



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Coaching y el desempeño laboral de los colaboradores en el área  
administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de  
Los Olivos, Lima Perú – 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**AUTOR:**

GONZALES VILCHES, SOLEDAD GIULIANA

**ASESOR:**

MG. ROBLADILLO BRAVO LIZ MARIBEL

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

GESTION DE TALENTO HUMANO

**LIMA - PERÚ**

**2017**

PAGINA DEL JURADO

.....  
PRESIDENTE

.....  
SECRETARIO

.....  
VOCAL

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia ya que son las personas que me apoyaron durante el desarrollo de mi carrera universitaria y a la profesora Teresa Gonzales por el asesoramiento brindado.

Agradezco a Dios por darme la sabiduría, la fuerza y la fe para cumplir su propósito en mi vida.

Agradezco también a mi Mamá quien me enseñó el valor del sacrificio

Agradezco a mis amigos y profesores que me apoyaron en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Yo Soledad Giuliana Gonzales Vilches con DNI N° 45082052, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES, Escuela de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

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

## PRESENTACION

Señores miembros del Jurado, presento a ustedes la Tesis titulada “Coaching y el desempeño laboral de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú - 2017” con la finalidad de encontrar una relación entre el Coaching y el desempeño laboral que apoye a la gestión del área de administración y áreas relacionadas en la estructuración en juicio, representación de juicios con números, síntesis de resultados y análisis de la sensibilidad para que pueda mejorar la toma de decisiones, ello en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

## INDICE

PAGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARACION DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACION .....	vi
<b>INDICE</b> .....	vii
INDICE DE GRAFICOS .....	ix
INDICE DE TABLAS .....	xiii
<b>RESUMEN</b> .....	xvi
<b>ABSTRACT</b> .....	xvii
<b>I INTRODUCCION</b> .....	1
1.1 Realidad Problemática.....	2
1.2 Trabajos previos .....	6
1.3 Teorías relacionadas al tema .....	12
1.4 Formulación del problema .....	27
1.4.1 Problema general.....	27
1.4.2 Problemas específicos .....	27
1.5 Justificación del Estudio.....	28
1.6 Objetivos.....	29
1.6.1 Objetivos General.....	29
1.6.2 Objetivo Específicos.....	29
1.7 Hipótesis .....	30
1.7.1 Hipótesis general.....	30
1.7.2 Hipótesis específicos.....	30
<b>II METODO</b> .....	31
2.1 Método de Investigación .....	32
2.2 Diseño de investigación: .....	32
2.3 Variables de Operacionalización .....	33
2.4 Población y muestra .....	37
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..	37

2.5.1 Técnica:.....	37
2.5.2 Instrumento: .....	37
2.5.3 La confiabilidad .....	38
2.5.4 La Validez.....	38
2.6 Métodos de análisis de datos .....	39
2.7 Aspectos éticos.....	39
<b>III RESULTADOS</b> .....	40
3.1 Análisis De Fiabilidad Del Instrumento .....	41
3.2 Análisis Inferencial .....	42
3.2.1 Prueba De Normalidad.....	42
3.3 Análisis Paramétricos .....	44
3.3.1 Prueba De Correlación De Pearson .....	44
3.4 Tablas y Gráficos por Dimensión.....	48
3.5 Tablas y Gráficos por preguntas.....	58
<b>IV DISCUSIÓN</b> .....	88
<b>V CONCLUSIONES</b> .....	91
<b>VII RECOMENDACIONES</b> .....	93
<b>VIII REFERENCIAS</b> .....	96
<b>ANEXO</b> .....	100



## INDICE DE TABLAS

Tabla 2: Operacionalización de variable 2 .....	36
Tabla 3 .....	41
Estadístico de fiabilidad de instrumento Coaching .....	41
Tabla 4 .....	41
Estadístico de fiabilidad de instrumento Desempeño Laboral.....	41
Tabla 5 .....	42
<i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Coaching y Desempeño Laboral .....</i>	<i>42</i>
Tabla 6 .....	43
<i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Coaching y Desempeño de tareas .....</i>	<i>43</i>
Tabla 7 .....	43
<i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Coaching y Desempeño Contextual .....</i>	<i>43</i>
La tabla 7, se observa que el sig. Valor es de 0,097 para la variable Coaching y 0,200 para la variable Desempeño contextual, ambos valores son mayores al nivel de significancia del 0,05.....	44
Tabla 8 .....	44
<i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra .....</i>	<i>44</i>
Tabla 9 .....	45
<i>Correlación de Coaching y el Desempeño Laboral .....</i>	<i>45</i>
Tabla 11 .....	47
<i>Correlación de Coaching y el Desempeño Contextual .....</i>	<i>47</i>
Tabla 12 .....	48
<i>Correlación de Coaching y el Desempeño Contraproductivo .....</i>	<i>48</i>
Tabla 13 .....	48
<i>Gestión De Si Mismo.....</i>	<i>48</i>
Tabla 14 .....	49
<i>Gestión Del Conocimiento.....</i>	<i>49</i>
Tabla 15 .....	50
<i>Gestión Del Futuro .....</i>	<i>50</i>
Tabla 16 .....	51
<i>Gestión De La Emocionalidad.....</i>	<i>51</i>
Tabla 17 .....	52

<i>Gestión De Redes</i> .....	52
Tabla 18 .....	53
<i>Gestión Del Aprendizaje</i> .....	53
Tabla 19 .....	54
<i>Desempeño De Tareas</i> .....	54
Tabla 20 .....	55
<i>Desempeño Contextual</i> .....	55
Tabla 21 .....	56
<i>Desempeño Contraproductivo</i> .....	56
Tabla 22 .....	58
<i>En el área los colaboradores han mejorado sus debilidades laborales por efecto del Coaching</i> .....	58
Tabla 23 .....	59
<i>Ante una incidencia de error de los subordinados la jefatura ejecuta el coaching para realizar correctivos efectivos inmediatos</i> .....	59
Tabla 24 .....	60
<i>Los colaboradores evidencian sus habilidades sin resistirse a compartirlas en el equipo de trabajo por efecto de la motivación del área</i> .....	60
Tabla 25 .....	61
<i>Los colaboradores interactúan sin discriminación de puestos de antigüedad por el buen acompañamiento de las jefaturas</i> .....	61
Tabla 26 .....	62
<i>Las metas establecidas por la gerencia en el área, logran ser alcanzada pues el coach entrena, acompaña e instruye a los colaboradores.</i> .....	62
Tabla 27 .....	63
<i>En la empresa existe políticas de la gestión del talento humano que brinda oportunidades de ascenso a la promoción interna</i> .....	63
Tabla 28 .....	64
<i>El coach se involucra con confiabilidad en enrumbar los ascensos a los colaboradores de mejor desempeño</i> .....	64
Tabla 29 .....	65
<i>La gerencia coordina con quienes ejercen el coaching a seleccionar a los mejores colaboradores para efectos de compartir sus habilidades operativos en el área</i> .....	65
Tabla 30 .....	66

<i>"Ayudar a aprender" es la perspectiva de los coachs en el área, por ello planifican con idoneidad las acciones a ejecutar en el área.....</i>	66
Tabla 31 .....	67
<i>Los supervisores, que son los que ejercen el coaching, orientan a los colaboradores sobre las estrategias a utilizar para el manejo de sus emociones .....</i>	67
Tabla 32 .....	68
<i>Ante una situación de conflicto laboral predomina el respeto, pues los colaboradores han sido entrenados para la práctica de la tolerancia .....</i>	68
Tabla 33 .....	69
<i>Las actividades integracionistas promovidas por los supervisores son efectivas, en el área se observa la conversación respetuosa y fluida.....</i>	69
Tabla 34 .....	70
<i>El jefe o supervisor promueve la conversación en el área en función a la mejora del desempeño laboral.....</i>	70
Tabla 35 .....	71
<i>Los colaboradores ante un instructivo por parte de los coaching, pueden expresar la necesidad de réplica y son satisfechos .....</i>	71
Tabla 36 .....	72
<i>Ante una debilidad laboral el coach tiene las estrategias de aliento que garantiza la continuidad y mejora el desempeño laboral de los colaboradores .....</i>	72
Tabla 37 .....	73
<i>El desempeño laboral es ideal pues las actividades desarrolladas en el área se ejecutan eficientemente .....</i>	73
Tabla 38 .....	74
<i>La administración de tareas permite en el área obtener resultados ideales, pues todo procedimiento se planifica, ejecuta y controla.....</i>	74
Tabla 39 .....	75
<i>Quienes representan las jefaturas evalúan con transparencia el desempeño laboral , los resultados son confiables.....</i>	75
Tabla 40 .....	76
<i>El liderazgo de los jefes es ideal para la naturaleza del servicio brindado: se promueve, se motiva, se acompaña para la mejora de los procesos.....</i>	76
Tabla 41 .....	77
<i>Las jefaturas, informan con claridad los procedimientos laborales a seguir lo que influye en el buen desempeño .....</i>	77

Tabla 42 .....	78
<i>La comunicación entre los colaboradores es fluida y efectiva lo que influye en el buen desempeño laboral.....</i>	<i>78</i>
Tabla 43 .....	79
<i>Las relaciones interpersonales son buenas en el área de trabajo, generando el cumplimiento oportuno de resultados.....</i>	<i>79</i>
Tabla 44 .....	80
<i>Los colaboradores sin discriminación de mando comparten actividades integradoras que repercuten en su buen desempeño.....</i>	<i>80</i>
Tabla 45 .....	81
<i>Las tareas encomendadas a los colaboradores son proporcionales al puesto que desempeña .....</i>	<i>81</i>
Tabla 48 .....	84
<i>Los colaboradores desarrollan procesos laborales que evidencian su productividad: cumplimiento de metas.....</i>	<i>84</i>
Tabla 49 .....	85
<i>La gerencia promueve oportunidad de ascenso los mejores colaboradores.....</i>	<i>85</i>
Tabla 51 .....	87
<i>Existe la empatía y el buen trato en el área, pues los jefes velan por la prevención y solución de conflictos laborales. ....</i>	<i>87</i>

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Gestión de sí mismo. ....	49
Gráfico 2. Gestión de Conocimiento:.....	50
Gráfico 3 Gestión del Futuro: .....	51
Gráfico 4 Gestión de la Emocionalidad .....	52
Gráfico5 Gestión de Redes .....	53
Gráfico 6 .Gestión de aprendizaje: .....	54
Gráfico 7 Desempeño de Tareas: .....	55
Gráfico 8 Desempeño _Contextual: .....	56
<i>Gráfico 10:</i> De los 45 encuestados, 18 marcaron algunas veces esto representa el 40% del total, podemos concluir que no todos los colaboradores han mejorado en ciertos aspectos sus debilidades por efecto del Coaching .....	58
<i>Gráfico 11:</i> De los 45 encuestados, 19 marcaron casi nunca esto representa el 42,22% del total, podemos concluir que la jefatura no ejecuta el coaching para realizar correctivos de forma efectiva.....	59
Gráfico 12: De los 45 encuestados .....	60
<i>Gráfico 13:</i> De los 45 encuestados, 18 marcaron casi nunca esto representa el 40% del total, podemos concluir que los colaboradores casi nunca interactúan sin discriminación de puestos de antigüedad por el buen acompañamiento de las jefaturas.....	61
<i>Gráfico 14:</i> De los 45 encuestados, 19 marcaron casi nunca esto representa el 42,22% del total, podemos concluir que las metas no se cumplen ya que no cuentan con un coach capacitado.....	62
<i>Gráfico 15:</i> De los 45 encuestados, 17 marcaron algunas veces esto representa el 37,78% del total, podemos concluir que la empresa no cuenta con políticas claras para los ascensos de los colaboradores. ....	63
<i>Gráfico 16:</i> De los 45 encuestados, 19 marcaron casi nunca esto representa el 42,22% del total, podemos concluir que los jefes no se preocupan por incentivar a los colaboradores con mejor desempeño.....	64
<i>Gráfico 17:</i> De los 45 encuestados, 22 marcaron casi nunca esto representa el 48,89% del total, podemos concluir que los jefes no se preocupa en integrar al equipo, en difundir y compartir los conocimientos de los colaboradores.....	65
<i>Gráfico 18:</i> De los 45 encuestados, 19 marcaron casi nunca esto representa el 42,22% del total, podemos concluir que los colaboradores perciben la falta de compromiso por parte de los jefes, sus acciones no reflejan el interés hacia ellos. ....	66

