 2 and 4,  $\gamma_{01}$  and  $\gamma_{02}$  refer to team-level variables and are therefore comparable;  $\gamma_{10}$  and  $\gamma_{20}$  refer to individual-level variables and can also be compared to one another.

<sup>a</sup> $df = 30$ .

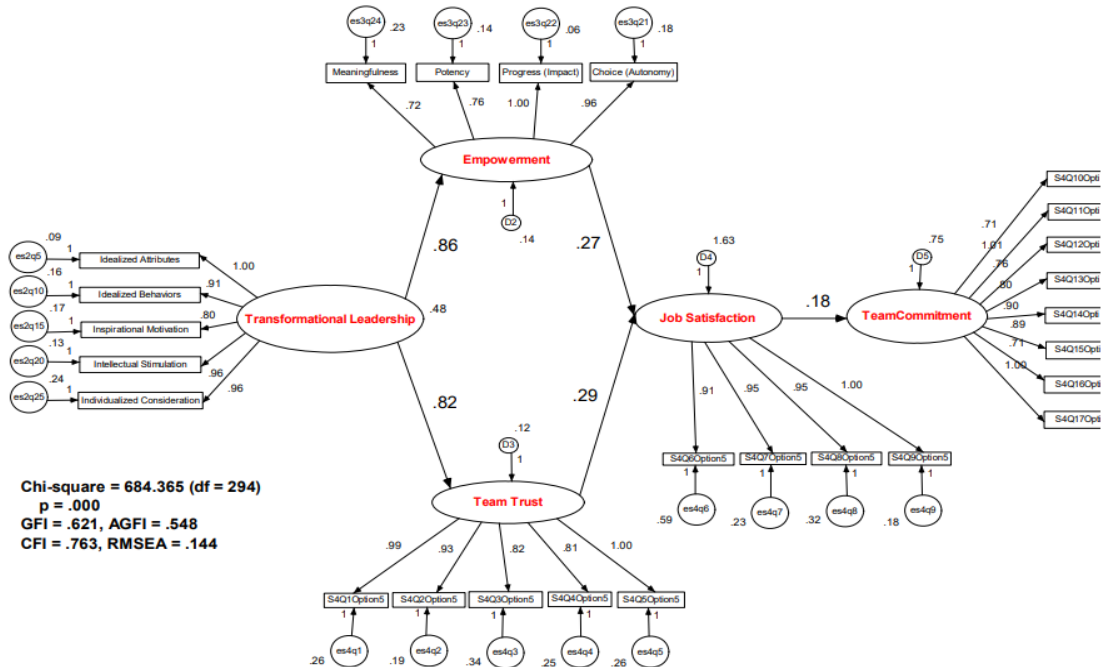
<sup>b</sup> $df = 29$ .

<sup>c</sup> $df = 125$ .

\* $p < .05$ , one-tailed. \*\* $p < .01$ , one-tailed.

Nota. Boies & Howell (2009)

**Anexo 15.** Diagrama de ruta de investigación



Nota. Hsu & Mujtaba (2011)

Anexo 16. Regresión múltiple de desempeño de equipos

Modelo	B	EPB	β	R <sup>2</sup>
Variável dependente: Desempenho Grupal				0,21***
Liderança Transformacional	0,05	0,12	0,05	
Comportamentos de Suporte	0,44	0,13	0,43**	
Variável dependente: Viabilidade do Grupo				0,21***
Liderança Transformacional	0,18	0,11	0,20	
Comportamentos de Suporte	0,28	0,12	0,29*	
Variável dependente: Processos de Melhoria do Grupo				0,22***
Liderança Transformacional	0,08	0,13	0,08	
Comportamentos de Suporte	0,45	0,14	0,41**	

Nota: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001.  
EPB: Erro Padrão do coeficiente de regressão.

Nota. Pessoa et al. (2018)

Anexo 17. Resultados de ecuación estructural de variables: Liderazgo visionario e innovación en equipos

Table 5. Results from structural mediation model including control variables (n = 95). (Table view)

	Team cohesion (T1)				Team Boundary management (T1)				Team Innovation (T1)			
	b	S.E.	B	p	b	S.E.	B	p	b	S.E.	B	p
<i>Control variables</i>												
Leader: gender	.01	.10	.01	.919	.13	.08	.16	.122	.02	.21	.01	.936
Leader: multiple teams	-.10	.07	-.14	.135	-.13	.06	-.21	.028	.32	.15	.19	.033
Team: size	-.00	.00	-.10	.397	-.01	.00	-.14	.221	.03	.01	.29	.007
Team: tenure	.01	.01	.15	.123	.02	.01	.38	.000	.01	.01	.05	.630
<i>Lag variables</i>												
Team cohesion (T0)	.76	.22	.58	.000	-.20	.17	-.17	.227	-.37	.47	-.12	.432
Team boundary management (T0)	-.27	.18	-.22	.133	.48	.16	.44	.003	.22	.42	.08	.608
Team innovation (T0)	-.04	.07	-.06	.596	.04	.06	.08	.457	.66	.16	.45	.000
<i>Explanatory variables</i>												
Visionary leadership (T1)	.25	.08	.35	.000	.25	.07	.40	.000	.02	.19	.01	.934
Team cohesion (T1)	-	-	-	-	-	-	-	-	.96	.27	.41	.000
Team boundary management (T1)	-	-	-	-	-	-	-	-	.29	.33	.11	.374
Adjusted r2			.36				.43				.48	

