



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Coaching y Productividad de los colaboradores del área de investigación  
del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTOR**

**Br. Erik Pezo Arteaga**

**ASESOR**

**Mg. Alfonso Isuiza Pérez**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Administración del Talento Humano**

**TARAPOTO – PERÚ**

**2017**



---

Mg. Dioner Francis Marín Puelles  
Presidente



---

Mg. Ana Noemí Sandoval Vergara  
Secretario



---

Mg. Alfonso Isuiza Pérez  
Vocal

## **Dedicatoria**

De antemano a DIOS, ser omnipotente que guía mi futuro, fortaleciendo mí presente.

A mi esposa, Shirley Rengifo Pinchi y a mi hija Mia Licet Pezo Rengifo, seres maravillosos y mis incondicionales amores.

A mi maravillosa madre Elina Arteaga Gonzales y mi fortalecedor padre Walter Pezo Ramirez, personas maravillosas que decidieron mi existencia.

Erik.

## **Agradecimiento**

A todos los colaboradores del área de investigación del grupo ES CONSULTORES S.A.C., por su existencia e incondicional apoyo.

Al Mg. Alfonso Isuiza Pérez por sus conocimientos necesarios en el proceso de asesoramiento de mi investigación.

Erik

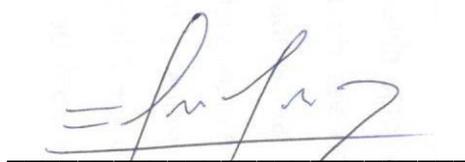
## Declaratoria de Autenticidad

Yo, Erik Pezo Arteaga, estudiante del Programa Maestría en Gestión del Talento Humano en la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 43845329, con la tesis titulada **“Coaching y Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016”**

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

Tarapoto, agosto 2016



---

Br. Erik Pezo Arteaga  
DNI N° 43845329

## Presentación

Señores miembros del jurado,

Presento ante ustedes la Tesis titulada “**Coaching y Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016**”, con la finalidad de determinar la relación existente entre la aplicación del programa de coaching y la productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión del talento Humano.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

## Índice

Página de Jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	v
Presentación .....	vi
Índice .....	vii
Indice de tabla.....	ix
Indice de figura .....	x
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática .....	13
1.2. Trabajos previos .....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	19
1.4. Formulación del problema.....	32
1.5. Justificación del estudio .....	33
1.6. Hipótesis .....	34
1.7. Objetivos.....	35
II. MÉTODO.....	36
2.1. Diseño de investigación .....	36
2.2. Variables – Operacionalización.....	36
2.3. Población y muestra.....	38
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 38	
2.5. Métodos de análisis de datos .....	39
2.6. Aspectos éticos.....	39

III.	RESULTADOS .....	40
IV.	DISCUSIÓN .....	50
V.	CONCLUSIONES.....	54
VI.	RECOMENDACIONES .....	56
VII.	REFERENCIAS.....	57
	ANEXOS.....	62
	Anexo n.º 01: Matriz de consistencia .....	63
	Anexo n.º 02: Instrumentos de recolección de datos.....	65
	Anexo n.º 03: índice de cronbach .....	68
	Anexo n.º 04: Fichas de validación por expertos.....	69
	Anexo n.º 05: Autorización para aplicar instrumento .....	74

## Indice de tabla

Tabla1 <i>Resultados de Coaching</i> .....	40
Tabla 2 <i>Indice de Productividad de los Colaboradores del área de Investigación...</i>	42
Tabla 3 <i>Normalidad de la Dimensión Reacción Ante elCoaching y Variable Productividad.</i> .....	44
Tabla 4 <i>Correlación entre dimensión Reacción Ante el Coaching * Variable Productividad.</i> .....	44
Tabla 5 <i>Normalidad de la Dimensión Proceso de Aprendizaje y Variable Productividad.</i> .....	45
Tabla 6 <i>Correlación entre dimensión Proceso de Aprendizaje * Variable Productividad.</i> .....	45
Tabla 7 <i>Normalidad de la Dimensión Proceso de Transferencia y Variable Productividad.</i> .....	46
Tabla 8 <i>Correlación entre dimensión Proceso de Transferencia * Variable Productividad.</i> .....	46
Tabla 9 <i>Normalidad de la Dimensión Proceso de Impacto y Variable Productividad.</i> .....	47
Tabla 10 <i>Correlación entre dimensión Proceso de Impacto * Variable Productividad.</i> .....	47
Tabla 11 <i>Normalidad de la Variable Coaching y Variable Productividad.</i> .....	48
Tabla 12 <i>Correlación la Variable Coaching * Variable Productividad.</i> .....	48

## Indice de figura

Figura 1 <i>Resultados de Coaching</i> .....	41
Figura 2 <i>Indice de Productividad de los Colaboradores del área de Investigación</i> .....	43

## Resumen

El presente estudio de investigación lleva por título “Coaching y Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016”, la misma que tuvo como objetivo principal lograr determinar la relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación, para ello se planteó como hipótesis que la relación entre las variables es positiva.

La investigación tuvo como muestra a 21 colaboradores de la empresa, el tipo de diseño de investigación utilizada es No experimental y descriptivo correlacional, el instrumento de recolección de datos fue la encuesta para la primera variable, la cual fue aplicada a los colaboradores y una guía de análisis documental para la segunda, la cual se llenó en base a los reportes de productividad y las planillas de los meses Junio, Julio y Agosto, en cuanto a la tabulación y análisis documental, se llegó a determinar que, la gestión de coaching es percibida de manera adecuada por un 43%, puesto que se llegó a identificar a los colaboradores que incrementaron su productividad, así mismo todas las dimensiones guardaron una relación significativa con la misma, por último se llegó a validar la hipótesis de que la relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores es significativa y positiva alta, en donde el valor (“P” Sig. (bilateral)), es menor a 0,05, además el valor “r”, es 0, 801\*\*, ello permite afirmar que a mejor gestión de coaching, mayor será la productividad de un colaborador y viceversa.

*Palabras clave: Coaching y Productividad*

## **Abstract**

The present research study is entitled "Coaching and Productivity of the collaborators of the research area of Grupo Es Consultores Tarapoto 2016", the same one whose main objective was to determine the relationship between Coaching and Productivity of employees in the area of Research, for it was hypothesized that the relationship between the variables is positive.

The research sample was 21 employees of the company, the type of research design used is non-experimental and correlational descriptive, the instrument for data collection was the survey for the first variable, which was applied to the collaborators and a guide Documentary analysis for the second, which was filled based on the productivity reports and the sheets of the months June, July and August, in tabulation and documentary analysis, it was determined that, the management of coaching is 43%, since it was possible to identify employees who increased their productivity, and all dimensions had a significant relationship with it, finally came to validate the hypothesis that the relationship between the Coaching and Productivity of employees is significant and positive high, where the value ("P" Sig (bilateral)), is less than 0.05, in addition the value "r", is 0, 801 \*\*, it Allows to affirm that the better coaching process, the greater the productivity of a collaborator and similarly.

*Keywords: Coaching and Productivity*

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

La productividad sin duda podría definirse como uno de los indicadores de mayor importancia en la gestión de una empresa; Hace algunas décadas atrás se tenía el enfoque que la medición de la productividad era exclusivamente para las empresas industriales ya que se podía cuantificar bloques de trabajos, que representaban una medición más objetiva de esta variable, sin embargo si asociamos la evolución de la medición de la productividad, observaremos que esta se ha ido adaptando en la medida que la gestión de talento humano ha ido cambiando, es en ese sentido que en la actualidad ninguna empresa en el mundo está excluida a medir la productividad, al pasar de las relaciones industriales a la gestión de talento humano, se ha generado todo un rompimiento de paradigmas mentales más aún en un entorno en donde una mayoritaria parte de las empresas en el mundo venden un servicio y no un producto. Es en este escenario que un término denominado Coaching ha venido reflejando una importante herramienta para la productividad del talento humano existente en la empresa; el Coaching resulta ser un modelo de entrenamiento enfocado en incrementar las potencialidades innatas de los colaboradores, solo las empresas que tienen una mentalidad moderna acerca de la gestión administrativa utilizarán esta importante herramienta que definitivamente se refleja en los resultados económicos y financieros generales en la organización.

El Perú según el BCR es uno de los países con atractivos indicadores económicos, en esa esfera lo más interesante radica en su notable baja de dependencia predominante a la minería, así mismo es importante aclarar que la economía interna se mueve en un entorno de dinámica comercial de las MYPES Y PYMES, esta dinámica económica ha generado la apertura de diversas empresas dedicadas a la asesoría empresarial en diversos campos, como las finanzas, marketing y talento humano, este último sin duda resulta una de las tareas con mayor

complejidad para el empresariado, ya que los estímulos externos y el estilo de crianzas han generado una fuerza laboral cada vez más compleja el cual repercute sin duda en que las empresas deben generar nuevas estrategias que les permita no solo encontrar, capacitar y/o crear personas talentosas, por lo contrario resulta necesario desarrollarlos y en el camino tener la inteligencia emocional y la flexibilidad de seguirlos manteniendo, para que de esta manera genere sostenibilidad futura para las empresas, dentro del mercado peruano uno de los problemas más palpables en el empresariado de las MYPES Y PYMES es la elevada rotación y las inexistentes consideraciones a la medición efectiva de la productividad, en el personal y si se trata de una empresa que brinda el servicio de asesoría, este problema resulta incluso más complejo de solucionar, ya que en este caso es sin duda el talento humano el activo principal de este tipo de empresas, además la herramienta del coaching es muy poca usada en la actualidad debido básicamente a que las MYPES Y PYMES aún siguen con los esquemas mentales antiguas de gestión.

La ciudad de Tarapoto es considerada como el corazón comercial de San Martín debido a su notable y atractiva actividad económica local, es este escenario el que permitió que hace 4 años el Grupo Es consultores S.A.C. abra sus puertas, con la visión clara de solucionar competitivamente los problemas que más aquejan al empresariado local, en ese contexto uno de los problemas predominantes resultó ser el mismo mencionado anteriormente la “Alta Rotación de Personal y la inexistente Medición efectiva de Productividad”, siendo este un problema latente se decidió conformar un equipo de investigación contenido por profesionales en ciencias económicas empresariales, después de diversos estudios se convergió en que uno de los principales problemas que producen rotación es que muchos de los colaboradores no se sienten parte importante de las empresas, y que cuando se intentaba medir la productividad, el índice de rotación aumentaba, al analizar estos indicadores se relacionó que similares componentes existen en la

empresa objeto de estudio “Grupo Es Consultores S.A.C.” en donde se observaba que la mayoría de colaboradores aun con la experiencia de tiempo, tenían problemas en cumplir los estándares de productividad, por tal motivo se decidió comenzar por emprender una gestión basada en el coaching, el objetivo central radicaba en incrementar la productividad por cada uno de los investigadores, en este sentido se observó que sin duda la productividad ha sufrido un positivo incremento, sin embargo la duda está en conocer de manera concreta, si este incremento está relacionado de manera alta y significativa con la gestión de coaching existente en la empresa, por estas razones nace la necesidad de determinar la relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacionales:**

**García (2013)**, en su tesis *“Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo en las organizaciones”*. Universidad de Zaragoza. España. Concluyo que el Coaching, en la mayoría de ellos, subyace la idea de que el desarrollo de nivel competencial establece una relación causal con el desarrollo de una serie de planes de acción concretos que se traducen en resultados y en los casos en los que se evalúa el Coaching, el enfoque más común es el auto informé y la evaluación de tipo 360 por subordinados, compañeros y supervisores. Estos por lo general se manejan para medir el cambio de comportamiento asociado con el Coaching ejecutivo, que a su vez puede estar muy conectado con impactos en las finanzas y estrategias que repercuten en la empresa. Por otra parte, los diversos estudios que valoran los efectos del Coaching hacen mucha referencia a las interrogantes respondidas por los coach, estas respuestas podrían estar erradas y/o sesgadas ya que solo orientan a la opinión de un solo agente, en consecuencia se debe considerar también las respuestas de los coachee y cliente, ello ayudara a que el análisis tenga mayor objetividad, este triángulo valida el análisis

bajo tres perspectivas que a su vez se encuentran muy relacionados, por tal motivo se considera la más válida para la medición objetiva de la efectividad del Coaching Ejecutivo, asimismo también se la verdadera efectividad del Coaching ejecutivo estará asociada a la consecución de los objetivos que se definen, planifican y cuya forma de medición de cumplimiento se determine antes de la puesta de la marca del programa de tal manera que la mediación de la efectividad del Coaching requiere de una metodología ordenada; que sea aplicable a diferentes contextos.