<i>Grafico 19: De los 45 encuestados, 21 marcaron algunas veces esto representa el 46,67% del total, podemos concluir que los jefes o supervisores algunas veces orientan y guían a los colaboradores en sus labores diarias.....</i>	67
<i>Grafico 20: De los 45 encuestados, 17 marcaron casi nunca y algunas veces esto representa el 75.56% del total, podemos concluir que no todos los colaboradores tienen manejo adecuado ante un conflicto. ....</i>	68
<i>Grafico 21: De los 45 encuestados, 30 marcaron casi nunca esto presenta el 66,67% del total, podemos concluir que los jefes no lograr tener una relación adecuada con los colaboradores y la comunicación no es buena.....</i>	69
<i>Grafico 22: De los 45 encuestados, 17 marcaron casi nunca esto representa el 37,78% del total, podemos concluir que los jefes solo se preocupan por sus propios intereses, no escucha, no orienta.....</i>	70
<i>Grafico 24: De los 45 encuestados, 17 marcaron casi nunca esto representa el 37,78% del total, podemos concluir que el coach no muestra una buena relación con sus colaboradores. ....</i>	72
<i>Grafico 25: De los 45 encuestados, 21 marcaron nunca esto representa el 46,67% del total, podemos concluir que no existe un buen desempeño laboral. ....</i>	73
<i>Grafico 26: De los 45 encuestados, 26 marcaron nunca esto representa el 57,78% del total, podemos concluir que existe una correcta administración de tareas....</i>	74
<i>Grafico 27: De los 45 encuestados, 21 marcaron nunca esto representa el 46,67% del total, podemos concluir que los colaboradores consideran que no existe una buena evaluación de su desempeño.....</i>	75
<i>Grafico 28: De los 45 encuestados, 26 marcaron nunca esto representa el 57,78 % del total, podemos concluir que los colaboradores consideran que no tienen líderes, porque no existe motivación en su labor diaria.....</i>	76
<i>Grafico 29: De los 45 encuestados, 30 marcaron nunca esto presenta el 66,67% del total, podemos concluir que no existe comunicación adecuada de los procedimientos a seguir dentro del área. ....</i>	77
<i>Grafico 30: De los 45 encuestados, 24 marcaron casi nunca esto presenta el 53,33% del total, podemos concluir que hay comunicación entre compañeros de área y por ende no hay un buen desempeño laboral. ....</i>	78
<i>Grafico 31: De los 45 encuestados, 24 marcaron casi nunca esto representa el 53,33% del total, podemos concluir que no son ideales las relaciones interpersonales y afecta en la meta como equipo. ....</i>	79
<i>Grafico 32: De los 45 encuestados, 18 marcaron nunca esto representa el 40% del total, podemos concluir que los colaboradores considera que no hay igual de trato.....</i>	80

<i>Grafico 33: De los 45 encuestados, 25 marcaron nunca esto presenta el 55,56% del total, podemos concluir que los colaboradores existen una correcta distribución de tareas según el puesto que desempeñan. ....</i>	81
<i>Grafico 34: De los 45 encuestados, 20 marcaron casi nunca esto presenta el 44,44% del total, podemos concluir que los colaboradores no tienen incentivos por las labores extras que puedan realizar fuera de sus funciones.....</i>	82
<i>Grafico 35: De los 45 encuestados, 18 marcaron algunas veces esto presenta el 40% del total, podemos concluir que algunas veces los jefes realizan una correcta evaluación del desempeño. ....</i>	83
<i>Grafico 36: De los 45 encuestados, 18 marcaron nunca esto presenta el 40% del total, podemos concluir que los colaboradores no están cumpliendo con las metas programadas. ....</i>	84
<i>Grafico 37: De los 45 encuestados, 24 marcaron nunca esto representa el 53,33 % del total, podemos concluir que no existe oportunidad de ascenso para los mejores colaboradores. ....</i>	85
<i>Grafico 38: De los 45 encuestados, 18 marcaron nunca esto representa el 40% del total, podemos concluir que no se respeta al 100% los derechos de los colaboradores.....</i>	86
<i>Grafico 39: De los 45 encuestados, 29 marcaron algunas veces esto presenta el 44,44% del total, podemos concluir algunas veces existe empatía y el buen trato en el área. ....</i>	87

## RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene por título: Coaching y el Desempeño Laboral de los colaboradores en el área de administración y finanzas en la aseguradora La Positiva Vida en el distrito de Los Olivos-Lima Perú – 2017, tuvo por objetivo identificar la relación entre ambas variables Coaching y Desempeño Laboral. Tomando en cuenta Chávez, N. (2012) respecto al Coaching quien considera la formación, gestión de conocimiento, el cambio, la evolución cultural de los jefes y colaboradores; así mismo según Varela, O. Y Salgado, E. (2010) considera que El desempeño laboral es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización como el desempeño de tareas, desempeño contextual y el desempeño contra- productivo.

El desarrollo del trabajo consiste en un estudio básico, de nivel descriptivo correlacional, de diseño experimental, la cual consta de una población de 45 personas, el estudio se realizó con una encuesta validada por 3 expertos, mediante cuestionario tipo Likert, procesado con el programa de SPSS, la elaboración fue valiosa pues reflejo de acuerdo a nuestros indicadores la relación entre el Coaching y el Desempeño Laboral y se observó que no existe una buena relación entre jefe y colaborador.

Siendo la conclusión final, el coaching se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de administración y finanzas en la aseguradora La Positiva Vida en el Distrito de Los Olivos

Palabras clave: Coaching, Desempeño Laboral



## **ABSTRACT**

This research study is entitled Coaching and the Work Performance of the collaborators in the area of administration and finances in the insurer La Positiva Vida in the district of Los Olivos Lima - 2017, aims to identify the relationship between both Variables Coaching and Work Performance. Taking into account Chavez, N. (2012) regarding Coaching who considers training, knowledge management, change, cultural evolution of bosses and collaborators; According to Varela, O. Y Salgado, E. (2010) considers that job performance is the voluntary execution of behaviors relevant to achieving the goals of the organization as the performance of tasks, contextual performance and counterproductive performance.

The development of the work consists of a basic, correlational descriptive, experimental design study, which consists of a population of 45 people, the study was carried out with a survey validated by 3 experts, using a Likert questionnaire, processed with the program Of SPSS, the elaboration was valuable because it reflected according to our indicators the relationship between Coaching and Work Performance and it was observed that there is no good relationship between boss and employee.

In conclusion, coaching is significantly related to the work performance of employees in the area of administration and finance at the insurer La Positiva Vida in Los Olivos District

Key words: Coaching, Job Performance

## I INTRODUCCION

El coaching es de necesidad trascendental para el desempeño laboral de los colaboradores, la gestión del talento humano ayudara a generar un clima laboral adecuado dentro la organización. El coaching es importante para la empresa ya que ayudara a mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa con el coach, con la finalidad de alcanzar la efectividad esperada es por ello que se requiere alcanzar mediante el coaching el bienestar de la organización y del colaborador, formar equipos de trabajo, personal comprometido. Al respecto, Muradep (2009) indica que dicha efectividad se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores.

Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno. Por ello, se procura establecer opciones que fortalezcan el talento de cada miembro de una empresa, a fin de tener desempeños que se vean reflejados en el logro de objetivos eficientemente.

El desempeño laboral es de suma importancia para el logro de los objetivos de las organizaciones, los diversos factores del desempeño llevaran a cabo el cumplimiento de las metas trazadas como organización. Un adecuado desempeño laboral de los colaboradores frente a sus labores diarias permitirá obtener buenos resultados y a su vez genera satisfacción personal.

Aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado (Bayón et al., 2006).

### **1.1 Realidad Problemática**

Según la investigación realizada Ravier, L. (2005) el coaching procura el desarrollo del potencial de las personas bajo la libertad. Esta investigación fue motivada por lo que llamo la “crisis de identidad profesional del coach”, que consiste en no saber qué somos y qué hacemos realmente. Se notado con

frecuencia que muchos coaches recién formados salen al mercado profesional con esta “crisis de identidad”, que en última instancia se transforma en un inconveniente a la hora de un desarrollo profesional óptimo a falta de bases fundamentales de la profesión que acrediten o justifiquen su existencia. Por tanto resulta necesario identificar esos fundamentos del coaching a favor de una profesión seria y sólida, reconociendo su esencia fundamental en beneficio del desarrollo de la conciencia humana. La historia del coaching en todas sus formas debe caminar hacia la integración de la profesión bajo una conciencia de unidad, que en definitiva es la que otorga la esencia y fundamentos de la actividad.

Es un concepto que nace de una realidad donde el coach ayudan a la personas a realizar mejor aquello que ya saben hacer, potenciando sus habilidades en diversos campos, si hablamos de un coach dentro de las organizaciones ellos ayudan a obtener mejores resultados y la efectividad esperada.

Según la revista del comercio en el Perú cada vez más empresas buscan potenciar las diversas habilidades como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y un adecuado clima entre jefe y subordinados mediante el coaching, las empresas al desarrollar el coaching buscan generar cambios positivos en su efectividad, productividad y generar un cambio de clima laboral.

La empresa La Positiva Seguros es un Grupo Asegurador con más de 77 años de experiencia en el mercado asegurador peruano y cuenta con más de 3'500,000 de asegurados en todo el Perú.

En La Positiva Seguros y Reaseguros, ofrecemos el mejor servicio con innovación y creatividad, brindando tranquilidad, protección y seguridad a nuestros clientes, a través de la mejora continua de los procesos y el desarrollo de las competencias de nuestros colaboradores

La Positiva Seguros está conformada por:

La Positiva Seguros Generales, que ofrece seguros de bienes patrimoniales, accidentes y de salud.

La Positiva Vida, que ofrece seguros de vida, accidentes de trabajo, seguros previsionales y renta de jubilación.

#### Visión

Ser la mejor opción del mercado asegurador.

#### Misión

Somos una empresa experta en gestión de riesgos enfocada en lograr una alta penetración de mercado a través de nuestros productos innovadores, utilizando múltiples canales de acceso, con excelencia y rapidez de respuesta en nuestro servicio.