Nota. Voet & Steijin (2020)

## Anexo 18. Pretest y postest autorregulación del aprendizaje

Dominio de autorregulación	Componente de la autorregulación	Nivel determinado				
		Deficiente		Suficiente	Moderado	Óptimo
Cognitivo	I. Uso de estrategias de aprendizaje	pre	0 %	4 %	76 %	20 %
		post	0 %	4 %	60 %	36 %
Motivacional	II. Autoeficacia	pre	0 %	8 %	68 %	24 %
		post	0 %	0 %	48 %	52 %
Motivacional y metacognitivo	III. Orientación a la meta	pre	0 %	0 %	16 %	84 %
		post	0 %	0 %	16 %	84 %
Metacognitivo	IV. Estrategias de auto minusvalía	pre	16%	56 %	24 %	4 %
		post	0 %	16 %	60 %	24 %
Conductual y de contexto	V. Manejo del ambiente y la conducta	pre	0 %	28 %	60 %	12 %
		post	0 %	8%	44 %	48 %
Conductual y de contexto	VI. Búsqueda y aprendizaje de la información	pre	0 %	12 %	56 %	32 %
		post	0 %	16 %	44 %	40 %
Autorregulación medida con TMAAR		pre	0 %	0 %	88 %	12 %
		post	0 %	0 %	64 %	36 %

*Nota.* Rodríguez y Martínez (2015)

## Anexo 19. Pre y postest del aprendizaje autorregulado

Componente	Media poblacional X y (Desviación estándar SD)		$\Delta$ de medias	Nivel del puntaje	
	Pretest	Postest		Pretest	Postest
I. Uso de estrategias de aprendizaje	43.56 (5.10)	46.6 (6.34)	+ 3.04	Moderado	Moderado
II. Autoeficacia (confianza en sí mismo)	33.0 (4.43)	35.32 (4.19)	+ 2.32	Moderado	Óptimo
III. Orientación a la meta	22.14 (2.18)	22.72 (1.96)	+ 0.58	Óptimo	Óptimo
IV. Estrategias de autominusvalía	20.0 (4.68)	21.24 (4.06)	+ 1.24	Moderado	Moderado
V. Manejo del ambiente y la conducta	41.48 (7.30)	46.12 (7.16)	+ 4.64	Moderado	Moderado
VI. Búsqueda y aprendizaje de la información	28.32 (4.58)	30.32 (5.66)	+ 2.0	Moderado	Moderado
Total del TMAAR	188.96 (17.4)	202.32 (20.35)	+ 13.36	Moderado	Moderado

*Nota.* Rodríguez y Martínez (2015)



Anexo 20. Pre y postest coaching

Components	Control group				Experimental group				Z
	Pretest		Posttest		Pretest		Posttest		
	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.	
Intrapersonal	101.83	13.58	99.17	14.47	104.23	11.60	108.50	9.95	3.94 <sup>*5</sup>
Self-regard	101.57	11.85	96.87	12.20	104.17	12.02	105.47	9.77	3.21 <sup>*12</sup>
Emotional self-awareness	97.87	15.23	96.00	14.54	102.30	13.43	106.97	12.46	2.36
Assertiveness	99.37	16.81	100.2	14.36	101.60	12.57	105.87	12.30	1.63
Independence	105.97	11.92	103.93	13.18	103.83	12.15	106.30	11.21	1.39
Self-actualisation	101.40	11.84	98.27	14.07	103.57	12.42	106.97	9.99	2.63
Interpersonal	98.80	12.33	97.33	13.63	99.63	12.04	105.77	11.63	2.88 <sup>*5</sup>
Empathy	101.03	13.29	98.63	15.79	98.83	11.95	104.73	12.00	2.97 <sup>*12</sup>
Social responsibility	102.07	13.32	99.57	14.82	98.17	14.10	103.87	12.25	2.39
Interpersonal relationship	96.33	12.97	95.97	13.30	101.33	12.36	106.23	10.87	2.82
Stress management	104.30	13.31	102.53	11.61	98.83	17.38	104.57	14.72	2.63 <sup>*5</sup>
Stress tolerance	103.90	13.18	101.47	12.77	102.97	12.68	105.97	12.07	2.59
Impulse control	103.80	12.96	103.17	10.85	95.37	21.94	102.13	16.01	1.80
Adaptability	104.27	13.82	102.47	12.60	102.83	12.79	103.97	21.93	2.30
Reality testing	102.93	12.46	104.40	11.46	103.77	13.12	106.23	11.35	0.54
Flexibility	101.47	15.41	98.00	13.03	102.27	14.74	106.27	13.66	2.54
Problem solving	105.57	11.42	103.23	13.53	100.20	11.33	103.97	12.99	2.05
General mood	99.00	12.33	99.13	12.04	103.80	12.59	107.47	10.62	1.69
Optimism	99.97	11.99	99.43	11.91	102.8	13.72	106.40	11.87	2.39
Happiness	98.77	12.93	99.70	11.81	104.3	13.79	107.40	9.76	0.41
Total EQ	102.90	12.86	101.6	13.15	102.33	13.12	108.90	10.98	4.33 <sup>*</sup>