**Caicedo, Herrera & Quenguan (2013)**, en su tesis *“El Coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa”*. Universidad del Rosario. Pamplona. España. Concluyo que el enfoque que se da al departamento de Recursos Humanos, es un enfoque dirigido al desarrollo del Capital Humano, el cual potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización. Asimismo, se da un enfoque así a la persona como elemento fundamental dentro de la entidad. De igual forma mediante el Coaching se ha logrado que las personas tomen conciencia y se responsabilicen de sus actividades y funciones para el buen desempeño de la organización. También se observó cómo esta herramienta ayuda a la gente a descubrir su motivación interna, mejorando su productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización. De tal manera que otro factor importante resaltar el concepto de cambio y transformación, la flexibilidad y capacidad de adaptación. En la óptica del Coaching todos los procesos laborales muestran mayor agilidad a manera natural y esto resulta obvio ya que precisamente son los encargados de la transformación organizacional. Por otra parte, el Coaching ha demostrado a lo largo de este estudio, realiza una importante contribución en el desarrollo y potencializarían las competencias relacionales y técnicas de las personas, cabe resaltar la información y comunicación al equipo de colaboradores, al tratamiento y resolución de

los problemas de cada integrante, la unión y fortificación del grupo y en definitiva la plantación de objetivos y de la planificación en general.

**Quiroa (2014)**, en su tesis *“Toma de decisiones y productividad laboral”*. Universidad de Quetzaltenango. Guatemala. Concluyo que la productividad laboral es una fuente importante dentro de la institución y no se debe olvidar que hay que mantener motivados a los colaboradores para que ellos sientan la satisfacción con el trabajo que realizan. Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral y fue necesario tener una lluvia de ideas para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización. De tal manera los gerentes los que tienen que dar respuesta a las problemáticas, para que de esta manera también pueda haber una mejor relación entre los colaboradores y gerentes por lo se creó un taller para dar tips de como ellos pueden darle la mejor solución a los problemas y que exista un mejor ambiente laboral.

#### **Nacionales:**

**Figuroa (2015)**, en su tesis *“Coaching para optimizar el servicio al cliente en MYPES consultoras”*. Universidad Nacional de San Marcos. Lima. Perú. Concluyo que El Coaching en la actualidad ya viene siendo un importante y muy reconocido instrumento de gestión para incrementar la competitividad de la gestión en distintas empresas en el mundo, existe un paradigma en donde se ha confundido al coaching con entrenamiento, esto sin duda viene siendo un error ya que la literatura postula que este término tiene sus inicios a 70 kilómetros de la ciudad de húngara de Kocs en el siglo XV, apelando a la efectividad de un carruaje como símbolo de excelencia. En consecuencia, en la presente investigación se puede hipotetizar que la gestión del Coaching ayudó a mejorar las competencias de "Liderazgo" tomando como referencia en comparación con la evaluación final, como resultado se logra un incremento considerable en todas ellas, el cual es sostenible a largo plazo. De tal manera que los talleres de Coaching son un complemento importante en el proceso de mejorar o eliminar las deficiencias existentes, esto debido

a que su naturaleza hace que los grupos se interrelacionen, mediante debates, análisis y solución de casos puntuales en donde se incentiva la participación de todos los colaboradores.

**Requejo (2013)**, en su tesis *“Productividad laboral y protección social de las mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo”*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. Concluyo en definitiva la ley que ampara la protección social a generado en los colaboradores un sentimiento de pertenencia y responsabilidad lo cual a echo que su estabilidad y fidelización laboral aumente generando así un incremento de su propio desempeño, ello sin duda repercute directamente en que las mypes crezcan con mayor solides, aumenten su tamaño económico y infraestructural, además el sentimiento que genera la protección social se refuerza con sus propios beneficios ya que los colaboradores pueden asegurarse con el servicio de salud en donde incluso pueden afiliar a los integrantes de su familia, sin duda acciones que encajen en la ayuda de los colaboradores ayudara a que su productividad se incremente, ello también se traduce en que las expectativas de los dueños de las mypes tiene una relación directa con la productividad laboral de las mismas, el estudio demostró que las mypes que decidieron optar por el sendero de proteger a sus colaboradores y familias, proyectan un crecimiento constante y se ve reflejado en el tamaño del número de colaboradores, mayores estándares de productividad y por supuesto márgenes financieros más atractivos que la media.

**Tito (2012)** en su tesis *“Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima”* Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima – Perú, concluye que: bajo un escenario competitivo actual en donde mercados extranjeros comienzan a incursionar en el mercado nacional resulta imprescindible que los confeccionistas de calzados evaluados en la presente investigación, implanten el modelo de gestión por competencias, ya que para todo el proceso necesitan personal con visión y/o competencias

innovadoras, obviamente ello podría ocurrir si es que los directivos toman responsabilidad latente en la implantación y sustentación del modelo basado en competencias, actualmente se evidencia una carencia significativa de mano de obra calificada y técnica en el sector, ello debido a que en los periodos en donde el mercado chino incursiono muchas de las fabricas cerraron y estos operarios técnicos tuvieron que migrar a otros sectores, actualmente no se evidencia innovación los aparadores puesto que deciden hacer los modelos más simples y en definitiva el mercado de hoy requiere innovación para el surgimiento del sector, a esto agregar que no existe instituciones públicas y/o privadas que formen a nuevos talentos en competencias técnicas de la confección de calzados, por todos estos detalles los resultados de la investigación revelan que este sector a tenido un crecimiento muy lento.

#### **Locales:**

Después de una investigación y exploración previa se pudo determinar que no existe evidencia en el ámbito local de otros trabajos que enmarquen la variable coching.

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

**El caaching según Wise y Avendaño (2013)** indica que es un proceso que traslada al profesional en un cambio de transformación con el único modo de razonar académicamente, sus afirmaciones sobre la sabiduría y sus labores hacia obtener mejores metas. Es el proceso continuo que es orientada en diferentes habilidades, competitividades y metodologías, ya que su enfoque es desarrollar la seguridad de la educación y brindar una enseñanza especificado para el docente. Además señalan que para producir a un individuo valioso, la empresa deja evolucionar sus pensamientos a cada persona y dejan que esto siga hasta establecer el límite que puede llegar su trabajo.

Por otra parte **Caby (2012)** Menciona que bajo la orientación organizacional y en base a lo información deduzcamos al Coaching como un proceso continuo, que es realizado por un gestor hacia un

trabajador valioso, con el único objetivo de guiarlo hasta donde el empleado pueda alcanzar su nivel de aprendizaje, dichos aprendizajes deben ser adquiridos retenidos y reforzados, de esta manera poder cumplir cada vez más y de manera efectiva las metas trazadas por la organización, en ese sentido se **clasifica al Coaching** en tres tipos el coach interno, el coach externo y el directivo coach.

**Coach interno:** es el dirigente que se localiza dentro de una organización, y alcanza estar en cualquiera de las áreas e incluso en todos los espacios, de tal manera que es un individuo con profundo conocimiento emocional e implica los beneficios de la empresa con los intereses personales de cada contribuyente.

**Coach externo:** considera, a aquella persona externa de la organización, sin embargo y sin duda alguna se encuentra dentro de la distribución empresarial, como componentes positivos de este ejemplo de coach, asimismo no obstruye en actividades profesionales de la empresa, de tal manera que no ingresa en la idea de una expansión de representaciones. cuenta con una mirada más objetiva de los hechos del ambiente de la empresa, pero sin embargo debe ser una persona con conocimientos adecuados y especializados en la gestión del personal.

**Directivo coach:** este tipo de Coaching alcanza un mecanismo primordial para cualquier organización ya que cuenta con un bloque de profesionales direccionados a preparar al resto de personal en la empresa, pero sin embargo es substancial apartar la jerarquización con la operación de Coaching, ya que en el Coaching se tutean en un cuadrante de prima desde la existencia de cada individuo.

### **Medición del Coaching**

**Gioya y Rivera (2008)** menciona que existen diferentes escuelas de coaching que podrían explicar su proceso y por ende su evaluación, entre estas tenemos a la Ontológica: la cual predominantemente estudia el ser, esta postulación basa todos sus esfuerzos en trabajar el ser de la persona de esta manera mejorar significativamente el rendimiento y las

relaciones entre las personas, por otra parte se encuentra la escuela Mayéutica: la cual principalmente utiliza una metodología socrática y de cuestionamiento, de esta manera producir una autorreflexión de la persona acerca de su mejora individual, situación que generara un mejoramiento continuo, por su parte la escuela Tavistock: centra sus recursos en el trabajo de grupo, es decir en la organización en general, determinándolo un sistema abierto que busca sobrevivir en el mercado, así mismo evalúa procesos Sociales, Tecnológicos y Psicológicos. Finalmente la escuela de Coaching Profesional: vuelca todos sus esfuerzos en conseguir que los trabajadores generen cambios en su comportamiento de manera inmediata, lo cual generara mejoras significativas en su rendimiento y tendrá impactos concretos y positivos, diversos estudios han logrado demostrar la efectividad de los presos de orientación como seguimiento de un programa orientado a incrementar la productividad, igualmente existen otros estudios que ya demostraron que el coaching, ayuda a generar relaciones positivas de vinculación.

La presente investigación centra su estudio como base en la escuela profesional, ya que es precisamente este enfoque el que utiliza en su gestión, en este sentido el coaching concibe dos factores, comenzando por la relación de coaching, es decir una que genere confianza en donde una persona influya de manera significativa en otra para mejorar sus resultados, como segundo factor se evidencia el proceso, la cual enmarca las diversas técnicas y/o habilidades que orienten a un cambio, sin embargo es muy probable que en este factor se limite por una posible inexistencia de sólidas relaciones entre las partes.

Algunos de los modelos con mayor reconocimiento en coaching profesional son:

El modelo de Grow (oros) basa sus principios en un sistema de implantación y seguimientos de objetivos, fija la realidad actual, genera discusiones posibles para finalizar con aporte de soluciones, **(Arqueros, 2008)** los principios que sigue este modelo son:

- a) Foco en el cambio y en posibilidades.
- b) Creación de objetivos y futuros preferidos.
- c) Construir en base a fortalezas, habilidades y recursos.
- d) Búsqueda de qué es lo apropiado y qué está funcionando.
- e) Ser curioso pero respetuoso.
- f) Crear colaboración y cooperación.
- g) Uso de humor y de creatividad.

Modelo de Roger de Preguntas Libres: fundamentado en una serie de preguntas de manera abierta que promueven y/o facilitan las relaciones en el proceso de coaching, **(Gioya y Rivera 2008)** dentro de este modelo se resuelven las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es el problema?
- b) ¿Por qué es un problema ahora?
- c) ¿A quién le pertenece el problema?
- d) ¿Qué importancia tiene de 1 a 10?
- e) ¿Cuánta energía tienes para la solución?
- f) ¿Qué has intentado hacer ya?
- g) Imagínate que el problema se resolvió, ¿cómo te sentirías, cómo lo vives?
- h) ¿Qué se interpone de la mejor solución?
- i) ¿Qué indicadores puede haber de que las cosas mejoran?
- j) Imagínate que tienes todos los recursos ¿qué te hace pensar esa situación?
- k) ¿Qué opciones hay para actuar?
- l) ¿Qué criterio de valoración vas a usar para analizar las opciones?
- m) ¿Cuál parece ser la mejor opción usando dichos criterios?
- n) Por lo tanto, ¿cuál es el siguiente pequeño paso a dar? ¿Cuándo lo harás?

El modelo de Saporito expuesto en 1996, el cual basa su postulación en cuatro sencillos pasos **(Gioya y Rivera 2008)**.

- a) Fijar la base y el contexto.

- b) Evaluación individual, incluyendo un sistema de procesos de retroalimentación entre todos.
- c) Planificación del desarrollo, el cual está basado en la constante retroalimentación individual, mediante una reunión a tres bandas, incluyendo aquí a los supervisores.
- d) Puesta en práctica la cual orienta y enfoca el coaching en las experiencias de desarrollo.

Modelo de orientación EAD: se basa en la conjugación de tres elementos, comenzando con la evaluación, viendo aquí la situación, organización y persona, siguiendo por la orientación, en este punto se enfocan a las personas que ayudaran a desarrollarse mediante los procesos, finalmente retos, las cuales son las nuevas áreas de desarrollo, estas suelen ser complicadas pero alcanzables para las personas en su evolución **(Gioya y Rivera 2008)**.