El problema de la investigación se llevara a cabo en una organización compuesta por varios elementos, humanos, técnicos, materiales y financieros que relacionados y organizados trabajan por un objetivo determinado; por ende el área de recursos humanos y su bienestar se ha vuelto muy importante y contribuyen al desarrollo de las organizaciones. La empresa aseguradora se encuentra estructura y organizada; sin embargo nos centramos en el área de Comercial por los constantes problemas entre jefes y subordinados donde se alega no contar con un líder que guie y apoye en sus funciones diarias que los colaboradores desempeñan, ellos sienten y perciben la falta de compromiso. Por lo tanto el desempeño de los colaboradores está siendo afectada considerablemente, no se está cumpliendo con las metas programadas como área y lo que necesitamos es incrementar el nivel de ingresos sea a través de las ventas o cobranzas de la línea SPF.

Este conflicto se debe a no haber llegado a un acuerdo entre empleador y colaborador de modificación de contrato laboral la cual implica realizar una función adicional en sus labores diarios (cobranzas + ventas). La empresa desea con este incremento de funciones mejorar los indicadores de ingresos y los colaboradores quieren que se respete sus condiciones iniciales de contrato y mejorar ciertos puntos dentro de la organización como una adecuada forma de liderar, mejorar el clima laboral.

Podemos observar en el área comercial de la aseguradora existen problemas en cuanto al desempeño laboral de los colaboradores, el desempeño

que ellos tienen es pésimo debido a la falta de supervisión, falta de capacitación, falta de comunicación dicho problema está perjudicando a la compañía, sobre todo en los objetivos que tienen como área; los colaboradores no tienen un adecuado desempeño de tareas teniendo en cuenta que la comunicación en el área siempre ha sido muy informal y a destiempo, eso genera malestar al personal y desinformación ejemplo: hace un par de semanas en el área se informó mediante un memorándum que el porcentaje de meta a cumplir para la permanencia en sus puestos sería de 98.50% y máximo 99 %, como algunos colaboradores no habían cumplido con los parámetros establecidos desde el mes de septiembre aproximadamente llegando a alcanzar una efectividad de 97% fueron despedidos de forma arbitraria; sin embargo con el apoyo del sindicato y la sunafil retomaron sus puestos.

Los colaboradores sienten que el área de Administración y finanzas solo vela por su interés, pues no solo se trata de buscar un beneficio como empresa si no también busca el beneficio de sus colaboradores, también se observa que el jefe no mide la capacidad de trabajo de los colaboradores y asigna funciones sin tener en cuenta si están capacitados o si cuentan con el perfil que se necesita. Otro punto observado en la aseguradora es el Desempeño contraproducente que tienen ciertos empleados de la compañía, la cual lejos de contribuir al logro de metas de la organización sus conductas amenazan y perjudican el desempeño de sus compañeros.

En lo personal para identificar un problema es solo voltear a ver como se desempeña o como realiza su trabajo un empleado, en ocasiones pueden ser personas que tengan problemas externos, pero por lo general son desacuerdos con decisiones tomadas por los jefes.

No obstante en relación al desempeño laboral según Varela, se refiere al desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización.

En tal sentido desarrollamos el coaching que es el arte de facilitar el crecimiento, toma de conciencia, fortalezca su creencia y actué de forma responsable, que permita impulsar el desempeño laboral y así lograr un desarrollo exitoso en las organizaciones. Es por ello la suma importancia de dar relación al coaching y desempeño laboral.

## 1.2 Trabajos previos

A continuación, se describen los **ANTECEDENTES NACIONALES**:

Bauos, J. y Colquepisco, T. Perú (2014) en su tesis titulada: Coaching educativo y resolución de conflictos en docentes de la I.E.P “José Benavente Sepúlveda Fernández” de la provincia de Cañete 2012, para obtener el título de Magister en Administración en la educación de la Facultad de ciencias administrativas en la universidad Cesar Vallejo Perú Lima – Perú. Los tesistas propusieron como objetivo Determinar la relación que existe entre el coaching educativo y la resolución de conflictos en docentes de la institución Educativa Pública José Buenavente Sepúlveda Fernández de la provincia de Cañete 2012, (p,37) El tipo de investigación fue descriptiva de diseño, (p, 82) la población estuvo conformados por setenta y ocho (78) docentes que laboran en la institución Educativa Publica José Buenaventura Sepúlveda Fernández de la provincia del Cañete, (p, 83) así mismo la muestra considero la totalidad de población.

Las conclusiones a las cuales llego al autor fueron las siguientes: “Podemos afirmar que existe suficiente evidencias para concluir que existe una relación positiva y con un nivel de correlación moderada a fuerte ( $Rho=0,724$  valor= $0,000^{<0,05}$ ) entre las variables Coahing Educativa José Benavente Sepúlveda Fernández de la provincia de Cañete, aceptándose la hipótesis alternativa y rechazándose la hipótesis nula”. “Existe una relación positiva y con un nivel de correlación moderada a fuerte ( $Rho=0,657$  – valor= $0,000<0,5$ ) entre la dimensión Potenciar la labor docente y la variable Resolución de conflictos, en la institución educativa José Buenavente Sepúlveda Fernández de la provincia de Cañete, aceptándose la hipótesis nula “Existe una relación positiva y con un nivel de correlación moderada ( $Rho=0,575$  – valor= $0,000<0,05$ ) entre la dimensión

ubicación de las propias áreas de mejora y la variable resolución de conflictos, en la institución educativa José Benavente Sepúlveda Fernández de la provincia de Cañete, aceptándose la hipótesis alternativa y rechazándose la hipótesis nula” (p, 107)

Según lo leído en tesis podemos concluir que el coaching educativo y la resolución de conflictos tienen una correlación moderada a fuerte en los docentes de la IE José Benavente Sepúlveda.

Manrique, R. y Salazar, N. Perú (2014) en su titulada: Gestión Educativa y el coaching en las instituciones educativas de gestión privada, Ugel N°03. Pueblo Libre 2014, para obtener el título de Magister en Administración de la educación en la Facultad de ciencias administrativas en la universidad Cesar Vallejo Perú Lima – Perú. Los tesisistas propusieron como objetivo Determinar la correlación que existe entre la gestión educativa y la dimensión cognitiva del coaching en los docentes de las Instituciones Educativas de Gestión Privada, UGEL N°03, Pueblo Libre, 2014.(p,23) El tipo de investigación fue descriptiva de diseño no experimental, de nivel descriptivo - correlacional, (p, 53), la población estuvo conformados por sesenta (60) docentes que laboran Instituciones Educativas de Gestión Privada, UGEL N°03, Pueblo Libre, 2014, así mismo la muestra considero la totalidad de población. (p, 54)

Las conclusiones a las cuales llegaron los autores fueron las siguientes: “Existe una correlación moderada ( $p=560$ ) entre la gestión educativa y coaching en los docentes de las Instituciones Educativas de Gestión Privada, UGEL N°03, Pueblo Libre, 2014, con lo cual la hipótesis general queda demostrada”. “Existe una correlación moderada ( $p=511$ ) entre gestión educativa y el coaching emocional en los docentes de las Instituciones Educativas de Gestión Privada, UGEL N°03, Pueblo Libre, 2014, con lo cual la hipótesis general queda demostrada”. (p, 75)

Los tesisistas en base a la investigación realizada llegan a la conclusión que los docentes de la institución tiene una correlación moderada con la gestión educativa y el coaching.



Villanueva, R. Perú (2013) en su titulada: Clima Institucional y el Desempeño Laboral de los docentes del nivel secundario de la I.E N° 1209 “Mariscal Toribio de Luzuriaga” del distrito Ate, 2013 Para optar El Grado Académico de Magister en Docencia y Gestión Educativa. El tesista propuso como objetivo Determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de la I.E N° 1209 “Mariscal Toribio de Luzuriaga” del distrito Ate, 2013. (p, 25) El tipo de investigación fue descriptiva de diseño no experimental, población estuvo conformados por quinientos cincuenta y cuatro (554), así mismo la muestra considero (227) del total de la población.

Las conclusiones a las cuales llego el autor fueron las siguientes: “El clima Institucional se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño laboral docente ( $r=0,765$ ;  $p<0,05$ ) de los docentes del nivel secundario de la I.E N°1209 Mariscal Toribio de Luzuriaga del distrito de Ate, 2013”. “Las habilidades sociales de los directivos se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño laboral docente ( $r=0,626$ ;  $p<0,05$ ) de los docentes del nivel secundario de la I.E N°1209 Mariscal Toribio de Luzuriaga del distrito de Ate, 2013”. “El involucramiento laboral se relaciona de manera directa y significativa con el Desempeño Laboral  $0,767$ ; de los docentes del nivel secundario de la I.E N°1209 Mariscal Toribio de Luzuriaga del distrito de Ate, 2013”. “La interacción entre los miembros de la Comunidad se relaciona de manera directa con el desempeño laboral docente ( $r=0,766$ ;  $p<0,05$ ) de los docentes del nivel secundario de la I.E N°1209 Mariscal Toribio de Luzuriaga del distrito de Ate, 2013”. (p, 68)

Las conclusiones que llego el tesista fue que si existe una relación directa entre el clima institucional y el desempeño laboral, tanto las habilidades sociales, interacción laboral se relacionan de forma directa con el desempeño laboral.

A continuación se describen los ANTECEDENTES INTERNACIONALES:

Ramirez, R. (2013) En su tesis titulada: *Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual* para obtener el título de posgrado en la universidad Autónoma de Madrid, objetivo Aportar evidencia empírica acerca de la amplitud e intensidad de

la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual. (p, 142) El tipo de diseño es no experimental, la población y muestra está conformada 373 trabajadores.

Las conclusiones El desempeño laboral individual es un constructo de naturaleza multidimensional por lo que es posible delimitarlo operacionalmente en cuatro componentes independientes y generalizables a distintos puestos y roles de trabajo: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. La expansión y/o extensión del número y significado de los componentes, tanto del diseño del trabajo como del desempeño laboral individual, permiten clarificar su eventual asociación, dado que posibilita atender al problema del criterio y, a su vez, alcanzar una mayor correspondencia con los avances científicos actuales en estos temas. En su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimiento, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub dimensiones no es homogénea. En su conjunto, las características sociales del trabajo pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto a los desempeños contextual y proactivo; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub-dimensiones tampoco es homogénea. Las características físicas o contextuales del trabajo no cumplen un papel relevante en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual, al menos desde los resultados que obtuvimos en esta investigación. La autonomía en la toma de decisiones es una característica de diseño del trabajo que juega un rol fundamental en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual. Así, su relevancia puede llegar a ser crítica a la hora de planificar cambios orientados al mejoramiento de los resultados individuales. El apoyo social, junto a otras características sociales del trabajo, han venido a reivindicar el importante rol que cumplen los aspectos relacionales en cuanto a la asociación entre diseño del trabajo y desempeño individual. Así, su estudio es clave y muy promisorio de cara al avance de la investigación en este tema. Existe un conjunto de características

de diseño del trabajo que, integradas por la autonomía en la toma de decisiones, el apoyo social y otras características motivacionales y sociales, permiten una mejor explicación de los cuatro componentes del desempeño laboral individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. (p, 234).

Según la investigación realizada del tesista se concluye que existe una relación entre el Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual.

Sum, M. (2015) "Motivación y Desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango), para obtener el título de Psicología / Organizacional en el grado académico de Licenciada de la Universidad Rafael Landívar Título De Psicóloga Industrial / Organizacional En El Grado Académico De Licenciada, objetivo Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango (p, 47) , el tipo de investigación descriptiva no experimental, la población es de 34 personas.