Std. dev, Standard deviation; Z, Z score approximation of the Wilcoxon statistic for the significance of DD value attributable to intervention:  $\hat{\delta}_{DD} = \bar{Y}_1^E - \bar{Y}_0^E - \left( \bar{Y}_1^C - \bar{Y}_0^C \right)$ , where  $E$  is the treatment group and  $C$  is the control group (0 = pretest; 1 = posttest).

\*, Difference is statistically significant for total emotional quotient:  $p \leq 0.05$ ; \*\*, Statistically significant difference after applying the Bonferroni adjustment for the five main component scales:  $\left( \frac{0.05}{5} \right)$ ,  $p \leq 0.01$ ;

\*\*<sup>15</sup>, Statistically significant difference after applying the Bonferroni adjustment for the 15 sub-component scales:  $\left( \frac{0.05}{15} \right)$ ,  $p \leq 0.003$ .

Nota. Dippenaar & Schaap (2017)

Anexo 21. Análisis de regresión de rendimiento de equipo

TABLEAU 3			
Analyses de régression hiérarchique – variable dépendante : performance d’équipe (ROE)			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Répartition H/F	-0,072	-0,112	-0,130*
Liens antérieurs	0,054	0,048	0,002
Moyenne des compétences individuelles académiques	0,485***	0,246*	0,206*
Compétence collective		0,414***	0,347***
Leadership partagé		0,274**	0,193*
Coaching		0,238**	0,167*
Compétence collective x coaching			-0,405***
Compétence collective x leadership partagé			0,128*
R <sup>2</sup>	0,235	0,358	0,471
ΔR <sup>2</sup>	0,235***	0,124***	0,113***
R <sup>2</sup> ajusté	0,213	0,321	0,429
F	10,13***	9,49***	11,13***

Note : Les coefficients présentés sont les coefficients standardisés (bétas)

\*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,1 - Variable dépendante : ROE moyen

Nota. Brulhart et al. (2019)

## Anexo 22. Análisis de constructos del rendimiento grupal

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
		.737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	174.310
	df	66
	Sig.	.000
Total Variance Explained		

Nota. Pérez et al. (2006)

## Anexo 23. Liderazgo resonante

Estadísticos de contraste	Estadísticos Pretest	Estadísticos posttest
U de Mann-Whitney	134,5000	0,000
W de Wilcoxon	344,500	210,000
Z	-1,774	-5,416
Sig. asintót. (bilateral)	,076	,000

Nota. Huamán (2017)

## Anexo 24. Resultado de la Prueba de Shapiro-Wilk para determinar la normalidad de los datos

Indicadores	<i>W</i>	<i>P</i>
Liderazgo	0.967	0.853
Disciplina operativa	0.955	0.775
Desarrollo de la organización y de las personas	0.961	0.814
Orientación al cliente	0.894	0.377
Innovación, flexibilidad y agilidad	0.828	0.135
Trabajo en equipo y comunicación	0.766	0.041
Toma de decisiones	0.828	0.135
Crea confianza	0.881	0.314
Visión estratégica	0.894	0.376
Desarrollo de su equipo	0.902	0.421

Nota. Reyes (2018)

**Anexo 25.** Correlación de Pearson de Liderazgo y desempeño laboral

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación	0.88910445
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.79050672
R <sup>2</sup> ajustado	0.78689476
Error típico	3.34579524
Observaciones	60

*Nota.* Mendoza (2019)



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO


## Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, Medina Guizado, Gabriela egresada de la Escuela de posgrado y del Programa académico Maestría en administración de negocios – MBA de la Universidad César Vallejo Lima Este, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Tesis titulado:

“COACHING EN LA EFECTIVIDAD DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO CON MEDIACIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA RED DE MERCADEO INTERNACIONAL”, es de mi autoría, por lo tanto, declaro que el Trabajo de Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) 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 (asumimos) 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 Medina Guizado Gabriela	
DNI: 72674439	Firma 
ORCID: 0000-0002-0144-4362	