El modelo instructivo de Kirpatrick el cual fue postulado en 1994, este modelo basa su fundamentación en 4 niveles, que van desde la reacción, hasta el impacto final que el coaching genera en sus actantes **(Cacheiro 2012)**. En ese sentido la presente investigación se orientó al modelo de evaluación primordial del programa de Coaching que fue diseñado por Kirpatrick donde se evidencian las siguientes dimensiones:

**Nivel 1: reacción / Satisfacción:** En este nivel **Cacheiro (2012)**, sostiene que es importante conocer la percepción de los colaboradores acerca de la calidad del coaching, ello se logra en base al grado de satisfacción que el mismo percibe, esta percepción definitivamente estará valorada no solo por el proceso de recibimiento del entrenamiento, sino también por el grado de utilidad que el mismo tuvo para él.

- *Grado de Satisfacción con el programa de Coaching.* Es la calidad de satisfacción que los trabajadores experimentaron gracias a la gestión del Coaching en el centro de labor.

- *Grado de utilidad del coaching.* Es el conocimiento de los colaboradores que se dieron cuenta de que, tan útil les resultaron las enseñanzas recibidas en dicha transmisión de Coaching ofrecida por la organización.

**Nivel 2: Aprendizaje:** en este nivel se valora la adquisición de conocimiento que el colaborador sugiere poseer gracias al coaching las organizaciones deben generar mediciones consecutivas que evidencie este escenario, como también deberán tener en cuenta la percepción del colaborador acerca de que si el mismo siente o percibe que los conocimientos que ha absorbido ha generado mayores destrezas sostenibles en el tiempo, además estos deben materializarse en el actuar diario dentro de la organización, dentro de los indicadores de aprendizaje se mencionan:

- *Conocimientos Adquiridos.* Se evidencia mediante la utilización de test los cuales en su mayoría tienen preguntas abiertas, estas actividades se deberán realizar con frecuencia, como también se deberá retroalimentar las fallas encontradas en la captación de conocimientos.
- *Reforzamiento y Retención de conocimientos.* La retroalimentación constante resulta importante en este indicador, el mismo que se diferencia del primero debido a su periodicidad, ya que la retención de conocimientos se realiza en un periodo prolongado de haber recibido el coaching, ello asegura sin duda que el conocimiento se retenga.
- *Muestras de conductas iniciales.* Este indicador se resuelve mediante simulacros de situaciones que engloben escenarios entrenados previamente, en este punto la empresa deberá realizar constantes talleres en donde se comience a materializar lo aprendido.

**Nivel 3: transferencia / conducta: Cacheiro (2012),** sugiere que la transferencia es precisamente la materialización convertida en hábito de diversas actitudes, tomadas de lo aprendido en los entrenamientos, en esta fase sin duda ya se puede comenzar a tener una visión de la

efectividad o no del programa de coaching, el colaborador hasta este punto debería tener ya un mejoramiento significativo en solucionar problemas de su área, con el equilibrio de un buen clima laboral y un trabajo meramente enfocado al cliente, los indicadores expuestos son:

- *Capacidad en la resolución de problemas.* La efectiva solución de problemas sin duda representa una ventaja diferenciadora para cualquier profesional, además los problemas son actividades que por naturaleza de cualquier cargo existen con mucha frecuencia, en ese sentido el colaborador deberá demostrar que el entrenamiento a mejorado significativamente en su capacidad de dar solución a las problemáticas que van aprendiendo, como también el colaborador deberá valorar si el coach a impartido conocimientos efectivos para lograr el fin mencionado.
- *Efectividad en el proceso de toma de decisiones.* La toma de decisiones resuelve ser un proceso sistemático orientado por mucha información, en ese sentido el profesional, deberá demostrar mayor capacidad de recolectar y analizar la información, para que de esta manera mejore la toma de decisiones.
- *Enfoque del servicio hacia el cliente.* Definitivamente para brindar un servicio enfocado al cliente se debe interiorizar diversos aspectos entre ellos la importancia que el cliente tiene para la empresa, y lo importante que es atender sus necesidades de manera competente y efectiva, para todo ello es necesario tener en cuenta que hay que conocer las características y deseos de cada uno de nuestros clientes, ello permitirá generar estrategias con mayor efectividad.
- *Transformación del clima laboral.* El coaching sin duda necesita el trabajo en equipo para lograr sus objetivos, ya que prima el hecho de aprovechamiento y entrenamiento de capacidades por cada integrante en la empresa, por tal motivo los entrenamientos sin duda deberán ayudar a generar un ambiente de trabajo que prime la colaboración, el entendimiento, y el respeto hacia cada ser humano integrante de cada área de la empresa.

- *Incremento de la eficiencia laboral.* Todos los indicadores antes mencionados, sin duda generan que el colaborador conozca y sepa cómo hacer competentemente sus funciones, ello sin duda generara un incremento significativo en la eficiencia de su labor, permitiéndole cumplir las metas optimizando sus recursos. Tanto económicos como en tiempo.

**Nivel 4: Impacto: Cacheiro (2012)**, esta fase representa los resultados tanto cuantificables como cualidades negativas ya resueltas por la empresa, concernientes a ciertas actitudes de los colaboradores, actitudes como la Efectivización del tiempo y calidad de sus trabajos, su compromiso laboral que repercutirá en la estabilidad de los mismos disminuyendo considerablemente el índice de ausentismo y rotación, debido en su generalidad al mayor grado de satisfacción que tienen por su trabajo, los indicadores expuestos son:

- *Efectivización de los costos.* Gracias a las sesiones de coaching el colaborador se consolida como un experto en ciertas actividades reflejándose considerablemente en la reducción del costo del servicio.
- *Compromiso laboral.* Este compromiso se genera internamente y por conveniencia del mismo colaborador, como un medio de agradecimiento hacia la percepción positiva del coaching.
- *Disminución del índice de ausentismo.* Las sesiones de coaching hacen que el colaborador se comprometa con su trabajo, evitando que se ocasionen inasistencias injustificables a su centro de labor.
- *Mayor satisfacción en el trabajo.* Las sesiones de coaching hacen que el colaborador sienta gusto por hacer su trabajo, ya que este encapsula sus destrezas y habilidades desarrolladas, en ese sentido el trabajo se torna más satisfactorio y/o complaciente.

#### **Productividad de los trabajadores.**

El autor **Plaza (2012)** menciona que la productividad mide una unidad económica obtenida en base a una producción, todo ello en relación a los factores empleados en su integración, esta relación puede ser la

diferencia o el cociente, dependiendo la óptica de análisis, por tal motivo, los factores podrían ser comparados, en unidades físicas y en unidades monetarias, en tal sentido la medición de la productividad puede ser total o parcial, según se conjuguen los factores productivos para lograr el output “salidas”, estas medidas son las más comunes y reflejan en su mayoría las opciones tecnológicas de las empresas, la medida total de productividad por su parte presenta serias dificultades para empresas de producción múltiples, al tener que determinar los distintos outputs e inputs, por cada categoría producida, la mayoría de los trabajos que utilizan el ratio de productividad total, se limitan a realizar comparaciones de un corte transversal por cada unidad de análisis, la medida de la productividad, se puede realizar en las diversas áreas de la empresa, del analista dependerá si su medición es comparativa en otras áreas de empresas con similares recursos, entre trabajadores o en todo caso entre periodos.

Los autores **Huertas y Domínguez (2008)** exponen que la productividad de una empresa se puede expresar mediante diversos tipos de mediciones ya sean parciales, multifactoriales y totales, es decir en algunas instancias nos puede interesar en conocer la relación de toda la producción y un solo input, de esta manera tendremos una medición parcial, un gran ejemplo podría ser la medición de la cantidad de trabajos expuestos en una determinada cantidad de tiempo, por otra parte si nos interesaría ver la relación entre un producto y un grupo de inputs, pero no necesariamente todos, será una medición multifactorial, y por consiguiente si queremos ver una relación entre los productos generados y todos los inputs utilizados estaremos frente a una medición total de la productividad, este tipo de medición se puede determinar para determinar la productividad de toda una organización, e incluso la de un país entero, en los dos ultimo casos se debe transformar tanto los outputs como los inputs en valores monetarios cuantificables. En cuanto al enfoque de los servicios el input más importante es el trabajo, no obstante, también debe ser considerado el capital, los materiales, la

energía ya que de esta manera se pudiera contribuir a que la productividad es el sector avance.

El autor **Cruelles (2012)**, converge en que se llama a una empresa productiva, cuando la misma logra alcanzar sus objetivos haciendo una optimización adecuada de sus recursos para que de esta manera el producto o servicio que ofrecen tenga un bajo costo, es decir esta definición involucra en toda su esfera a la eficiencia, con parámetros establecidos de calidad en el trabajo, sin duda involucra íntegramente a los colaboradores, puestos que los mismos son los actores principales en la productividad; los cálculos más conocidos de la eficacia empresarial contienen un rendimiento sobre la inversión, donde los beneficios por dólares de ventas y la producción por hora de labor.

Asimismo **Cruelles, (2012)** sustenta que la forma de como se ha venido presentando los resultados de la productividad encuentra serios problemas al momento de determinar su fiabilidad en cuanto a las empresas de servicios, ya que su medición en la generalidad de casos obedece a empresas manufactureras, la literatura sin duda ha clarificado una amplia diferencia entre las empresas que fabrican y las que brindan y/o venden un servicio, por tal motivo su medición también debería adecuarse a su propia naturalidad; existen importantes aproximaciones para la medición de la productividad en las empresas de servicios, entre ellas se puede encontrar conceptos como efectividad, calidad, eficiencia, desempeño, etc. Un factor importante en la medición de la productividad resulta siendo la medición del tiempo de las tareas, en donde (**Cruelles, 2012**), un ciclo de tiempo es el tiempo que transcurre desde el inicio de la tarea hasta el final del mismo, en este punto es importante diferenciar, el ciclo de tiempo real y el ciclo de tiempo teórico, esta medición aporta importante ventaja para la optimización de los recursos, los mismos que se reflejaran en los ahorros de costos, dentro de las principales ventajas se mencionan a la capacidad de tener mayor planificación de las tareas, evento que sin duda aportara a una efectivización en la gestión de recursos, así mismo se evidenciara mayor capacidad para la realización

de correctos equilibrados de procesos, es decir el adecuado reparto de tareas dependiendo la carga laboral, por otra parte se reducirán significativamente los cuellos de botellas, es decir los tiempos de esperas, optimizando así los tiempos de entrega y generando que estos sean oportunos, todo ello se reducirá en la mejor atención al cliente y la efectivización total de la empresa.

La teoría expuesta por **López (2013)** hace referencia que la productividad se puede entender desde dos ópticas generales que a su vez pudieran ser sus propios componentes, el primero representa una productividad laboral y el segundo encaja la totalidad de los factores, por tal motivo la productividad está compuesta y definida por la eficacia y eficiencia, además la productividad es un índice que resulta de la capacidad de aprovechamiento que cada sujeto inmerso en la producción realiza, de esto también se valoran los beneficios producto del mencionado aprovechamiento el cual viene siendo generado por una serie de procesos de la actividad productiva, por otra parte los aumentos de la producción se derivan con el uso eficaz de algunos factores importante de la productividad, también es la correlación que existe entre el total de recursos utilizados y el monto de bienes y servicios derivados por los conocimientos de los empleados con un eficaz rendimiento. En una orientación sistemática se indica que alguien es productivo cuando este optimiza los recursos, insumos y tiempo para lograr cumplir una actividad encomendada.

Por su parte los autores **Rico & Sacristán (2012)**, señalan que la productividad de los trabajadores se describe con el manejo eficaz de los recursos o insumos que al generar bienes y/o servicios. Asimismo, las empresas y la medida de productividad serían entregadas por la correlación existente entre el número de atenciones concedidas por cada hora del trabajador.

Además, **Levit (2010)**, señala que dentro de la medición de la productividad se debe incluir los costos que se encuentran relacionados

con la imagen financiera general de la empresa y la calidad del trabajo bajo un enfoque de optimización de recursos, en ese sentido para medir el índice de productividad se suele utilizar la siguiente ratio:

$$(P) = (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad}).$$

Donde:

-La productividad observada es aquella que se medie en periodos observados de la realidad de cada trabajador, proceso, área, etc., en donde pueden ser horas, días, semanas, meses o año.