Las conclusiones a las cuales llego el autor según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, la motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades. El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad. (p, 63)

Según la investigación realizada del tesista se concluye que existe la motivación por parte de los jefes hacia sus colaboradores a causa de su buen desempeño.

Rosales, L. (2012) en su tesis titulada: El coaching como estrategia gerencial para mejorar la gestión administrativa financiera del departamento de ventas en la empresa Alimentos Polar C.A. sucursal Barquisimeto estado Lara, para obtener el título de Especialista en Gerencia, Mención Financiera en la universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" México – 2012. El tesista propuso como objetivo Proponer el Coaching como estrategia gerencial para mejorar la gestión administrativa financiera en el Departamento de Ventas de la empresa Alimentos Polar C.A. (p, 8) El Tipo de investigación fue descriptiva de diseño no experimental y corta transversal, la población estuvo conformados por sesenta seis (66) colaboradores del Departamento de Ventas de la empresa Alimentos Polar C.A., así mismo la muestra considero la totalidad de población.

La conclusión a las cual llego el autor fue lo siguiente: Al examinar los aspectos más relevantes de proponer el coaching como estrategia gerencial en Alimentos polar, se concluyó que hoy en día la insatisfacción del personal en el ámbito laboral, no sólo afectan condiciones de trabajo sino también la parte económica, financiera y de imagen corporativa. De igual manera, se encuentran similitudes en las opiniones emitidas por cada uno de los expertos, dado que el norte de cualquier organización comercial, debe ser la de propiciar mecanismos que incidan en la participación directa en apoyo a la responsabilidad social y laboral que debe proyectar cada empresa, sobre valores como la vida, ética, moral, libertad, justicia, dignidad, igualdad, solidaridad, compromiso, deberes ciudadanos y seguridad jurídica, con el objeto de propiciar seguridad y estabilidad en el tiempo para la organización. Por otro lado, en correspondencia con los resultados que se obtuvieron del análisis y de las interpretaciones arrojadas por los datos relacionados con las dimensiones del instrumento tipo cuestionario: Estudio de Mercado (necesidad) y el Estudio Técnico, se presentaron entonces las diferentes conclusiones. Sobre la dimensión del Estudio de Mercado o de necesidad, los resultados de los indicadores: Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo y Cooperación muestra que los trabajadores no evidencian un establecimiento cooperativo de trabajo a través de la delegación de funciones que permita

además de lograr con el esfuerzo de todos, las metas, y apreciar el valor del recurso humano. De igual manera no se fomenta el trabajo en equipo, que es uno de los factores primordiales dentro de la organización. Asimismo las relaciones interpersonales son deficientes obstaculizando aún más el logro de los objetivos dentro de la organización. Igualmente, con los resultados obtenidos en relación a los indicadores: Compromiso, Responsabilidad, Disciplina y Respeto, muestran un alto índice positivo por parte de los empleados de la organización, el cual es un factor primordial de gran aporte para la implementación de cualquier estrategia; el cual debe ser aprovechado por la Gerencia del Departamento de Ventas de la empresa Alimentos Polar C.A. con la finalidad de promover equipos de trabajo, que contribuyan notablemente a incrementar los niveles de productividad laboral. (p, 85).

Según la investigación realizada del tesista se concluyó que hoy en día la insatisfacción del personal en el ámbito laboral, no sólo afectan condiciones de trabajo sino también la parte económica, financiera y de imagen corporativa.

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

#### **El Coaching**

Chavez, N. (2012) afirma:

“El coaching es una herramienta que favorece el apoyo de: la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas. Por tales circunstancias, el coach opta por la transformación” (p. 153).

De acuerdo con el autor Ravier, L. (2005) ha considerado que la historia del coaching es el “eslabón perdido” de nuestra profesión. ¿Cuál es el origen del coaching? ¿Sócrates, Platón y Aristóteles?, ¿Santo Tomás de Aquino?, ¿filosofías orientales?, ¿la filosofía existencialista?, ¿la psicología humanista?, ¿la ontología del lenguaje?, ¿el pensamiento sistémico?, ¿ideas de la nueva generación de “gurús” norteamericanos del siglo XXI?, ¿o producto de la llamada “conciencia colectiva” del desarrollo del potencial humano? En todas ellas existe la raíz del coaching, pero ninguna de ellas es *su* raíz, *su* origen. Probablemente si buscamos establecer una línea genealógica del coaching, nos daremos cuenta que no existe *una* raíz en el coaching. Todas las raíces, válidas y a la vez han dado por resultado este proceso de relaciones humanas que produce transformaciones en nuestra *hacer* y nuestro *ser*. Evidentemente el coaching tiene un poco de todo lo mencionado y de otras fuentes que no he mencionado y que difícilmente puedan ser encasilladas en un tiempo y lugar específico. La razón de estas conclusiones es que la verdadera esencia del coaching se encuentra en el ser humano (p, 12).

Según lo mencionado por el autor podemos concluir que el Coaching no tiene un lugar de origen, ya que nosotros como seres humanos generamos el coaching.

Según Ravier, L. (2005) El coaching no es nuevo ni antiguo, el coaching es hoy lo que sucede cuando la historia del hombre y tu historia personal se juntan para potenciar y desarrollar las capacidades o potenciales personales, profesionales o empresariales. La clave principal para entender todo lo que venimos diciendo, es reconocer al coaching como un proceso dentro del cual la filosofía, la ciencia, el arte, y la vida misma interactúa en al menos dos personas que sufren desde un punto de vista filosófico y cambian por la magia de la interacción. Cada proceso de coaching es un “nuevo mundo” construido por la mente del coachee (cliente) y potenciado por la interacción del coach bajo un objetivo determinado (p, 18).

“Consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, el deporte, el trabajo” (John Whitmore, *La Vanguardia*, el 13 de Mayo del 2002). (p, 20)

Los estudios realizados en cuanto al coaching han arrojado aportes significativos en diferentes aspectos de nuestras vidas, por ello la búsqueda mejora en las diferentes organizaciones y así obtener un ambiente prospero, agradable para los colaboradores.

Los siguientes autores sostienen respecto al coaching

Marin, R. (2011) afirma: Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo (p, 12).

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching (p, 12).

Este autor considera que el coaching mejora las destrezas, el desempeño de las personas y que tiene un estilo de liderazgo.

Así mismo según Dilts, R. (2003) En términos generales, entendemos por coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir el máximo de sus capacidades. Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. Así pues el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones. Entrenar acentúa el cambio generativo,

concentrándose en definir y alcanzar objetivos específicos. Las metodologías de coaching están más orientadas a los objetivos que a los problemas. Tienden a estar altamente centradas en la solución, promoviendo el desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y acción, en lugar de tratar de resolver problemas y conflictos del pasado. La resolución de problemas o cambio mediante remedios está bien asociada con el consejo y la terapia (p, 66).

Para el autor Dilts se enfoca al igual que nuestros anteriores autores a las personas y los equipos a mejorar, alcanzar objetivos y resolver problema.

### Características del Coaching

Según Marín, R. (2011) Las características esenciales del coaching son 5:

1. Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo. (p,36)
2. Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes. (p,36)
3. Responsabilidad Compartida: Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación. (p, 36)
4. Forma Específica: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautaada al inicio de la conversación. (p, 36)
5. Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching. (p, 36)

Estas particularidades del coaching son esenciales para que las personas y organizaciones desarrollan sus habilidades a un nivel superior mejorando la productividad y logrando alcanzar sus objetivos, son concretos ya que se enfocan en mejoras continuas, son interactivos por la suplencia de información, responsabilidad compartida se da por la mejora continua del desempeño, los fines

de cada conversación y el flujo de conversación determina la forma específica además aplica el respeto por la persona que percibe el coaching.

### Importancia del Coaching

Facilita cambios de manera eficiente y eficaz, mejora la comunicación entre jefes y colaboradores, promueve la colaboración, el trabajo en equipo, el coaching es un guía y sobre todo un líder tiene por objetivo lograr o cumplir las metas de las organizaciones.

### Dimensiones del Coaching

De acuerdo con nuestro autor Chavez, N (2012) desarrollaremos los siguientes puntos:

Coaching tiene la intención de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el coach, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Al respecto, Muradep (2009) indica que dicha efectividad se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores.

La efectividad se obtiene cuando el coaching enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca a incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno. Rodríguez (2008) ve dicha efectividad como una “justificación económica”, porque resulta ser la mejor herramienta para obtener resultados cuantificables de todo el proceso de entrenamiento, formación y motivación, luego de que el *coach* lidera los esfuerzos para el desarrollo profesional y personal.

Whitmore (citado en Merino, 2010) indica que “El *coaching* consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. La tarea principal es ayudarlo a aprender, más que enseñarle”

Una persona que oriente y coordine el talento humano debe poseer capacidades que le faciliten el acceso a mejores logros, empleando con ello el ejercicio de las competencias funcionales y conductuales.

“El coaching empresarial consiste en acciones enfocadas al bienestar de la organización, los equipos de trabajo y las personas que se comprometen,



alineando el potencial de sus miembros a la identidad y propósitos de la empresa” (Muradep, 2009).

De esta manera, la persona que coordine al talento humano debe tener la competencia de interactuar y relacionarse con la gente, ejerciendo el trabajo y comunicación en equipo. López (2010) indica que las habilidades de un coach se desarrollan adecuadamente si se ejerce un liderazgo de tipo transformacional, mismo que comprende los siguientes aspectos:

La gestión de sí mismo; a través del autoconocimiento y dominio de emociones.

Drucker,P,(2005).no dice Depende de cada uno abrirse un lugar, saber cuándo cambiar de rumbo y mantenerse comprometido y productivo durante una vida laboral que podría abarcar unos 50 años. Para hacer todo esto bien, se debe cultivar una profunda comprensión de sí mismo; no sólo de cuáles son sus fortalezas y debilidades, sino también de cómo se aprende, cómo se trabaja con otros, cuáles son los propios valores y dónde se puede hacer la mayor contribución. Porque sólo cuando se opera a partir de fortalezas se puede alcanzar la verdadera excelencia (p, 3).

La gestión de sí mismo está en abrirse un lugar cada uno, tomar un rumbo y mantenerse involucrado y productivo laboralmente en una vida abarcada en 50 años aproximadamente. Se debe conservar la percepción de uno mismo, fortalezas, debilidades, aprendizaje forma de trabajar, valores etc.

La gestión del conocimiento; asumiendo el papel de aprendiz en la interacción con sus colaboradores.

La gestión del futuro; visualizando las oportunidades, perspectivas y rumbos por los que tendrá que orientar al personal, según la información que el entorno le proporciona al ser analizado.

La gestión de la emocionalidad; manejando las emociones de sus colaboradores para lograr su máximo rendimiento.

Según la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, (2015) nos dice “Son aquellas características del comportamiento del líder que revelan el estado de ánimo y afectan sus relaciones. La forma cómo fluye, se proyecta y genera un ambiente adecuado en su equipo. Cómo influye esto en su equipo y en los resultados que éste pueda alcanzar” (p, 24)

Cómo gestionar las emociones en los equipos:

Identificando las emociones del equipo ante diferentes situaciones.

Identificando posibles estados de ánimo de mí equipo.

Posibilidades para modificar esos estados de ánimo”

La gestión de redes; explotando su capacidad de conversar y formar una interacción estrecha con el personal.

La gestión del aprendizaje; ejerciendo una retroalimentación que ayude a emitir juicios sobre los resultados y oportunidades surgidas en el desarrollo de las actividades.

Soubal, S. (2008) refiere La gestión del aprendizaje es una obra que refleja el que hacer educacional de los educadores que tienen la responsabilidad de formar al ser humano en la sociedad del conocimiento, bajo la óptica de la educación crítica flexiva que permita al humano insertarse en la sociedad eficientemente. La condición cambiante del mundo contemporáneo hace que el concepto de aprendizaje tome una dimensión más amplia y que se maneje en función del cambio en el significado de la experiencia, para que puedan desarrollarse los humanos con comportamientos a la altura de los tiempos en que vivimos y no a los anteriores, en que el aprendizaje era el símbolo del que más sabía (p, 311).

Evidencia el que hacer académico de los educadores cuya responsabilidad es formar a las personas en la sociedad del conocimiento bajo la mirada de la educación crítica y reflexiva permitiendo al ser humano incorporarse a la sociedad, a comportamientos actualizados.

De esta manera, el ejercicio del coaching empresarial potencializa la capacidad de aprender y poder enfrentar los desafíos aprovechando las oportunidades que se presentan.

Se requiere educar al personal sobre lo que son sus competencias y cómo pueden ser aplicadas y vinculadas para el éxito de la empresa.

## Desempeño Laboral

Podemos apreciar que con el paso de los años se ha dado más énfasis a la gestión del desempeño pues es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar un adecuada Gestión del Desempeño. Para ende para desarrollar esta variable trabajaremos con el siguiente autor:

Según Varela, O. y Salgado, E. (2010) "El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por el cual se contrata a alguien (Campbell, 1990). Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Estos es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores" (p, 24).

### Otro concepto según Lusthaus

Lusthaus, C., (1995) El desempeño de la organización se hace patente mediante las actividades que emprende para cumplir con su misión. La producción y sus efectos son los aspectos más visibles del desempeño de una organización. Las ideas en torno al concepto de desempeño varían considerablemente. Cada interesado o grupo de interesados puede tener ideas muy diferentes sobre lo que es importante. Por ejemplo, los administradores pueden definir el desempeño de su organización en términos de los dineros que se recaudan en forma de donaciones, al mismo tiempo que un donante puede definir el desempeño en términos de los beneficios que afectan al grupo que se pretende auxiliar. (p, 54)

### Para complementar el concepto según Palaci

Palaci, F. (2005) " El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. "(p, 155)

## Características del Desempeño Laboral.

### 1. Habilidades

Según Varela, O. y Salgado, E. (2010) "Habilidades las define como atributos humanos con relativo grado de estabilidad, útil en la ejecución de un amplio espectro de tareas (Carroll, 1993) "(p, 96).

Define como atributos humanos a la destreza o facilidad para desarrollar algunas actividades o tareas, Habilidad intelectual y toda habilidad que tenga que ver con las capacidades que posee cada individuo.

Según Varela, O. y Salgado, E. (2010) Las habilidades forman parte de ese repertorio de cualidades que permiten entender la capacidad aptitud de un sujeto para ejecutar un grupo de conductas. (p, 96).

Una serie de cualidades que se relaciona que algo innato que tiende por ser propio de cada sujeto efectuar conductas distintas

### 2. Competencias

Según Varela, O. y Salgado, E. (2010) "En Función de su definición originaria, competencias aparece como un concepto más incluyente que excluyente. es decir, dado que la definición es escasamente limita su contenido en cuanto a que son variables relacionadas con su desempeño superior competencia cubre una heterogeneidad de variables de naturaleza divergentes. Utilizando una metodología denominada entrevista conductuales, McClelland identifico cinco tipos generales de competencia: a) motivos, o "disparadores" de conducta, que por su contenido pudiesen asimilarse a la idea de necesidades humanas cuya insatisfacción promueven una conducta) rasgos, los cuales están asociados a características físicas-biológicas; c) auto concepto o I forma como el individuo se recibe así mismo, es decir ,su identidad; d) conocimiento en referencia a cúmulos de información relacionada con una área del saber; y e) destrezas que el autor clasifica en físicas y mentales". (p, 98).

Considera que son variables relacionadas con su alto desempeño, cubriendo la diversidad de la naturaleza competencia utilizando entrevistas conductuales como metodología.

Según Varela, O. y Salgado, E. (2010) Refiere que Boyatzis (1982), por ejemplo, coincide con la definición de McClelland y define competencias como características subyacentes de los individuos relacionados con un desempeño efectivo. (p, 98).

### 3. Destrezas

Según Varela, O. y Salgado, E. (2010) define como capacidades maleables útiles e la adquisición y uso de conocimiento relativo a una tarea. Algunas precisiones son necesarias para aclarar el concepto. Primero las destrezas a diferencia por ejemplo de las habilidades son descritas como atributos flexibles en tanto que son susceptibles de mejora (Adams, 1987) Siempre que se proporcione condiciones adecuadas de aprendizaje y práctica, el individuo es potencialmente capaz de desarrollar una determinada destreza. (p, 99).

Siempre que se otorgue las condiciones y material adecuado para que el individuo pueda prender y practicar sacar a flote su destreza gracias a su conocimiento y es accesible a mejoras desarrollado justamente por su destreza.

#### Importancia del Desempeño Laboral

Toda organización depende en varios aspectos de la eficiencia y eficacia de sus colaboradores, son piezas fundamentales por ello es importante conocer sus inquietudes, sus problemas y así se van identificando el perfil, los cargos que ocupan, los valores que cuentan como colaboradores.

#### Dimensiones del Desempeño Laboral

Según el autor Varela, O y Salgado, E. (2010) se dividen en tres dimensiones (desempeño de tareas, contextual y contraproductivo) para identificar las conductas que caben en el ámbito del desempeño, se analizaran de forma aislada.

#### Desempeño de tareas

Se refiere al grupo de conductas que define el cargo; son las acciones que demanda una posición. El desempeño de tareas concentra aquellas conductas inherentes al cargo que permite diferenciar una posición. Por ello, su contenido es útil para identificar las acciones básicas que se le exigen al empleado. Es indispensable aclarar que cada factor contiene actividades que no necesariamente aplican al universo de cargos, por ende la suma de los factores identificados conforman el modelo de desempeño de tareas. (p, 28)

En esta primera dimensión se refiere al desempeño de tareas en base al cargo que desempeñas.

Un primer factor conductual se ha denominado "administración" es el conjunto de conductas que colaboran para llevar el control de las transacciones de distinta naturaleza que requieren las operaciones cotidianas de la firma. Varela y Landis (2005) afirman que la administración envuelve el conjunto que mantienen el control burocrático en la organización. Son conductas cuyo fin es asegurar que los recursos se utilicen de forma correcta. (p, 29)

Este factor es claro y como su nombre lo dice "Administración", administra la forma correcta de los recursos que se utiliza.

Un segundo factor conductual ilustra la necesidad de divulgar información en la organización. Campell y sus colegas denominan "comunicación escrita y oral" este factor envuelve acciones dirigidas a transmitir información dentro y fuera de la firma. Hacer presentaciones, dar charlas y redactar misivas o comunicados son ejemplos de las conductas; este factor aplica aquellos cargos que exigen al empleado actividades como comunica planes, órdenes o resultados, ya sea de forma verbal o escrita. (p, 29)

En este factor se trata de tener una comunicación fluida dentro de tu organización, puede ser verbal o escrita según se dé la situación.

Un tercer factor, supervisión – liderazgo, engloba conductas dirigidas a promover el mejor desempeño del subordinado y en general de la organización. La supervisión-liderazgo es consecuencia de asumir posiciones de mando y control tanto de nivel medio como alto en la estructura de la firma. Finalmente el cuarto factor recoge actividades específicas del trabajo refiere a aquellas actividades que hacen un trabajo único, a diferencia de los factores anteriores, los cuales describen conductas más genéricas. (p, 30)

Mediante el factor de supervisión – liderazgo tener en cuenta que un buen liderazgo ayudara a mejorar el desempeño de los colaboradores y por último el cuarto factor se enfoca a que uno debe superar las expectativas de tu puesto y trabajo.

### Desempeño contextual

Se refiere a conductas no estrictamente vinculadas con el puesto de trabajo, que colaboran con el logro de los objetivos de la organización mediante el mantenimiento del clima psicológico y social. Este tipo de conductas aplican a cualquier cargo, este tipo de conductas no está relacionadas con las destrezas que posea el empleado.

El desempeño contextual son discrecionales, contribuyen de forma independiente al logro de metas de la organización, este tipo de modelo se dividen en tres componentes. (p, 32)

“El desempeño contextual interpersonal refiere a conductas discrecionales dirigidas a buscar el beneficio de terceros en el trabajo, representa conductas altruistas que colaboran en hacerle más sencilla la carga de trabajo a otros” (p, 33)

Este punto es muy importante para una organización, pues no solo se trata de buscar un beneficio como empresa si no también busca el beneficio de sus colaboradores.

“Desempeño contextual sobre la tarea, refiere a acciones que exceden los estándares de conductas esperadas en el trabajo, incluyen persistir con entusiasmo cuando enfrentan adversidad en el trabajo y ejecutan esfuerzos extraordinarios” (p, 34)

Seguir paso a paso la tarea encomendada y superar las expectativas.

“Finalmente desempeño contextual organizacional esta relacionados con acciones dirigidas a soportar directamente el bienestar de la organización. Son conductas que hacen del empleado un buen ciudadano” (p, 34)

Vela por el bienestar de las organizaciones y sus empleados.

Desempeño contraproductivo

Son conductas que amenazan el bienestar de la organización o de sus miembros en virtud de la violación de normas, ya sean tacitas o expresas. Esta dimensión se aproxima al concepto de desempeño de forma diferente, identificando conductas de lejos de contribuir al logro de metas de la organización van en detrimento de ellas. Este modelo de identifican dos factores. (p, 35)

“El primer factor desempeño contraproductivo interpersonal contiene conductas que ponen en riesgo el bienestar físico o psicológico de los compañeros de trabajo” (p, 36)

En este punto es importante tener cuidado, pues puede perjudicar a la organización y por ende a los colaboradores.

“Segundo factor desempeño contraproductivo organizacional son acciones que menoscaban el logro de las metas de la firma, son conductas que perjudican la actividad de la organización” (p, 36)

Este factor también es importante tener en consideración que los colaboradores no usen a las organizaciones para beneficio propio.

El desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes. El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

### Causas del desempeño

Podemos encontrar las causas que explican las conductas que abarca el desempeño, según las 3 dimensiones incluidas en el concepto:

#### Causas del Desempeño de tareas

##### Hipótesis 1:

Varela, O. y Salgado, E, (2010). Nos dicen “El desempeño es el resultado de un conjunto de variables que residen en empleado. Específicamente, Campbell (1990) afirma que tres variables, conocimiento (K), capacidad para aplicar conocimiento (PK) y motivación (M) son requeridas para un desempeño apropiado”. (p, 37).

Cada empleado posee un conjunto de variables que darán como resultado su realización

Varela, O. y Salgado, E, (2010) Conocimiento alude a la información relacionada con la tarea y el negocio en el que se labora. (p, 37).

Tomando el ejemplo de Varela, O. y Salgado, E, (2010): “Un mecánico de vehículos debe saber de motores, debe saber cómo funciona un motor para ser efectivo en su desempeño, igualmente un gerente debe entender en que negocio participa o las



características de la industria en la que se desenvuelve para poder contextualizar su trabajo”. (p, 37).