-El estándar de productividad resulta ser la base principal en donde la empresa ha aceptado como adecuada una determinada cantidad, tiempo, costo, etc. Estos estándares ayudan a determinar diferentes formas y/o medidas de valoración de la productividad, ya sea por persona, área, departamentos, empresa, etc. La importancia del cumplimiento de estos estándares se verá materializada en los indicadores económicos y financieros de la empresa.

El autor **Fuentes (2011)**, menciona que la productividad es la capacidad que tiene una empresa para obtener productos y servicios mediante la adecuada utilización de sus recursos los cuales se encuentran demandados mediante la materia prima, unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc. Todos estos recursos deben estar dirigidos a la obtención del rendimiento efectivo de los productos y servicios, sin mucho desperdicio, lo cual se presenta en términos porcentuales de acuerdo al estándar de desempeño. Asimismo, se tiene en cuenta la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios obtenidos de la producción con la cantidad de insumos utilizados en dicha producción, en donde se debe prestar mayor importancia a la cantidad obtenida la cual debe estar por encima de los insumos utilizados. Es por ello que dentro de esta teoría se encuentran las siguientes ecuaciones relacionadas a la productividad:

$$Eficiencia = \frac{Productividad \times 100}{Estandar \ de \ desempeño} = x\%$$

$$Productividad = \frac{Produccion}{Insumos \ usados \ en \ la \ produccion}$$

$$Productividad = \frac{Produccion}{(Materiales + Mano \ de \ obra \ directa + costos \ indirectos \ de \ fabricacion + materias \ primas)}$$

Dichas ecuaciones nos ayudan a poder definir cada uno de los indicadores claves en la productividad, los cuales mencionaremos a continuación:

**Efectividad;** este indicador nos muestra que la empresa esta orientada al logro de los objetivos establecidos en su plan estratégico, ya que se encuentra en acorde con la misión del negocio, logrando así obtener una productividad adecuada.

**Económica;** este indicador está orientado a la productividad en función del costo mínimo, esto se ve reflejado en el oportuno y menor esfuerzo posible en términos de costos, teniendo en cuenta la administración adecuada de los insumos a utilizar, los cuales deben contar con buena apariencia física y con precios bajos con la finalidad de que no demanden de altos costos.

**Equidad;** este indicador hace referencia a que la empresa debe estar orientada a la justicia en cuanto a la medición cuantitativa y cualitativa de la productividad, los cual nos permite llevar un control adecuado de la información con referente a su producción.

### **Evaluación de la productividad de los trabajadores.**

Después de analizar las teorías expuestas se converge en la de **Rico & Sacristán (2012)**, los cuales mencionan que la productividad se evalúa en base al desempeño de labores durante la jornada laboral, para lo cual se utiliza la ratio de productividad, cuya fórmula es lo siguiente:

Productividad: Número de servicios prestados/ recursos empleados.

Donde:

**Número de servicios prestados.** Es la cantidad de actividades realizadas en cuanto a la prestación del servicio, puede ser medida como cantidad de atenciones realizadas al día, cantidad de trabajos entregados, número de informes realizados, etc.

**Recursos empleados.** Es cuando implica el uso de los insumos en la elaboración de sus actividades o trabajo en particular; y en donde se incluyen los materiales que el trabajador maneja o existan materiales de impresión, tiempo de retraso, etc.

En la presente investigación el índice de productividad serán medidos en base a:

**Número de servicios prestados** = cantidad de informes entregados en un mes y **Recursos empleados** = al sueldo que percibe cada colaborador.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **Problema general**

¿Cómo es la relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?

##### **Problemas específicos**

- ¿Cuál es la frecuencia de percepción de la gestión de Coaching en los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?
- ¿Cómo son los índices de productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores?
- ¿Cuál es la relación entre la reacción ante el coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?
- ¿Cuál es la relación entre el proceso de aprendizaje y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?

- ¿Cuál es la relación entre el proceso de transferencia y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?
- ¿Cuál es la relación entre el proceso de impacto y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

La presente investigación genera una gran importancia al campo del conocimiento, ya que tiene sus bases en teorías ya expuestas los cuales permiten generar nuevos conocimientos para el campo específico de las empresas objeto de estudio, por consiguiente sirve para futuras investigación que enfoquen similar perspectiva problemática, las teorías empleadas para la operacionalización de las variables fueron las de Cacheiro (2012) para la primera variable y Rico & Sacristán (2012), para la segunda variable.

### **Justificación práctica**

Los resultados de la presente investigación aportan información detallada que ayuda sin dudas a la toma de decisiones en la gestión del talento humano en la empresa Grupo Es Consultores, así mismo se determinó de manera clara cuál de las dimensiones de coaching necesita mayor trabajo.

### **Justificación social**

La información que se generó no solo ayuda a la empresa objeto de estudio, también ayuda indirectamente a las diversas empresas clientes del Grupo Es Consultores, de esta manera se aporta material positivo para la mejora de la dinámica económica local repercutiendo así en la mejora y avance de la sociedad sanmartinense.

### **Justificación metodológica**

Los instrumentos de medición que se utilizaron para la recolección de datos de las variables estudiadas estuvieron sustentados bajo el método científico de investigación, de esta manera la presente investigación proporciona al campo de las ciencias administrativas un método objetivo y práctico para analizar la problemática y por ende las variables planteadas.

### **Conveniencia**

La presente investigación resulta ser muy conveniente bajo el cuadro de aportación de información para una empresa que está utilizando el coaching como instrumento de gestión, esta permite aclarar los puntos débiles a mejorar, así mismo plantea una nueva opción de utilización del coaching a nuevas empresas.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

**Hi.** La relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es positiva.

### **Hipótesis específicas**

**Hi. 1.** La frecuencia de la percepción de la gestión de Coaching en los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es adecuada.

**Hi. 2.** Los índices de productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores son altos.

**Hi. 3.** La relación entre la reacción ante el coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es positiva.

**Hi. 4.** La relación entre el proceso de aprendizaje y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es positiva.

**Hi. 5.** La relación entre el proceso de transferencia y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es positiva.

**Hi. 6.** La relación entre el proceso de impacto y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es positiva.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

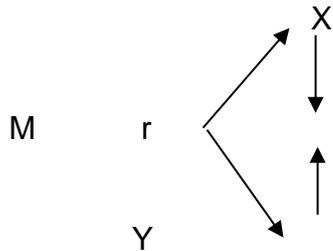
### **Objetivos específicos**

- Calificar la frecuencia de la percepción de la gestión de Coaching en los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.
- Calcular los índices de productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores.
- Identificar la relación entre la reacción ante el coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.
- Conocer la relación entre el proceso de aprendizaje y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.
- Establecer la relación entre el proceso de transferencia y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.
- Establecer la relación entre el proceso de impacto y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

**Descriptiva correlacional**, debido a que el objetivo de la investigación se centró en describir las variables, para luego establecer la relación entre ellas, se esquematiza de la siguiente manera: (Hernández, Fernández & Baptista 2010).



DONDE:

M : trabajadores de la empresa  
X : Coaching  
Y : Productividad  
r : Relación

### 2.2. Variables – Operacionalización

#### Identificación de las variables

**Variable I** : Coaching

**Variable II** : Productividad

### Operacionalización variable I

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escalas
COACHING	Coaching es llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella pueda llegar Cacheiro (2012)	El Coaching es una persona fundamental dentro de las empresas, ya que mediante su labor permite que la misma cumpla con sus objetivos trazados. Es por ello que se realizó un cuestionario de preguntas a todos los involucrados en el área de investigación, dichas preguntas tuvieron como objetivo el conocer la percepción del colaborador en cuanto a las sesiones de coaching impulsadas por la empresa.	Reacción	Grado de satisfacción con el coaching.	Ordinal
				Grado de utilidad del coaching.	
			Aprendizaje	Conocimientos adquiridos.	
				Reforzamiento retención de conocimientos.	
				Muestras de conductas iniciales.	
			Transferencia	Capacidad de resolución de problemas.	
				Efectividad del proceso de toma de decisiones.	
				Enfoque hacia el cliente.	
				Transformación del clima laboral.	
			Impacto	Incremento de la eficiencia laboral.	
				Efectivización de los costos.	
				Compromiso laboral.	
				Disminución del Ausentismo.	
Mayor satisfacción en el trabajo.					

**Nota:** la presente Operacionalización esta originada del marco teórico precisado en la teoría de Cacheiro (2012).

### Operacionalización variable II.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escalas
PRODUCTIVIDAD	Es un indicador que sustenta el contraste entre lo producido con lo gastado Rico & Sacristán (2012).	La productividad de una empresa se define en el cumplimiento de sus objetivos a base de la optimización adecuada de sus recursos con la finalidad de obtener productos o servicios al menor costo. Para ello en la presente investigación se realizó un análisis de cada colaborador del área de investigación, en cuanto a la cantidad de investigaciones realizadas versus el sueldo de cada uno de ellos.	(Cantidad de Informes Producidos al Mes / Sueldo)	Razón

**Nota:** la presente Operacionalización esta originada de la teoría de Rico & Sacristán (2012).

## **2.3. Población y muestra**

### **Población**

Para la variable Coaching: estuvo conformada por todos los colaboradores del área de investigación de la Empresa Grupo Es Consultores S.A.C., los cuales suman un total de 21 personas.

Para la variable Productividad: estuvo compuesta por el total de acervo documentario que involucra los reportes de productividad de cada uno de los colaboradores del área de investigación.

### **Muestra**

La muestra estuvo compuesta por el total de la población ya que represento un número de fácil manejo como también encajo de manera directa con los intereses de la investigación, es decir:

**Variable Coaching** : 21 colaboradores.

**Variable Productividad** : Reportes de productividad de Junio, Julio y Agosto.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Las técnicas de recolección de datos que fueron utilizadas, dependieron de la naturaleza de cada variable, es decir para la variable coaching se aplicó la técnica de encuesta con su instrumento de cuestionarios de preguntas, en consecuencia, para la variable productividad se utilizó la técnica de análisis documental con su instrumento de guía de análisis documental.

### **Validación**

Solo se validó la encuesta es decir el instrumento que resolvió la variable coaching, su validación dependió del juicio de tres expertos.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad se realizó mediante una prueba piloto a 30 personas que recibieron coaching en otras empresas afines a la dinámica de la

empresa objeto de estudio, estas encuestas fueron tabuladas y se realizó la prueba del alfa de crombach, de esta manera se demostró su confiabilidad, ya que el resultado fue 0,957, los resultados en detalle se evidencian en el Anexo 2 “Confiabilidad del instrumento”.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Los datos fueron tabulados y analizados mediante tablas y figuras formuladas en el programa Microsoft Excel, Así mismo para establecer la relación se utilizó el software estadístico SPSS22, de esta manera se llegó a la resolución de la problemática planteada.

## **2.6. Aspectos éticos**

La presente investigación respeto el principio de autoría ya que se cita correctamente a todos los autores mencionados, además se respetó la anonimidad de las personas sujetas a la investigación.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Calificación de la gestión de Coaching en base a la frecuencia de la percepción de los colaboradores.

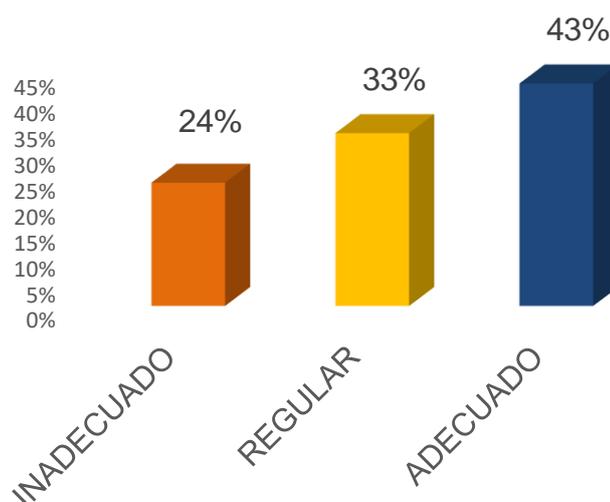
Para dar solución a este objetivo se tuvo que tabular, el recojo de información de las 28 preguntas de la encuesta que mide la variable coaching dicha encuesta se encuentra evidenciada en el Anexo 1, así mismo, para poder darle una calificación nominal se tuvo que valorar los resultados basados en tres escalas “Inadecuado, Regular y Adecuado”, ello permitió brindar la frecuencia con que cada colaborador evaluó a la variable coaching, el detalle de esta tabulación se evidencia en el Anexo 4. así mismo para el análisis se formula la Tabla y Figura 1, los cuales se presentan a continuación.

Tabla 1: *Resultados de Coaching*

	FREC.	%
INADECUADO	5	24%
REGULAR	7	33%
ADECUADO	9	43%
TOTAL	21	100%

**Nota:** Las frecuencias calificativas de la presente variable son: “Inadecuado es desde 28 hasta 65”, “Regular es desde 66 hasta 103” y “Adecuado es desde 104 hasta 140”, ver detalle en Anexo 4.

Figura 1: Gestión del Coaching



**Nota:** los Resultados de la presente figura están originados de la tabla 1

**Interpretación:** tanto en la tabla y figura 1 se puede observar que la gestión de coaching ejecutado por la empresa Grupo Es Consultores es percibido por un 43% de manera Adecuada por los colaboradores del área de investigación, además estos resultados tienen una tendencia positiva ya que el siguiente valor con mayor porcentaje es 33% Regular; dentro de las causas que más afectaron los resultados se encuentra el hecho de que en su mayoría los colaboradores le dieron un valor de 1, a la frecuencia con que la gerencia aplica test de aprendizaje por cada sesión de coaching, además a, la frecuencia en periodos a largo plazo con que la gerencia evalúa si el colaborador a retenido los conocimientos impartidos en los entrenamientos, por otra parte la mayoría de encuestados valoraron con 2 puntos al hecho de que las sesiones de coaching han mejorado su capacidad de recolectar y analizar información, por otra parte el 100% de los encuestados, dieron un valor entre 1 y 3 a la frecuencia con que la gerencia retroalimenta las fallas encontradas en las sesiones de coaching, para finalizar el 95% dio un valor entre 1 y 3 al hecho de que las sesiones de coaching han contribuido considerablemente en la reducción del costo del servicio, en definitiva después del análisis se puede validar la hipótesis planteada para este objetivo en la investigación es decir “La percepción de

Coaching en los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es adecuada.”. Ello divide a que el mayor valor se encuentra en la escala adecuada y la tendencia también es positiva.

### 3.2. Cálculo del índice de productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores.

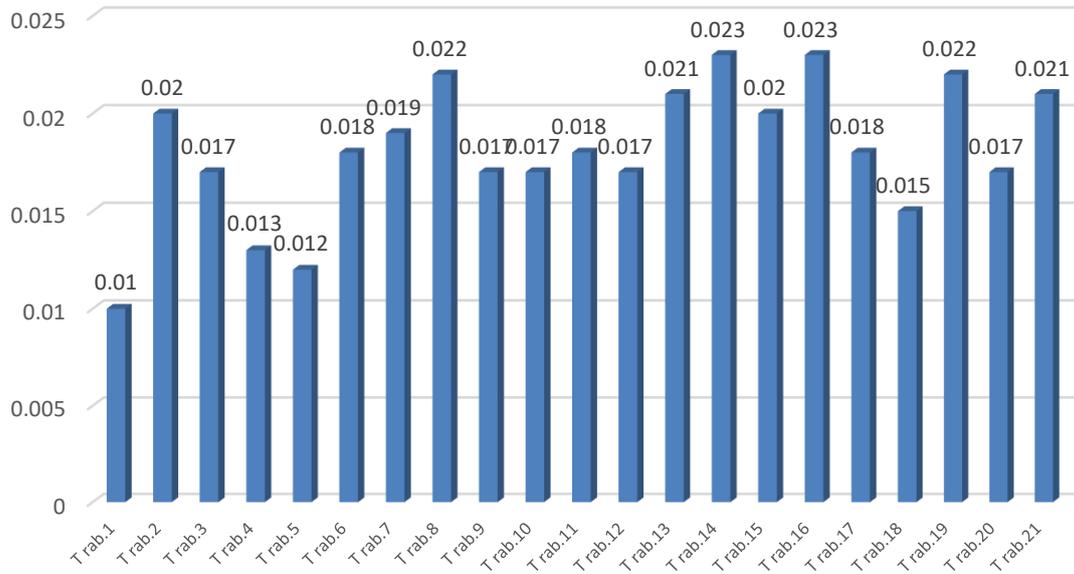
Para dar solución a este objetivo se formula la tabla y figura 2 los cuales contienen los resultados generales de los índices de productividad de cada uno de los colaboradores, los detalles que ayudaron a determinar estos índices se encuentran expuestos en el Anexo 4.

Tabla 2 “Índice de Productividad de los Colaboradores del área de investigación”

Calcula Índice de Productividad	
T rab.1	0.010
T rab.2	0.020
T rab.3	0.017
T rab.4	0.013
T rab.5	0.012
T rab.6	0.018
T rab.7	0.019
T rab.8	0.022
T rab.9	0.017
T rab.10	0.017
T rab.11	0.018
T rab.12	0.017
T rab.13	0.021
T rab.14	0.023
T rab.15	0.020
T rab.16	0.023
T rab.17	0.018
T rab.18	0.015
T rab.19	0.022
T rab.20	0.017
T rab.21	0.021

**Nota:** el índice de productividad fue calculado en base a la cantidad de trabajos de producción entre el sueldo que gana cada colaborador del área en mención, el índice de productividad fue calculado en base a los meses junio, julio y agosto 2016, todo esto se encuentra detallado en el anexo 4.

Figura 2 “Índices de Productividad de los Colaboradores del área de investigación”



**Nota:** los resultados de la presente figura tiene su origen en la Tabla 2

**Interpretación:** Tanto la tabla y figura 2 muestran que los índices de productividad de los colaboradores del área de investigación de la empresa Grupo Es Consultores, son altos en base a los estándares de la empresa, dentro de los colaboradores con mayor índice de productividad se puede evidenciar a los trabajadores 8, 14 y 16, por consiguiente los de menos los trabajadores 1,4 y 5.

### 3.3. Relación entre la dimensión reacción ante el coaching y la Productividad de los colaboradores, del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

Para dar solución a este objetivo se comenzara por determinar si los datos de la dimensión reacción ante el coaching y la variable Productividad se encuentran normalmente distribuido.

Tabla 3: "Pruebas de normalidad"

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Reacción Ante el Coaching	,211	21	,015	,882	21	,016
Variable Productividad	,190	21	,047	,937	21	,194

**Nota:** Se tiene en cuenta los resultados de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra es menor a 30 individuos, por otra parte se acepta la normalidad si el valor "P" (Sig.) es > al valor "α" es decir 0,05.

**Interpretación:** La tabla 3 muestra que los datos de la dimensión Reacción Ante el Coaching no se encuentran normalmente distribuidos ya que el valor  $P < 0,05$ , por el contrario de la variable Productividad, en tal sentido se aplica la prueba de correlación no paramétrica de "Rho Spearman".

Tabla 4: "Correlación entre dimensión Reacción Ante el Coaching \* Productividad"

		Reacción Ante el Coaching		Productividad	
Rho de Spearman	Reacción Ante el Coaching	Coef. correl.	1,000	Coef. correl.	,711**
		Sig. (bilateral)	.	Sig. (bilateral)	,000
		N	21	N	21
	Productividad	Coef. correl.	,711**	Coef. correl.	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	Sig. (bilateral)	.
		N	21	N	21

**Nota:** \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** La tabla 4 muestra que existe una correlación significativa, ya que el valor ("P" Sig. (bilateral)), es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva Alta ya que el valor Rho, es 0,711, por tal motivo se acepta la hipótesis planteada para el presente objetivo, "La relación entre la reacción ante el coaching y la Productividad

de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva Alta”.

### 3.4. Relación entre la dimensión Proceso de Aprendizaje y Productividad de los colaboradores, del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

Para dar solución a este objetivo se comenzara por determinar si los datos de la dimensión Proceso de Aprendizaje y la variable Productividad se encuentran normalmente distribuido.

Tabla 5: “Pruebas de normalidad”

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Proceso de Aprendizaje	,202	21	,025	,898	21	,032
Variable Productividad	,190	21	,047	,937	21	,194

**Nota:** Se tiene en cuenta los resultados de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra es menor a 30 individuos, por otra parte, se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es > al valor “ $\alpha$ ” es decir 0,05.

**Interpretación:** La tabla 5 muestra que los datos de la dimensión Proceso de Aprendizaje no se encuentran normalmente distribuidos ya que el valor  $P < 0,05$ , por el contrario de la variable Productividad, en tal sentido se aplica la prueba de correlación no paramétrica de “Rho Spearman”.

Tabla 6: “Correlación entre dimensión Proceso de Aprendizaje\* Productividad”

		Proceso de Aprendizaje	Productividad
Rho de Spearman	Proceso de Aprendizaje	Coef. correl.	1
		Sig. (bilateral)	,786**
		N	,000
	Productividad	Coef. correl.	21
		Sig. (bilateral)	,786**
		N	,000
		21	21

**Nota:** \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** La tabla 6 muestra que existe una correlación significativa, ya que el valor (“P” Sig. (bilateral)), es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva Alta ya que el valor Rho, es

0,786, por tal motivo se acepta la hipótesis planteada para el presente objetivo, “La relación entre el proceso de aprendizaje y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva Alta”.

### 3.5. Relación entre la dimensión Proceso de Transferencia y Productividad de los colaboradores, del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

Para dar solución a este objetivo se comenzara por determinar si los datos de la dimensión Proceso de Trasferencia y la variable Productividad se encuentran normalmente distribuido.

Tabla 7: “Pruebas de normalidad”

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Proceso de Transferencia	,139	21	,200*	,933	21	,158
Variable Productividad	,190	21	,047	,937	21	,194

**Nota:** Se tiene en cuenta los resultados de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra es menor a 30 individuos, por otra parte se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es > al valor “ $\alpha$ ” es decir 0,05.

**Interpretación:** La tabla 7 muestra que los datos de la dimensión Proceso de Trasferencia y Productividad si se encuentran normalmente distribuidos ya que el valor  $P < 0,05$ , en tal sentido se aplica la prueba de correlación paramétrica de “Pearson”.

Tabla 8: “Correlación entre dimensión Proceso de Transferencia\* Productividad”

		Proceso de Transferencia	Productividad
Proceso de Transferencia	Corre. de Pearson.	1	,789**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	21	21
Productividad	Corre. de Pearson.	,789**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	21	21

**Nota:** \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** La tabla 8 muestra que existe una correlación significativa, ya que el valor (“P” Sig. (bilateral)), es menor a 0,05 es decir

0,000, además la correlación es positiva Alta ya que el valor “r”, es 0,789, por tal motivo se acepta la hipótesis planteada para el presente objetivo, “La relación entre el proceso de Tránsito y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva Alta”.

### 3.6. Relación entre la dimensión Proceso de Impacto y Productividad de los colaboradores, del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

Para dar solución a este objetivo se comenzó por determinar si los datos de la dimensión Proceso de Impacto y la variable Productividad se encuentran normalmente distribuidos.

Tabla 9: “Pruebas de normalidad”

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Proceso de Impacto	,139	21	,200*	,908	21	,049
Variable Productividad	,190	21	,047	,937	21	,194

**Nota:** Se tiene en cuenta los resultados de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra es menor a 30 individuos, por otra parte se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es > al valor “α” es decir 0,05.

**Interpretación:** La tabla 9 muestra que los datos de la dimensión Proceso de Impacto no se encuentran normalmente distribuidos ya que el valor  $P < 0,05$ , por el contrario de la variable Productividad, en tal sentido se aplica la prueba de correlación no paramétrica de “Rho Spearman”.

Tabla 10: “Correlación entre dimensión Proceso de Impacto\* Productividad”

		Proceso de Impacto	Productividad
Rho de Spearman	Proceso de Impacto	Coef. correl.	1,000
		Sig. (bilateral)	,001
		N	21
	Productividad	Coef. correl.	,651**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	21

**Nota:** \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** La tabla 10 muestra que existe una correlación significativa, ya que el valor (“P” Sig. (bilateral)), es menor a 0,05 es decir 0,001, además la correlación es positiva moderada ya que el valor Rho, es 0,651, por tal motivo se acepta la hipótesis planteada para el presente objetivo, “La relación entre el proceso de Impacto y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva Moderada”.

### 3.7. Relación entre Coaching y Productividad de los colaboradores, del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

Para dar solución al objetivo general se procede en primer lugar a determinar si los datos generales de ambas variables se encuentran normalmente distribuidos, para ello se aplica la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.