Varela, O. y Salgado, E, (2010) Indican “La capacidad para aplicar el conocimiento (PK) se refiere a las destrezas que le permiten al empleado poner en práctica lo que sabe. Es la competencia que le permite usar su conocimiento”. (p, 37)

El dominio, la habilidad, el talento, aptitud, etc. les permiten a los empleados poner en práctica lo aprendido, es la competencia donde podemos apreciar su potencialidad y conocimiento.

Continuando con los términos de ejemplo: Varela, O. y Salgado, E, (2010) “Un mecánico debe saber cómo manipular físicamente un motor, es decir, no basta con el conocimiento puro, también se requiere que sepa cómo aplicarlo; esto es, como desmontar piezas o ensamblarlas, Dela misma manera, el gerente requiere destrezas analíticas para adaptar y aplicar lo que sabe al entorno de su organización”. (p, 37).

Otro ejemplo a mérito propio un informático debe saber cómo diagnosticar y repeler posibles ataques informáticos, proteger la información es decir no solo no basta con innovar, reparar desarrollar y brindar servicio se requiere brindar seguridad para la compañía.

Varela, O. y Salgado, E, (2010). Nos dicen “Algunos autores han resumido los factores K y PK en un factor general denominado destrezas (skills), cuyo ámbito se asemeja a la definición de PK. No es posible según estos autores, poseer un elevado nivel de PK (capacidad de aplicar conocimiento) sin el conocimiento per se (K) (Schippmann, 1999). (p, 37).

Al mencionar que el individuo posee la destreza supone también que posee el conocimiento relacionado con la tarea y por ende la destreza es de utilidad, por lo mismo una sola variable

Varela, O. y Salgado, E, (2010).

Mencionan “Aquí suscribimos esa tesis. A pesar del debate que se mantiene sobre la vialidad de funcionar ambas variables (Campbell et., 1993), nuestra posición es que las destrezas entendidas como la capacidad del individuo para aplicar información a una tarea particular, resumen ambos componentes del desempeño. Por ello, las destrezas son definidas con base en una tarea (por ejemplo, resolución de problemas y manejo de recursos financieros), principalmente aquellas destrezas que la teoría a identificado como destrezas de procesos (Mumford, Peterson y Childs, 1990)”. (p, 38).

Varela, O. y Salgado, E, (2010). Finalizan “En conclusión, una primera teoría utiliza tres variables como las causas del desempeño (K, PK, M), las cuales quedan resumidas en dos (K, M). Una función multiplicativa de estas variables es lo que se entiende como la ecuación fundamental del desempeño”. (p, 38).

En conclusión, esta primera teoría emplea las 3 variables (K, PK, M) como causas de desempeño, posteriormente sintetizando solo en dos (K.M). Fundamentándolo como ecuación del desempeño.

Varela, O. y Salgado, E, (2010). Acotan “Algunos autores consideran que la ecuación fundamental ofrece una visión incompleta del desempeño”. (p, 38).

Varela, O. y Salgado, E, (2010). Nos Dicen “El liderazgo es frecuente citado como elemento de entorno que modela el desempeño de los empleados (Meindl,1993). El liderazgo, entendido como el proceso de influir sobre terceros (Yukl y Van Fleet,1992) es susceptible de engendrar efectos ambivalentes sobre el desempeño”. (p, 39).

El liderazgo frecuentemente nombrado como elemento de contexto que esculpe el desempeño de los empleados, también entendido como la técnica de intervenir, mediar y predominar.

Varela, O. y Salgado, E, (2010). Añaden “Otros elementos del entorno han sido igualmente utilizados para ilustrar el efecto del contexto sobre el desempeño.

Además del liderazgo, los recursos también han capturado buena parte de la investigación. Los recursos están relacionados con la disponibilidad y adecuación de insumos requeridos para llevar a cabo la acción”. (p, 39). Factores cercanos han sido de igual forma utilizados para demostrar el efecto del contexto sobre el desempeño. Así mismo al liderazgo se suman a los recursos también obtenidos buena parte de investigación, relacionando así los recursos con la disponibilidad y adaptación de insumos requeridos para llevar consigo la acción.

Hipótesis 2:

Varela, O. y Salgado E, (2010). “consideran que el desempeño es el resultado del acoplamiento entre los requisitos que un cargo demanda y las características del individuo que lo ostenta. Esta Propuesta, denominada *fit theory* (Edwards, 1996), concibe el desempeño como una función diferencial en la cual, mientras menor sea la diferencia entre el individuo y el cargo, mejor el resultado en términos de desempeño. En otras palabras, cada cargo demanda de quien lo ostente un perfil de destrezas determinado”. (p, 40).

La unión entre los requisitos que un cargo requiere y las características del individuo que lo muestra dan como resultado el desempeño. También para obtener un mejor resultado en términos de desempeño, entre el individuo y el cargo que desempeña tiene que ser de menor diferencia.

Varela, O. y Salgado E, (2010). Nos dicen

“Una consecuencia esencial de la teoría de acoplamiento es que la gerencia del desempeño se inicia con el análisis de los puestos de trabajo. Ese análisis informara sobre los requerimientos del cargo en términos de los atributos que el individuo debe poseer. Es decir, el cargo se extrae, entre otras cosas, un perfil de destrezas que Cascio (1998) denomina las especificaciones del cargo. La Medición de cada una de esas destrezas en el individuo que ostenta el cargo genera una brecha entre un estado ideal de destrezas y un estado actual, o cual permite diseñar un plan de formación personalizado”. (p, 40,41).

El efecto fundamental de la teoría de acoplamiento es que la gerencia del desempeño comience con el análisis de los puestos de trabajo. Dicho análisis comunicara sobre los requerimientos del cargo en palabras. Se denomina especificaciones del cargo al perfil de destrezas que posee y la medición de cada uno de estas destrezas en un individuo con dicho cargo permitirá diseñar un plan de formación personalizada.

## **1.4 Formulación del problema**

### 1.4.1 Problema general

¿Cuál es la relación del Coaching y el desempeño laboral de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú - 2017?

### 1.4.2 Problemas específicos

#### Problema específico 1

¿Qué relación existe entre el Coaching y el desempeño de tareas de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú - 2017?

#### Problema específico 2

¿Cómo se relaciona el Coaching y el Desempeño contextual de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú - 2017?

#### Problema específico 3

¿Cuál es la relación del Coaching y el desempeño contraproduktivo de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú - 2017?

### **1.5 Justificación del Estudio**

Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad.

#### **Social**

Según Hernández, S. (2014) ¿Cuál es su trascendencia para la sociedad?, ¿Quiénes se benefician con los resultados?

En que afectaría dicha investigación o que impacto tendría sobre la sociedad, quienes se beneficiarían con tal desarrollo.

Con esta investigación esperamos lograr a futuro un cambio en la organización, la cual permitirá generar un clima laboral adecuado en el área de Administración y Finanzas y facilitara el desempeño laboral de los colaboradores. De esta manera lograremos cumplir las metas pactadas como área y nuestros colaboradores

Según Bernal, C. (2010) “El propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente “(p, 106)

En la investigación realizada se trabajó con 2 autores principales, Coaching Chavez, N (2012) y Desempeño Laboral Varela, O. y Salgado E, (2010) cada autor se enfoca a la problemática de la empresa donde se realizó el trabajo.

#### **Metodológico**

Según Bernal, C. (2010)”Se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable” (p, 107).

El método será utilizado para los estudios particulares y también generales de nuestra investigación. Este método fue de utilidad en la identificación de las

dimensiones e indicadores con la cual se desarrolló el cuestionario para obtener resultados.

## **Practica**

Según Bernal, C. (2010) “Cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (p, 106)

La presente investigación se basa en describir la relación que existe entre el coaching y el desempeño laboral en la aseguradora del distrito de los Olivos en el área de Administración y Finanzas, el coaching es de gran importancia en la integración profesional bajo una conciencia de unidad, por otro lado el desempeño laboral es otra variable importante para lograr una organización eficaz con el aporte de empleados diestros y motivados hacia su labor. El desarrollo de estas variables ayudara a resolver el problema o por lo menos se darán estrategias que si aplica de forma adecuada ayudaran a resolver dichos problemas. La información sirve para actuar sobre la empresa, para mejorar o realizar benchmarking en otras organizaciones, o para confrontar la teoría sobre el tema. (Bernal, C, 2010, p.107).

### **1.6 Objetivos.**

#### **1.6.1 Objetivos General**

Identificar la relación del Coaching y el Desempeño Laboral de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017.

#### **1.6.2 Objetivo Específicos**

##### **Objetivo general 1**

Determinar qué relación existe entre el coaching y el desempeño de tareas de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017

## Objetivo general 2

Determinar la relación entre el coaching y el desempeño contextual en los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017.

## Objetivo general 3

Determinar la relación del coaching y el desempeño contraproduktivo de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017.

### **1.7 Hipótesis**

#### 1.7.1 Hipótesis general

El Coaching se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017.

#### 1.7.2 Hipótesis específicos

##### Hipótesis específico 1

El coaching se relaciona con el desempeño de tareas de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017.

##### Hipótesis específico 2

El coaching se relaciona con el desempeño contextual en los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017.

##### Hipótesis específico 3

El coaching se relaciona con el desempeño contraproduktivo de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017.

## II METODO



## **2.1 Método de Investigación**

### **Método Hipotético – Deductivo**

Es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación). Hernández, R. (2014)

El método nos ha permitido detectar un problema, generar nuestra hipótesis y sobre todo a observar la realidad del problema.

## **2.2 Diseño de investigación: Diseño no experimental**

Según Hernández, R. (2014)

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. La investigación no experimental es un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post-facto retrospectivos y prospectivos, etc (p, 152)

Este tipo de diseño no experimental se clasifican en transaccionales y longitudinales, en nuestro proyecto se utilizara la transaccional o transversal según Hernández, R. (2014): "Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p, 154)

El diseño de la investigación será no experimental transversal, no experimental por qué no se interviene o manipula las variables de estudio, solo ver como se encuentra en ese momento y transversal por que los instrumentos de recolección de datos se aplicara en un solo momento.

## **Tipo de investigación Descriptiva - Correlacional**

Según Bernal, C. (2010)

La Investigación Descriptiva: es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter

eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera (p,113)

Así mismo según el autor Bernal, C. (2010) La investigación correlacional “Es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro” (p, 114)

Este tipo de investigación que se aplicara será descriptiva - correlacional nos permitirá describir la problemática y examinar las relaciones entre las variables y sus resultados.