Tabla 11: “Pruebas de normalidad”

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable Coaching	,199	21	,029	,914	21	,067
Variable Productividad	,190	21	,047	,937	21	,194

**Nota:** Se tiene en cuenta los resultados de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra es menor a 30 individuos, por otra parte se acepta la normalidad si el valor “P” (Sig.) es > al valor “ $\alpha$ ” es decir 0,05.

**Interpretación:** La tabla 11 muestra que tanto los resultados de la variable coaching y la variable Productividad, se encuentran normalmente distribuidos debido a que el valor “P”, es > a 0,05; por tal motivo para determinar la relación entre ambas variables se utilizara la prueba de correlación de Pearson.

Tabla 12: “Correlación entre Coaching\* Productividad”

		Coaching	Productividad
Coaching	Corre. de Pearson.	1	,801**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	21	21
Productividad	Corre. de Pearson.	,801**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	21	21

**Nota:** \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** La tabla 12 muestra que existe una correlación significativa, entre ambas variables, ya que el valor ("P" Sig. (bilateral)), es menor a 0,05 es decir 0,000, además la correlación es positiva alta ya que el valor "r", es 0,801\*\*, por tal motivo se acepta la hipótesis planteada para el presente objetivo general.

#### IV. DISCUSIÓN

Para calificar la percepción del coaching se realizó una encuesta para que el colaborador valore cada proceso del mismo en base a su percepción, siendo así que los procesos evaluados fueron la reacción, en donde se vio el grado de satisfacción y utilidad que el programa tuvo en ellos, como siguiente proceso fue el aprendizaje en donde los colaboradores valoraron si el mencionado proceso de coaching ha provisto de conocimientos, reforzamiento y retención de nuevos conocimientos, como también el comenzar por demostrar conductas cambiantes, siguiendo con el proceso se evidencio la transferencia en donde el colaborador valoro el hecho de que el mismo vio cambios positivos en cuanto a las funciones que realiza, como por ejemplo la resolución de los problemas, el trabajar con un enfoque profundo al cliente y el trabajar coordinadamente y de mejor manera con sus compañeros de trabajo, por último se valoró el proceso de impacto, en donde se pudo determinar si el colaborador percibe una reducción de costos, mayor compromiso laboral, disminución de ausentismo y mayor satisfacción en el trabajo, los resultados de esta valoración fueron 43% de frecuencia adecuada y 33% regular, con todo ello se puede converger que si tienen una positiva percepción del programa y por supuesto con algunas actividades que retroalimentar. Asimismo la presente investigación encaja de manera coherente con la teoría de Cacheiro (2012), quien propone el proceso utilizado en la presente, además la investigación de García (2013) sugiere que la forma de evaluar el coaching es mediante el auto informé y la evaluación de tipo 360 por subordinados, compañeros y supervisores, estos por lo general se manejan para medir el cambio de comportamiento asociado con el Coaching ejecutivo; sin embargo García también plantea que está sola medición podría traer un sesgo en los resultados ya que sugiere que también se debe consultar a los coach y clientes. Es por ello que la naturaleza de la presente investigación tuvo un carácter interno como información base y es muy probable que con base a esta información se realice con otros grupos de valor la misma información y de esta manera poder compararla.

La productividad representa un importante indicador para poder calificar una gestión como también para poder tomar decisiones, en ese sentido su medición se torna muy compleja pero al mismo tiempo Rico & Sacristán (2012), lo sistematizan en un ratio en donde se observan el número de servicios prestados y los recursos empleados, de esta manera para poder medir la productividad se utilizó el mismo principio en donde se valoró la cantidad de informes presentados entre el sueldo que se le paga a cada colaborador, dicho índice demostró un valor alto teniendo en cuenta los estándares de la empresa, además se demostró que el programa de coaching está relacionado con la productividad de los colaboradores, ya que los resultados guardan relación con lo encontrado por Requejo (2013) en donde pudo determinar que la productividad de los colaboradores de sector comercio de Chiclayo había aumentado originado en un inicio por acciones que involucran la protección de los colaboradores, similar escenario que el coaching.

Se llegó a determinar que existe una relación significativa positiva y alta, entre el proceso de reacción ante el coaching y la Productividad, escenario que guarda mucha relación con lo establecido por El coaching según Wise y Avendaño (2013), quien afirma que para producir a un individuo valioso, la empresa deja evolucionar sus pensamientos a cada persona y dejan que esto siga hasta establecer el límite que puede llegar su trabajo, este límite sin duda representa su propia decisión y en efecto el grado de utilidad; al igual que la investigación de Caicedo, Herrera & Quenguan (2013), quien determinó que mediante el Coaching se logra que las personas tomen conciencia y se responsabilicen de sus actividades y funciones para el buen desempeño de la organización, esto se lograra siempre y cuando el colaborador tenga un grado de satisfacción y utilidad positiva del coaching.

El proceso de aprendizaje según la teoría de Cacheiro (2012) viene a hacer el conocimiento adquirido, el reforzamiento y retención del conocimiento y la muestra de conductas iniciales, siendo así que al mejorar y reforzar los conocimientos, la productividad aumentaría significativamente, evidenciando en este escenario su relación, y es precisamente lo que se pudo determinar

en la presente ya que los resultados encontrados establecen que existe una relación alta y positiva entre todos estos componentes. Por lo tanto la productividad, según Leithwood & Wahlstrom (2008) quienes mencionan que los aprendizajes impartidos por el coaching deben ser adquiridos retenidos y reforzados, con la finalidad de poder cumplir cada vez más y de manera efectiva las metas trazadas por la organización, infiriendo nuevamente en que ambos aspectos guardan una relación causal.

En la investigación de Caicedo, Herrera & Quenguan (2013), quienes manifiestan que el coaching potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización, así mismo observó cómo esta herramienta ayuda a la gente a descubrir su motivación interna, mejorando su productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización, de tal manera que otro factor importante a resaltar es el concepto de cambio y transformación, es decir la flexibilidad y capacidad de adaptación, estos resultados sin duda representan y refuerzan una adecuada relación con lo determinado en el objetivo que buscaba establecer la relación entre la capacidad de resolución de problemas, la efectividad en el proceso de toma de decisiones, el enfoque al cliente y la transformación del clima laboral con la productividad de los colaboradores del área y empresa objeto en estudio, en donde se llegó a determinar una relación positiva y alta entre la dimensión proceso de transferencia y productividad, además Cacheiro (2012) menciona que hasta este punto el colaborador debería tener ya un mejoramiento significativo en solucionar problemas de su área, con el equilibrio de un buen clima laboral y un trabajo meramente enfocado al cliente, tal como se muestra en los resultados de la presente investigación.

El autor Cacheiro (2012) sostiene que el proceso de impacto, son una serie de eventos positivos ya resuelto por la empresa, concernientes a ciertas actitudes de los colaboradores, actitudes como la Efectivización del tiempo, su compromiso laboral que repercutirá en la estabilidad de los mismos disminuyendo considerablemente el índice de ausentismo y al mayor grado de satisfacción que tienen por su trabajo, son precisamente estas actitudes

las que fueron evaluados en la presente investigación, detalladamente en la dimensión impacto, y es ahí en donde se pudo observar que la mencionada dimensión guarda una relación significativa y positiva con la productividad, lo cual tiene evidencia sólida ya que en diversos estudios como el de Figueroa (2015), en donde se llegó a determinar que el coaching ha optimizado el proceso del servicio al cliente, ya que mejoró considerablemente la satisfacción de los trabajadores, este mismo efecto se observa en la investigación de Requejo (2013), en donde los colaboradores elevaron su productividad ya que se sintieron satisfechos originados por una protección social que las mypes les dieron, en tal sentido los resultados están de acorde a los de otras investigaciones que involucraron similares escenarios.

A lo largo de la presente discusión de resultados se pudo observar que diversas teorías e investigaciones ya resultas han convergido en que el coaching sin duda repercute en la productividad del colaborador y viceversa, son estos autores con sus respectivas teorías e investigaciones las cuales han sido mencionadas, las que se encuentran reforzando los resultados encontrados en la presente investigación es decir el hecho que se llegó a determinar que la relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva alta, por tal motivo se puede concluir que los resultados encontrados en la presente investigación son válidos y se encuentran respaldados científicamente.

## **V. CONCLUSIONES**

- 5.1.** La gestión de coaching ejecutado por la empresa Grupo Es Consultores es percibido de manera adecuada por un 43%, dentro de los factores que más afectaron los resultados se encuentra el hecho de que la empresa no se encuentra aplicando test u otros medios de evaluación para conocer el avance o efectividad del programa, por tal motivo no está generando retroalimentación, todo ello repercute en los colaboradores no tengan claro si el programa de coaching a influido en la reducción de costos del servicio.
- 5.2.** Se llegó a determinar que los colaboradores, 8, 10, 14, 16,19 llegaron a elevar considerablemente su productividad, así mismo se determinó que los colaboradores que aumentaron en un índice bajo su productividad son 1, 4, 5, 7, 12, 18,20.
- 5.3.** La relación entre la reacción ante el coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 fue significativa y positiva Alta, ello mediante la prueba de Rho de Spearman.
- 5.4.** La relación entre el proceso de aprendizaje y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva Alta, ello mediante la prueba de Rho de Spearman.
- 5.5.** La relación entre el proceso de Trasferencia y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva Alta, ello mediante la prueba de correlación de Pearson.
- 5.6.** La relación entre el proceso de Impacto y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores

Tarapoto 2016 es significativa y positiva Moderada, ello según la prueba de correlación de Rho de Spearman.

- 5.7.** La relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva alta, todo ello en base a la prueba de correlación de Pearson, en donde se postula que a mejor gestión de coaching, mayor será la productividad de un colaborador y viceversa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1.** La gerencia deber tomar con mayor determinación y frecuencia el uso y/o aplicación de test o cualquier otro instrumento de evaluación que permita conocer la efectividad del programa de coaching para de esta manera poder retroalimentar el mismo programa.
- 6.2.** La gerencia deberá poner atención en los trabajadores 1, 4, 5, 7, 12, 18,20, para poder determinar de manera clara el por qué no aumentaron su productividad de manera considerable, así mismo realizar un nuevo programa de coaching retroalimentando las deficiencias del primero.
- 6.3.** Implementar mayores actividades con el objetivo de aumentar la satisfacción y el grado de utilidad del programa de coaching.
- 6.4.** Identificar los modelos de aprendizaje de cada colaborador para de esta manera poder aumentar y efectivizar el proceso de aprendizaje.
- 6.5.** Aumentar la frecuencia de los escenarios y/o talleres en donde los colaboradores entrenen su capacidad de solucionar problemas, efectivizar su proceso de toma de decisiones y por ende mejorar e incrementar la eficacia laboral.
- 6.6.** Implementar políticas de comunicación formal a cada integrante de la empresa, en donde se exponga de manera periódica los avances organizacionales que se está teniendo ante la implementación del programa de coaching.
- 6.7.** A futuros investigadores sugerir realizar investigaciones de coaching, que no solo involucren la percepción del colaborador, también deberían incluirse la percepción del mismo coach, los clientes y en general al stakeholders de la empresa.

## VII. REFERENCIAS

- Arqueros, M. (2008). El Coaching en las Organizaciones. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de [http://innovacioneducativa.upm.es/jimcucue\\_09/comunicaciones/23\\_273-284\\_Coaching\\_organizaciones.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/jimcucue_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf).
- Caby, F. (2012). El Coaching: el Diagnostico – los Objetivos – las Relaciones Coach/coachee – las herramientas disponibles (process communication, los 360°, sofrología. (1ª ed.). Cuauhtémoc, México: De Vecchi S.A. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=YG5fK73At\\_4C&pg=PA1970&dq=coach+interno,+el+coach+externo+y+el+directivo+coach.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwivqL7-k5XQAhUGRyYKHasHCxoQ6AEIljAA#v=onepage&q=coach%20interno%2C%20el%20coach%20externo%20y%20el%20directivo%20coach.&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=YG5fK73At_4C&pg=PA1970&dq=coach+interno,+el+coach+externo+y+el+directivo+coach.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwivqL7-k5XQAhUGRyYKHasHCxoQ6AEIljAA#v=onepage&q=coach%20interno%2C%20el%20coach%20externo%20y%20el%20directivo%20coach.&f=true).
- Cacheiro M. (2012). Formación en instituciones y empresas: cómo planificar, elaborar y evaluar un plan de formación. (Edición Digital). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=ZIOaHqJAtoEC&pg=PT58&dq=reacci%C3%B3n+/+Satisfacci%C3%B3n,+aprendizaje,+transferencia,+impacto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTxfALI5XQAhXI7YMKHV2GDFgQ6AEIljAB#v=onepage&q=reacci%C3%B3n%20%2F%20Satisfacci%C3%B3n%2C%20aprendizaje%2C%20transferencia%2C%20impacto&f=true>.
- Caicedo, L. Herrera, J. & Quenguan, N. (2013). El Coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. (Trabajo de grado, Universidad del Rosario. Pamplona). Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4781/1075249712-2013.pdf?sequence=1>.