### **2.3 Variables de Operacionalización**

Variable 1: Coaching

Variable 2: Desempeño Laboral

#### **2.3.1 V1 Coaching**

Según Chavez, N. (2012) “Es una herramienta que favorece el apoyo de: la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas. Por tales circunstancias, el coach opta por la transformación” (p. 153). (Ver tabla 1)

Dimensiones:

Gestión De Si Mismo

Gestión Del Conocimiento

Gestión Del Futuro

Gestión De La Emocionalidad

Gestión De Redes

Gestión Del Aprendizaje

#### **2.3.2 V2 Desempeño Laboral**

Según Varela, O. Y Salgado, E. (2010) “El desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización” (p.24). (Ver tabla 2)

Dimensiones:

Desempeño De Tareas

Desempeño Contextual

Desempeño Contraproductivo

Tabla 1: Operacionalización de variable 1

Tabla de Operacionalización de la variable 1: Coaching

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	ESCALA Y VALORES
COACHING	Chavez, N. (2012) El coaching es una herramienta que favorece el apoyo de: la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas. Por tales circunstancias, el coach opta por la transformación. (p. 153)	El coaching se medirá tomando en cuenta los siguientes aspectos de características menores establecidos por el autor cuyas actividades y aptitudes te servirán para elaborar un cuestionario con el cual se obtendrán resultados para el presente trabajo.	GESTIÓN DE SI MISMO	Autoconocimiento	1,2	Siempre(1) Casi siempre(2) A veces (3) Casi nunca(4) Nunca(5)
				Dominio de emociones	3	
			GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Aprendizaje	4	
				Interacción colaboradores	5	
				Oportunidades	6	
			GESTIÓN DEL FUTURO	Perspectivas	7	
				Rumbos	8	
				Información del entorno	9	
			GESTIÓN DE LA EMOCIONALIDAD	Manejo de emociones	10,11	
			GESTIÓN DE REDES	Capacidad de conversar	12	
	Interacción interpersonal	13				
	GESTIÓN DEL APRENDIZAJE	Retroalimentación	14,15			

Tabla 2: Operacionalización de variable 2

Tabla de Operacionalización de la variable 2: Desempeño Laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	ESCALA Y VALORES	
DESEMPEÑO LABORAL	Varela, O. Y Salgado, E. (2010) El desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. (p.24)	El desempeño laboral utilizara las dimensiones de desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproductivo establecidos por el autor cuyas actividades y aptitudes te servirán para elaborar un cuestionario con el cual se obtendrán resultados para el presente trabajo.	DESEMPEÑO DE TAREAS	Actividades Especificas	16	Siempre(1) Casi siempre(2) A veces (3) Casi nunca(4) Nunca(5)	
				Administración	17		
				Supervisión y liderazgo	18,19		
				Comunicación	20,21		
				Interpersonal	22,23		
			DESEMPEÑO CONTEXTUAL	De tarea	24,25		
				Organizacional	26		
				DESEMPEÑO CONTRAPRODUCTIVO	Interpersonal		27
							28
					Organizacional		29
	30						

## **2.4 Población y Muestra**

### **Población**

Según Bernal, C. (2010) Población:" De acuerdo con Fracica (1988), población "es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo" (p. 36). Según Jany (1994), población es "la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia" (p. 48); o bien, unidad de análisis" (p. 160)

La población estará conformada por el área de Administración y finanzas de la aseguradora del distrito de los Olivos, constan de 45 colaboradores.

### **Muestra**

Según Bernal, C. (2010) Muestra: " Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio" (p. 161)

De la población anteriormente señalada se tomara como muestra el total para obtener mejores resultados. Pero no olvidemos que hay que tener en cuenta ciertos puntos para poder elegir la muestra (definir población, identificar marco muestral, determinar el tamaño de la muestra, elegir un procedimiento de muestreo y seleccionar la muestra.)

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

### **2.5.1 Técnica: Encuesta**

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (p, 194)

Estará dirigido al área de Administración y Finanzas de la aseguradora.

### **2.5.2 Instrumento: Cuestionario**

Según Bernal, C. (2010) El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables

que van a medirse. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable (p, 250).

En este punto es importante tener cuidado con las preguntas a diseñar, ya que dicha recopilación de datos te ayudará a alcanzar los objetivos del proyecto. El cuestionario de la variable coaching y desempeño Laboral realizado es de autoría propia.

El formato a utilizar será de tipo Likert con 5 niveles de respuesta seria:

- Siempre = 1
- Casi siempre = 2
- A veces = 3
- Casi nunca = 4
- Nunca = 5

Según Hernandez, R (2014) La escala de Likert es un conjunto de ítems que se presenta en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o seis categorías. (p, 245)

### **2.5.3 La confiabilidad**

Según Bernal, C. (2010) La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. O como afirman McDaniel y Gates (1992), “es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible (p. 302). (p, 247)

Este punto tiene que ver con el cuestionario cuan confiable, pues de los resultados del cuestionario parten las conclusiones de la investigación.

### **2.5.4 La Validez**

Según Bernal, C. (2010) Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. O, como afirman Anastasi y Urbina (1988), la validez “tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace” (p. 113). La validez indica el grado con que pueden inferirse 248 Metodología de la investigación conclusiones a partir de los resultados obtenidos; por ejemplo, un instrumento válido para medir la actitud de los clientes frente a la calidad del servicio de una empresa debe medir la actitud y no el conocimiento del cliente respecto a la calidad del servicio. (p, 248)

Es darle un adecuado uso a la medición, para que sea válida y se use de forma correcta.

La cual fue validado por 3 juicios de expertos de la vallejo.

## **2.6 Métodos de Análisis de datos**

Se utilizó el software SPS Versión 24 para el procesamiento de tesis, a fin de tabular y clasificar la información recolectada.

Se aplicó la prueba de normalidad a las hipótesis de investigación, tanto general como específica, las cuales dieron como resultado pruebas paramétricas y nos permitieron aplicar la correlación de Pearson, ello nos sirvió para medir las correlaciones de las variables y el nivel de significancia.

A la vez se elaboraron tablas y gráficos de frecuencia por dimensión y preguntas, las cuales nos permitieron analizar y los resultados obtenidos.

## **2.7 Aspectos éticos**

El presente estudio será confiable y se garantiza la confidencialidad del contenido presentado. Se utiliza el manual APA el cual garantiza el respeto hacia la propiedad intelectual.



### **III RESULTADOS**

### 3.1 Análisis De Fiabilidad Del Instrumento

Estadísticas de fiabilidad

Tabla 3

Estadístico de fiabilidad de instrumento Coaching

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,783	15

*Nota:* Elaboración propia

En la tabla 3, estadístico de fiabilidad del instrumento, se observa el alfa de cronbach, basado en 15 elementos tipificados (número de preguntas del instrumento de la variable Coaching)

Dónde:  $r = 0,783$  ( $r =$ coeficiente de alfa de CRONBACH)

Tabla 4

Estadístico de fiabilidad de instrumento Desempeño Laboral

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,908	15

*Nota:* Elaboración propia

En la tabla 4, estadístico de fiabilidad del instrumento, se observa el alfa de cronbach, basado en 15 elementos tipificados (número de preguntas del instrumento de la variable Desempeño Laboral)

Dónde:  $r = 0,908$  ( $r =$ coeficiente de alfa de CRONBACH)

Inferencia: En función de los resultados, teniendo en cuenta el índice de correlación obtenido por el alfa de Cronbach, los resultados tienen una confiabilidad aceptable, además de ser totalmente valido el instrumento, puesto que es mayor que 0,65.

## 3.2 Análisis Inferencial

### 3.2.1 Prueba De Normalidad

Se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov para determinar si el comportamiento de nuestras variables numéricas sigue una distribución normal.

Si sig. < 0.05 adopta una distribución no normal

Si sig. >0.05 adopta una distribución normal

Donde sig. = nivel crítico del contraste

#### 3.2.1.1 Prueba De Normalidad Para Hipótesis General

Tabla 5

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Coaching y Desempeño Laboral*

		EL DESEMPEÑO	
		COACHING	LABORAL
N		45	45
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	54,60	61,00
	Desviación estándar	7,120	9,227
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,121	,118
	Positivo	,073	,065
	Negativo	-,121	-,118
Estadístico de prueba		,121	,118
Sig. asintótica (bilateral)		,097 <sup>c</sup>	,128 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla 5, se observa que el sig. Valor es de 0,097 para la variable Coaching y 0,128 para la variable Desempeño Laboral, ambos valores son mayores al nivel de significancia del 0,05.

### 3.2.1.2 Prueba De Normalidad Hipótesis Específica

Tabla 6

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Coaching y Desempeño de tareas*

		DESEMPEÑO	
		COACHING	DE TAREAS
N		45	45
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	54,60	26,02
	Desviación estándar	7,120	3,763
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,121	,230
	Positivo	,073	,145
	Negativo	-,121	-,230
Estadístico de prueba		,121	,230
Sig. asintótica (bilateral)		,097 <sup>c</sup>	,095 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla 6, se observa que el sig. Valor es de 0,097 para la variable Coaching y 0,95 para la variable Desempeño de tareas, ambos valores son mayores al nivel de significancia del 0,05.

Tabla 7

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Coaching y Desempeño Contextual*

		DESEMPEÑO	
		COACHING	CONTEXTUAL
N		45	45
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	54,60	19,11
	Desviación estándar	7,120	3,582
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,121	,110
	Positivo	,073	,069
	Negativo	-,121	-,110
Estadístico de prueba		,121	,110
Sig. asintótica (bilateral)		,097 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

La tabla 7, se observa que el sig. Valor es de 0,097 para la variable Coaching y 0,200 para la variable Desempeño contextual, ambos valores son mayores al nivel de significancia del 0,05.

Tabla 8

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		DESEMPEÑO CONTRAPROD UCTIVO	
		COACHING	UCTIVO
N		45	45
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	54,60	15,87
	Desviación estándar	7,120	3,087
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,121	,117
	Positivo	,073	,105
	Negativo	-,121	-,117
Estadístico de prueba		,121	,117
Sig. asintótica (bilateral)		,097 <sup>c</sup>	,141 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

De la tabla 8, se observa que el sig. Valor es de 0,097 para la variable Coaching y 0,141 para la variable Desempeño contraproduktivo, ambos valores son mayores al nivel de significancia del 0,05.

### 3.3 Análisis Paramétricos

#### 3.3.1 Prueba De Correlación De Pearson

##### 3.3.1.1 Prueba De Correlación Hipótesis General

Ho: El Coaching no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

H1: El Coaching se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

Tabla 9

*Correlación de Coaching y el Desempeño Laboral*

		COACHING	EL DESEMPEÑO LABORAL
COACHING	Correlación de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
EL DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 9 La correlación es de 0,867 y es significativa nivel 0.000 (menor0.01) donde N representa el número de elementos correlacionados, podemos concluir que tienen una correlación positiva considerable.

Por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que me indica que el Coaching se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

*3.3.1.2 Prueba De Correlación Hipótesis Específicas*

Hipótesis Específicas 1

Ho: El Coaching no se relaciona con el Desempeño de tareas de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

H1: El Coaching se relaciona con el Desempeño de tareas de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

Tabla 10

*Correlación de Coaching y el Desempeño de Tareas*

		COACHING	DESEMPEÑO DE TAREAS
COACHING	Correlación de Pearson	1	,553
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
DESEMPEÑO DE TAREAS	Correlación de Pearson	,553**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 10 La correlación es de 0,553 y es significativa nivel 0.000 (menor0.01) donde N representa el número de elementos correlacionados, podemos concluir que tienen una correlación positiva media.

Por ende se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que me indica que el Coaching se relaciona significativamente con el Desempeño de tareas de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

Hipótesis Específicas 2

Ho: El Coaching no se relaciona con el Desempeño contextual de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

H1: El Coaching se relaciona con el Desempeño contextual de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

Tabla 11

*Correlación de Coaching y el Desempeño Contextual*

		COACHING	DESEMPEÑO CONTEXTUAL
COACHING	Correlación de Pearson	1	,579**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
DESEMPEÑO CONTEXTUAL	Correlación de Pearson	,579**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 11 La correlación es de 0,579 y es significativa nivel 0.000 (menor 0.01) donde N representa el número de elementos correlacionados, podemos concluir que tienen una correlación positiva media.