Cruelles, J. (2012) Productividad e Incentivos: Cómo Hacer que los tiempos de Fabricación se Cumplan (1era edición), Edit. Marcombo. Barcelona España. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=keXDrXAU5YYC&pg=PT73&dq=productividad&hl=es&sa=X&sqj=2&ved=0ahUKEwitr\\_2bmZXQAhWK7iYKHx4oAf0Q6AEIJDAC#v=onepage&q=productividad&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=keXDrXAU5YYC&pg=PT73&dq=productividad&hl=es&sa=X&sqj=2&ved=0ahUKEwitr_2bmZXQAhWK7iYKHx4oAf0Q6AEIJDAC#v=onepage&q=productividad&f=true).

Cruelles, J. (2012) Productividad en las tareas administrativas: ¿Por qué nunca nos da el tiempo? (1era ed.) Edit. Marcombo S.A. España. Barcelona. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=s\\_UuAHyyZs4C&pg=PT166&dq=medici%C3%B3n+de+la+productividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjWvo\\_yzu7QAUI7CYKHfaUDckQ6AEIRTAI#v=onepage&q=productividad&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=s_UuAHyyZs4C&pg=PT166&dq=medici%C3%B3n+de+la+productividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjWvo_yzu7QAUI7CYKHfaUDckQ6AEIRTAI#v=onepage&q=productividad&f=true).

Erazo, D. (2013). Propuesta de mejoramiento de la productividad de la línea de camisetos interiores en una empresa de confecciones por medio de la aplicación de herramientas lean manufacturing. (Trabajo de grado, Universidad de San Buenaventura). Recuperado de: [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2212/1/Propuesta\\_Productividad\\_Camisetos\\_Manufacturing\\_Infante\\_2013.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2212/1/Propuesta_Productividad_Camisetos_Manufacturing_Infante_2013.pdf)

Figuroa, J. (2015). Coaching para optimizar el servicio al cliente en MYPES consultoras. Revista Vinculado. Universidad Nacional de San Marcos. Recuperado de: [http://vinculando.org/psicologia\\_psicoterapia/coaching-optimizar-servicio-cliente-mypes-consultoras.html](http://vinculando.org/psicologia_psicoterapia/coaching-optimizar-servicio-cliente-mypes-consultoras.html).

Fuentes, A. (2011). Sistema Empresarial Prospectivo. (1era ed.) Edt. Lulu. Colombia. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=btWSAAwAAQBAJ&pg=PA55&dq=medici%C3%B3n+de+la+productividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjWvo\\_yzu7QAUI7CYKHfaUDckQ6AEILzAE#v=onepage&q=productividad&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=btWSAAwAAQBAJ&pg=PA55&dq=medici%C3%B3n+de+la+productividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjWvo_yzu7QAUI7CYKHfaUDckQ6AEILzAE#v=onepage&q=productividad&f=false).

García, M. (2013). Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo en las organizaciones. (Tesis de Posgrado, Universidad de Zaragoza). Recuperado de: <http://invenio2.unizar.es/record/11672/files/TAZ-TFM-2013-592.pdf>.

Gioya, P. y Rivera, J. (2008). Líderes + Liderazgo. (1ª ed.). Madrid, España: LID Editorial. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=RVhxAwAAQBAJ&pg=PT91&dq=COACHING+Saporito&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjyP\\_Fq-3QAhXF2yYKHQh-ABEQ6AEIMDAA#v=onepage&q=COACHING%20Saporito&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=RVhxAwAAQBAJ&pg=PT91&dq=COACHING+Saporito&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjyP_Fq-3QAhXF2yYKHQh-ABEQ6AEIMDAA#v=onepage&q=COACHING%20Saporito&f=true).

Huertas R. y Domínguez R. (2008) Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas (1era ed.) Edit. Gráfica Rey S.L. España.Barcelona. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=SfG3K8lz52gC&pg=PA71&dq=medici%C3%B3n+de+la+productividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSg5rhzu7QAhUBbCYKHXShBVAQ6AEIGDAA#v=onepage&q=medici%C3%B3n%20de%20la%20productividad&f=true>.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Herrera, F. (2011). Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de Coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana. (Tesis de grado, Universidad de Chile). Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera\\_f/pdfAmont/cs-herrera\\_f.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera_f/pdfAmont/cs-herrera_f.pdf)

Levit, T. (2010). Comercialización creativa. México: Compañía Editorial Continental.

López J. (2013). Productividad. (Versión digital). Estados Unidos. Recuperado de:

[https://books.google.com.pe/books?id=ObSOAgAAQBAJ&pg=PA15&dq=productividad&hl=es&sa=X&sqj=2&ved=0ahUKEwitr\\_2bmZXQAhWK7iYKHX4oAf0Q6AEIGTAA#v=onepage&q=productividad&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=ObSOAgAAQBAJ&pg=PA15&dq=productividad&hl=es&sa=X&sqj=2&ved=0ahUKEwitr_2bmZXQAhWK7iYKHX4oAf0Q6AEIGTAA#v=onepage&q=productividad&f=true).

Maldonado, G. (2012). Influencia del Coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. 4(1), 71-84. Recuperado de: [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v4n5\\_gmaldonado\\_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v4n5_gmaldonado_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf).

Plaza I. (2012) Temas de Investigación en economía de la empresa bancaria (Edición digital) Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=sAeh024JlpkC&pg=PA104&dq=medici%C3%B3n+de+la+productividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjWvo\\_yzu7QAhUI7CYKHfaUDckQ6AEISzAJ#v=onepage&q=productividad&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=sAeh024JlpkC&pg=PA104&dq=medici%C3%B3n+de+la+productividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjWvo_yzu7QAhUI7CYKHfaUDckQ6AEISzAJ#v=onepage&q=productividad&f=true).

Quiroa, C. (2014). Toma de decisiones y productividad laboral. (Tesis de grado, Universidad de Quetzaltenango). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>

Requejo, O. (2013). Productividad laboral y protección social de las mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo. (Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/172/1/TL\\_Requejo\\_Espinal\\_Oscar.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/172/1/TL_Requejo_Espinal_Oscar.pdf)

Rico, M. y Sacristán, M. (2012). Fundamentos Empresariales. (1ª ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=AQuyxnDAvH0C&pg=PA155&dq=productividad+en+servicios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjyKIOXnpXQAhXC6iYKHW0RC4oQ6AEILjAE#v=onepage&q=productividad%20en%20servicios&f=true>.

Rodríguez, C. (2011). Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad. (Tesis de Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Recuperado de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273503/1/CRodr%C3%ADguez.pdf>

Tito, P. (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. (Tesis de Posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito\\_hp\(2\).pd](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp(2).pd)

Whitmore, J. (2010). Coaching for Performance. (4a ed.). EE.UU.: NICHOLAS BREALEY PUBLISHING. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/104644342/Whitmore-John-Coaching-PDF#scribd>.

Wise, D. y Avendaño, K. (2013). Coaching para el liderazgo educativo. Guatemala: USAID. Recuperado de: [http://www.usaidlea.org/images/Coaching\\_para\\_el\\_liderazgo\\_educativo\\_LR.pdf](http://www.usaidlea.org/images/Coaching_para_el_liderazgo_educativo_LR.pdf)

# **ANEXOS**

**Anexo n.º 01: Matriz de consistencia**

<b>Problema</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de recolección</b>	
¿Cuál es la relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?	Determinar la relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.	<b>Hi.</b> La relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva alta.	Reacción	Grado de satisfacción con el coaching. Grado de utilidad del coaching.	Encuesta	
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	Aprendizaje	Conocimientos adquiridos. Reforzamiento retención de conocimientos. Muestras de conductas iniciales.		
• ¿Cómo es el nivel de percepción del Coaching de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?.	<b>O1.</b> Calificar la percepción de la gestión de Coaching en los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.	<b>Hi. 1.</b> La percepción de Coaching en los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es adecuada.	Transferencia	Capacidad de resolución de problemas. Efectividad del proceso de toma de decisiones. Enfoque hacia el cliente. Transformación del clima laboral. Incremento de la eficiencia laboral.		
• ¿Cuáles son los índices de productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores?	<b>O2.</b> Calcular los índices de productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores.	<b>Hi. 2.</b> Los índices de productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores son altos.	Impacto	Efectivización de los costos. Compromiso laboral. Disminución del Ausentismo.		
• ¿Cuál es la relación entre la reacción ante el coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?.	<b>O3.</b> Identificar la relación entre la reacción ante el coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.	<b>Hi. 3.</b> La relación entre la reacción ante el coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva alta.		Mayor satisfacción en el trabajo.		
• ¿Cuál es la relación entre el proceso de aprendizaje y la Productividad de los	<b>O4.</b> Conocer la relación entre el proceso de aprendizaje y la Productividad de los	<b>Hi. 4.</b> La relación entre el proceso de aprendizaje y la Productividad de los		(Cantidad de Informes Producidos al Mes / Sueldo)		Guía de Análisis Documental

colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?.	colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.	del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva alta.		
• ¿Cuál es la relación entre el proceso de transferencia y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?.	O5. Establecer la relación entre el proceso de transferencia y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.	Hi. 5. La relación entre el proceso de transferencia y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva alta.		
¿Cuál es la relación entre el proceso de impacto y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016?.	O6. Establecer la relación entre el proceso de impacto y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.	Hi. 6. La relación entre el proceso de impacto y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016 es significativa y positiva Moderada.		
<b>Diseño</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>		
<b>Descriptiva correlacional</b> , debido a que el objetivo de la investigación se centró en describir las variables, para luego establecer la relación entre ellas.	Para la variable Coaching: estuvo conformada por todos los colaboradores del área de investigación de la Empresa Grupo Es Consultores S.A.C., los cuales suman un total de 21 personas. Para la variable Productividad: estuvo compuesta por el total de acervo documentario que involucra los reportes de productividad de cada uno de los colaboradores del área de investigación.	La muestra estuvo compuesta por el total de la población ya que represento un número de fácil manejo como también encajo de manera directa con los intereses de la investigación es decir: Variable Coaching : 21 colaboradores. Variable Productividad : Reportes de productividad de Junio, Julio y Agosto.		

## Anexo n.º 02: Instrumentos de recolección de datos

### Encuesta para medir el Coaching

Buen día, en estos momentos estoy realizando una investigación, que permitirá evaluar las diversas actividades de coaching, que usted recibe por parte de la empresa grupo es consultores, la cual permitirá retroalimentar las actividades, en ese sentido le solicito que sus respuestas sean lo más objetivas posibles, lo que deberá hacer es valorar cada ítem, marcando con una "x" en los cuadros de la parte derecha de la hoja, es importante aclarar que el número 1 representa la valoración más deficiente y el 5 la que contiene mayor eficiencia.

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

<b>REACCIÓN</b>						
Nº	Grado de satisfacción con el coaching	1	2	3	4	5
1	Por favor valore su grado de satisfacción que usted tiene después de recibir los entrenamientos de su coaching.					
2	Por favor valore su grado de satisfacción con respecto al ambiente en donde usted recibe el coaching.					
3	Por favor valore su grado de satisfacción con respecto a las capacidades que muestra su coach.					
Nº	Grado de utilidad del coaching	1	2	3	4	5
4	Por favor valore el grado de utilidad que usted considera que tienen los entrenamientos del coaching, con la mejoría de su trabajo.					
5	Por favor valore el grado en que ha aumentado su productividad gracias al programa de coaching.					
<b>APRENDIZAJE</b>						
Nº	Conocimientos adquiridos	1	2	3	4	5
6	Por favor valore el grado en que usted cree que a obtenido nuevos conocimientos gracias a los programas de coaching.					
7	Por favor valore la frecuencia con que la gerencia aplica test de aprendizaje por cada sesión de coaching.					
8	Por favor valore la frecuencia con que la gerencia retroalimenta las fallas encontradas en las sesiones de coaching.					
Nº	Reforzamiento retención de conocimientos	1	2	3	4	5
9	Por favor valore el grado en que las reuniones de coaching han servido para que usted retenga los conocimientos impartidos.					
10	Por favor valore el grado en que las reuniones de coaching han servido para que usted retenga los conocimientos indispensables para el funcionamiento de actividades en el área.					
11	Por favor valore la frecuencia con que la gerencia evalúa si usted ha retenido los conocimientos impartidos en los entrenamientos, después de varios días, como medida de control.					
Nº	Muestras de conductas iniciales	1	2	3	4	5
12	Por favor valore la frecuencia con que la gerencia realiza simulacros por cada reunión de coaching impartida y usted es el actor principal en ellos.					
<b>TRANSFERENCIA</b>						
Nº	Capacidad de resolución de problemas	1	2	3	4	5
13	Valore el grado en que usted considera que los programas de coaching, han contribuido para que usted aumente su capacidad de solucionar los problemas saciados en el desarrollo de sus funciones.					
14	Valore el grado en que su coach, cuenta con la capacidad de impartir conocimientos que le permitan solucionar problemas, en el funcionamiento de sus actividades.					
Nº	Efectividad del proceso de toma de decisiones	1	2	3	4	5
15	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidos por la gerencia han mejorado tu capacidad de recolectar y analizar información.					

16	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidos por la gerencia han mejorado tu capacidad al momento de tomar decisiones concernientes a problemáticas suscitadas en tus funciones.					
N°	Enfoque hacia el cliente	1	2	3	4	5
17	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidas por la empresa han mejorado en que usted sea, mas consiente de la importancia que tiene el cliente para la empresa.					
18	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidas por la empresa han mejorado en que usted interiorice la importancia que tiene el conocer las características de los clientes.					
19	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidas por la empresa han mejorado en que usted interiorice la importancia que tiene el complacer efectivamente las necesidades del cliente.					
N°	Transformación del clima laboral	1	2	3	4	5
20	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidas por la empresa han mejorado positivamente el clima laboral.					
21	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidas por la empresa han generado que en el ambiente laboral exista mayor colaboración por parte de todos tus compañeros de trabajo.					
22	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidas por la empresa han generado que en el ambiente laboral exista mayor entendimiento de las acciones de cada integrante en el área de trabajo.					
23	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidas por la empresa han generado que en el ambiente laboral exista mayor respeto hacia cada integrante en el área de trabajo.					
N°	Incremento de la eficiencia laboral	1	2	3	4	5
24	Valore el grado en que las sesiones de coaching impartidas por la empresa han mejorado positivamente en el incremento de su capacidad para cumplir con las metas, optimizando sus recursos como tiempo y dinero.					
<b>IMPACTO</b>						
N°	Efectivización de los costos	1	2	3	4	5
25	Valore el grado en que usted considera que las sesiones de coaching han contribuido considerablemente en la reducción del costo del servicio.					
N°	Compromiso laboral	1	2	3	4	5
26	Valore el grado en que usted considera que las sesiones de coaching han contribuido en incrementar su compromiso con la empresa.					
N°	Disminución del Ausentismo	1	2	3	4	5
27	Valore el grado en que usted considera que las sesiones de coaching han contribuido en disminuir el ausentismo de sus compañeros de trabajo.					
N°	Mayor satisfacción en el trabajo	1	2	3	4	5
28	Valore el grado en que usted considera que las sesiones de coaching han contribuido a que usted se sienta más a gusto con las funciones que desempeña en la empresa.					

## Guía de Análisis Documental para medir la productividad

	CALCULO DE LA PRODUCTIVIDAD									
	JUNIO			JULIO			AGOSTO			Índice Promedio de Productividad
	Trabajos Producidos	Sueldo	Índice de Productividad	Trabajos Producidos	Sueldo	Índice de Productividad	Trabajos Producidos	Sueldo	Índice de Productividad	
Colaborador 1										
Colaborador 2										
Colaborador 3										
Colaborador 4										
Colaborador 5										
Colaborador 6										
Colaborador 7										
Colaborador 8										
Colaborador 9										
Colaborador 10										
Colaborador 11										
Colaborador 12										
Colaborador 13										
Colaborador 14										
Colaborador 15										
Colaborador 16										
Colaborador 17										
Colaborador 18										
Colaborador 19										
Colaborador 20										
Colaborador 21										

### Anexo n.º 03: índice de cronbach

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.957	28

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
I1	79.20	539.338	.872	.954
I2	78.93	537.099	.857	.954
I3	79.20	539.338	.872	.954
I4	79.27	561.926	.599	.956
I5	78.63	585.413	.141	.961
I6	79.23	549.151	.706	.955
I7	80.07	571.099	.593	.956
I8	80.03	571.895	.564	.957
I9	79.23	561.426	.651	.956
I10	79.00	552.552	.799	.955
I11	79.40	589.145	.083	.961
I12	79.27	537.857	.898	.953
I13	79.30	544.907	.809	.954
I14	79.03	541.620	.847	.954
I15	78.97	583.275	.124	.962
I16	79.27	560.064	.763	.955
I17	79.17	557.937	.629	.956
I18	79.30	551.252	.734	.955
I19	79.20	539.338	.872	.954
I20	79.33	575.471	.452	.957
I21	79.20	539.338	.872	.954
I22	79.20	548.648	.750	.955
I23	79.20	539.338	.872	.954
I24	79.33	542.023	.788	.955
I25	79.90	579.886	.356	.958
I26	78.13	576.120	.449	.957
I27	79.30	552.355	.731	.955
I28	79.20	539.338	.872	.954

### Anexo n.º 04: Fichas de validación por expertos

#### Validación de instrumentos

TITULO DE TESIS: "Coaching y Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016"

VARIABLE	DIMENSION INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES				
			1	2	3	4	5	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR			RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCION DE RESPUESTA	
								SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
COACHING es llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella pueda llegar Cacheiro (2012)	REACCIÓN Grado de satisfacción con el coaching	Por favor valore su grado de satisfacción que usted tiene después de recibir los entrenamientos de su coaching.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
		Por favor valore su grado de satisfacción con respecto al ambiente en donde usted recibe el coaching.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
		Por favor valore su grado de satisfacción con respecto a las capacidades que muestra su coach.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
	Grado de utilidad del coaching	Por favor valore el grado de utilidad que usted considera que tienen los entrenamientos del coaching, con la mejoría de su trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
		Por favor valore el grado en que ha aumentado su productividad gracias al programa de coaching.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
		Por favor valore el grado en que usted cree que a obtenido nuevos conocimientos gracias a los programas de coaching.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
	Reforzamiento retención de conocimientos	Por favor valore la frecuencia con que la gerencia aplica test de aprendizaje por cada sesión de coaching.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
		Por favor valore la frecuencia con que la gerencia retroalimenta las fallas encontradas en las sesiones de coaching.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
		Por favor valore el grado en que las reuniones de coaching han servido para que usted retenga los conocimientos impartidos.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
		Por favor valore el grado en que las reuniones de coaching han servido para que usted retenga los conocimientos indispensables para el funcionamiento de actividades en el área.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
		Por favor valore la frecuencia con que la gerencia evalúa si usted ha retenido los conocimientos impartidos en los entrenamientos, después de varios días, como medida de control.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
	Muestras de conductas iniciales	Por favor valore la frecuencia con que la gerencia realiza simulacros por cada reunión de coaching impartida y usted es el actor principal en ellos.	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		

	<p>Mayor satisfacción en el trabajo</p>	<p>Valore el grado en que usted considera que las sesiones de coaching han contribuido a que usted se sienta más a gusto con las funciones que desempeña en la empresa.</p>																										
--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



FIRMA DEL EVALUADOR

Mg. López Rengifo Enrique

Mg. Enrique López Rengifo  
 DOCENTE  
 EPG . UCV

Validación de instrumentos

TITULO DE TESIS: "Coaching y Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016"

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				1	2	3	4	5	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
COACHING	es llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella pueda llegar Cacheiro (2012)	REACCION	Grado de satisfacción con el coaching	Por favor valore su grado de satisfacción que usted tiene después de recibir los entrenamientos de su coaching.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
				Por favor valore su grado de satisfacción con respecto al ambiente en donde usted recibe el coaching.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
				Por favor valore su grado de satisfacción con respecto a las capacidades que muestra su coach.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	
		Grado de utilidad del coaching	Por favor valore el grado de utilidad que usted considera que tienen los entrenamientos del coaching, con la mejoría de su trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		
			Por favor valore el grado en que ha aumentado su productividad gracias al programa de coaching.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		
			Por favor valore el grado en que usted cree que a obtenido nuevos conocimientos gracias a los programas de coaching.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		
	Reforzamiento retención de conocimientos	Muestras de conductas iniciales	Por favor valore la frecuencia con que la gerencia aplica test de aprendizaje por cada sesión de coaching.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		
			Por favor valore la frecuencia con que la gerencia retroalimenta las fallas encontradas en las sesiones de coaching.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		
			Por favor valore el grado en que las reuniones de coaching han servido para que usted retenga los conocimientos impartidos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		
		Por favor valore el grado en que las reuniones de coaching han servido para que usted retenga los conocimientos indispensables para el funcionamiento de actividades en el área.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓			
Por favor valore la frecuencia con que la gerencia evalúa si usted ha retenido los conocimientos impartidos en los entrenamientos, después de varios días, como medida de control.		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓				
			Por favor valore la frecuencia con que la gerencia realiza simulacros por cada reunión de coaching impartida y usted es el actor principal en ellos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Encuesta para medir la gestión de Coaching, en el área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

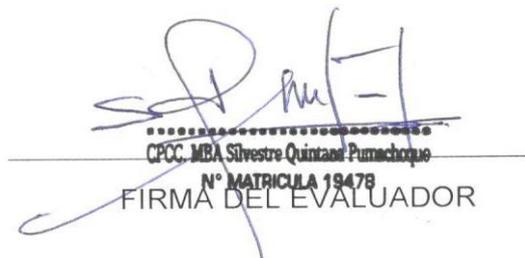
**Objetivo:** Determinar la relación entre el Coaching y la Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016.

Dirigido a: 21 colaboradores del área de investigación de la empresa Grupo Es Consultores S.A.C.

Nombre y Apellidos: MBA. Silvestre Quintana Pumachoque

VALORACION:

INADECUADO	REGULAR	ADECUADO ✓
------------	---------	------------

  
.....  
CPCC. MBA Silvestre Quintana Pumachoque  
N° MATRICULA 19478  
FIRMA DEL EVALUADOR

## **INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

### **I. DATOS GENERALES**

Título de la investigación: **“Coaching y Productividad de los colaboradores del área de investigación del Grupo Es Consultores Tarapoto 2016”**

Nombres y apellidos del experto: Mg. Alfonso Isuiza Pérez

Institución en la que trabaja /Cargo: Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV

Nombre del Instrumento : **Encuesta para medir el coaching**

Autores del instrumento : **Br. Erik Pezo Arteága**

Muy deficiente (1)    Deficiente (2)    Aceptable (3)    Bueno (4)    Excelente (5)

### **II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN**

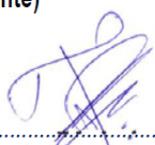
CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
<b>TOTAL</b>					<b>46</b>	

### **III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

El instrumento materia de revisión, evidencia suficiente coherencia entre diferentes criterios, así como, entre indicadores y dimensiones de la variable satisfacción laboral; por tanto, es pertinente y aplicable. El instrumento está apto para su aplicación.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46 (Excelente)**

Tarapoto, agosto de 2016.

  
 .....  
 Mg. Alfonso Isuiza Pérez  
 CPPe N° 2301119950

**Anexo n.º 05: Autorización para aplicar instrumento**

Tarapoto, 10 de Enero de 2016

MG. ALFONZO ISUIZA PEREZ  
ASESOR ENCARGADO  
ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Usted con la finalidad de hacer de su conocimiento que el Sr. **Erik Pezo Arteaga**, estudiante de la Escuela de Posgrado en Maestría en Gestión del Talento Humano, de la Institución Universitaria que usted Representa, ha sido admitido realizar su informe de tesis en la Empresa GRUPO ES CONSULTORES S.A.C.

Consto la aceptación para la investigación y requerimiento de información que necesite.

Atentamente,

Grupo ES Consultores SAC  
  
Shirley Rengifo Pinchi  
GERENTE GENERAL