Por ende se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que me indica que el Coaching se relaciona significativamente con el Desempeño contextual de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

Hipótesis Específicas 3

Ho: El Coaching no se relaciona con el Desempeño contraproduktivo de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

H1: El Coaching se relaciona con el Desempeño contraproduktivo de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.



Tabla 12

*Correlación de Coaching y el Desempeño Contraproductivo*

		COACHING	DESEMPEÑO CONTRAPROD UCTIVO
COACHING	Correlación de Pearson	1	,644**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
DESEMPEÑO CONTRAPRODUCTIVO	Correlación de Pearson	,644**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 12 La correlación es de 0,644 y es significativa nivel 0.000 (menor 0.01) donde N representa el número de elementos correlacionados, podemos concluir que tienen una correlación positiva media.

Por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que me indica que el Coaching se relaciona significativamente con el Desempeño contraproductivo de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos.

**3.4 Tablas y Gráficos por Dimensión**

Tabla 13

*Gestión De Si Mismo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTO	5	11,1	11,1	11,1
	MEDIO	24	53,3	53,3	64,4
	BAJO	16	35,6	35,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 1

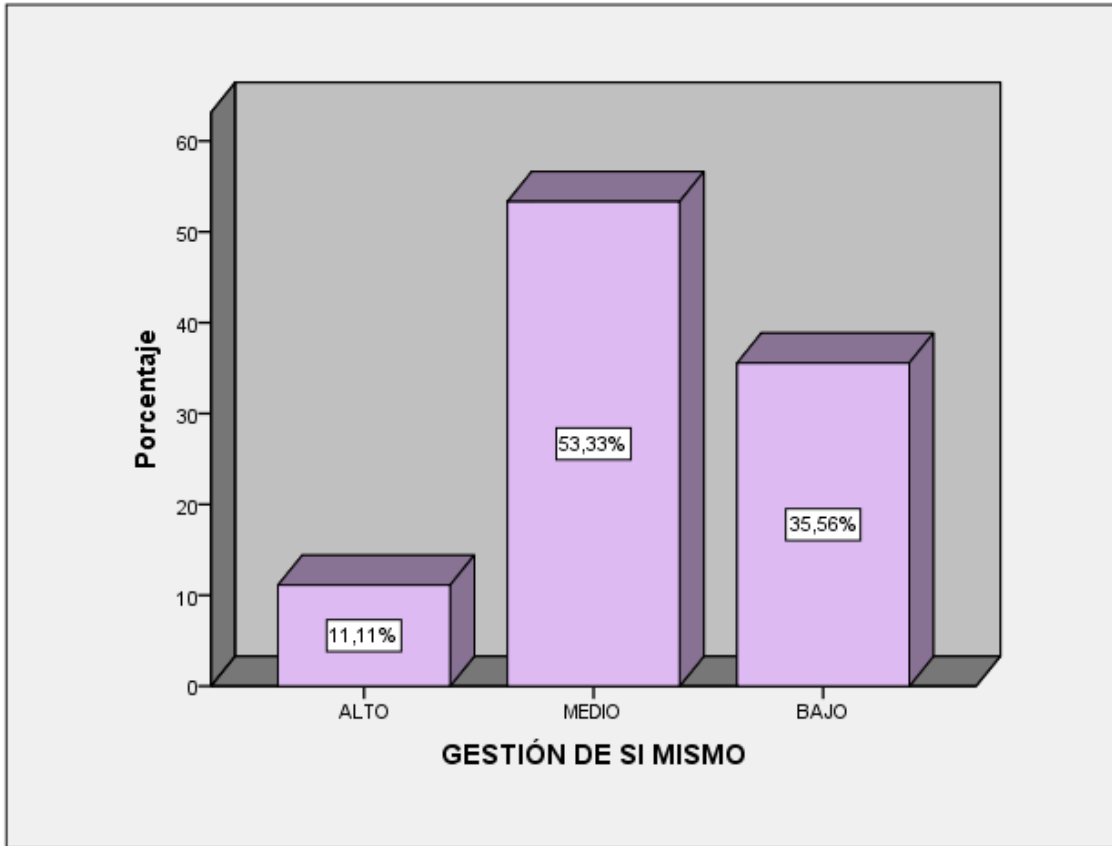


Gráfico 1: Gestión de sí mismo. De los 45 encuestados, 16 marcaron bajo representa el 35,56%, 24 marcaron medio representa el 53,33% del total y 5 marcaron alto representa el 11,11%, podemos concluir los colaboradores no han mejorado sus debilidades, no comparten sus habilidades o conocimiento en un 100%.

Tabla 14

*Gestión Del Conocimiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALTO	7	15,6	15,6	15,6
MEDIO	27	60,0	60,0	75,6
BAJO	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 2

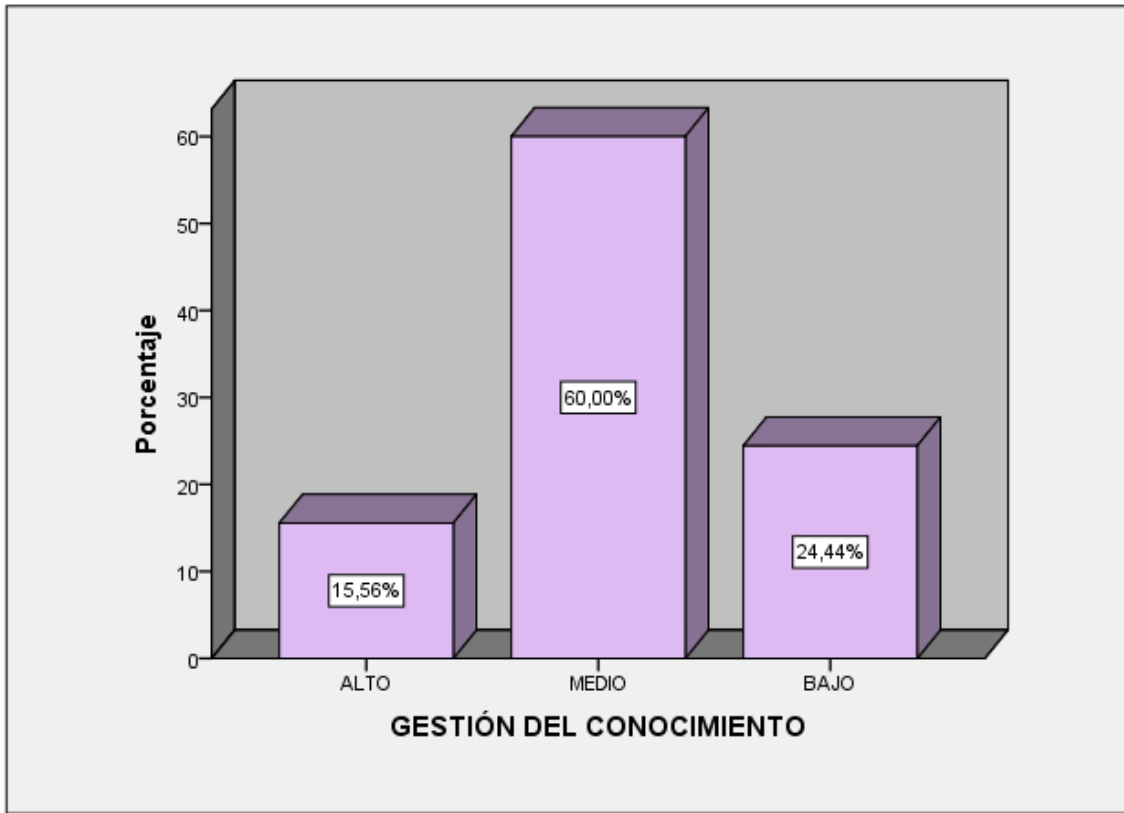


Gráfico 2. Gestión de Conocimiento: De los 45 encuestados, 11 marcaron bajo representa el 24,44%, 27 marcaron medio representa el 60% del total y 7 marcaron alto representa el 15,56%, se concluye que los colaboradores no tienen una adecuada relación con la jefatura y no logran alcanzar las metas establecidas.

Tabla 15  
*Gestión Del Futuro*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALTO	11	24,4	24,4	24,4
MEDIO	16	35,6	35,6	60,0
BAJO	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 3

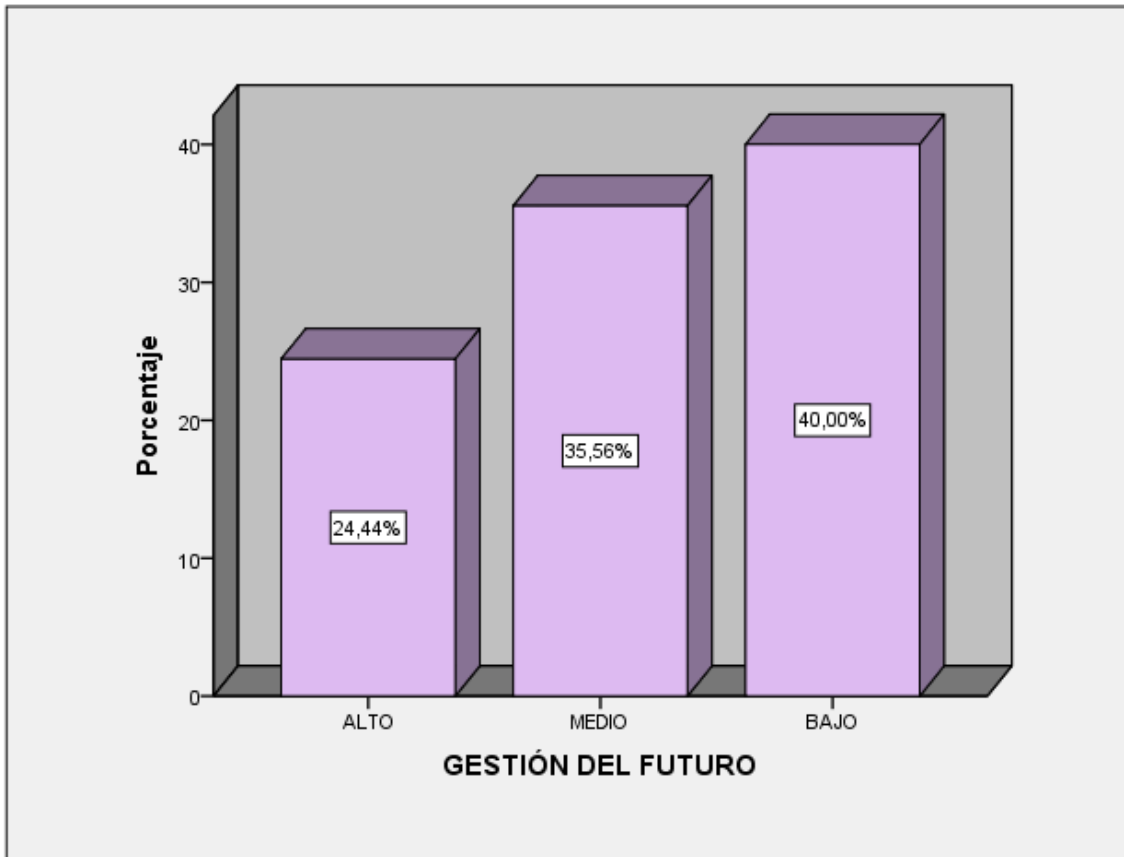


Gráfico 3 Gestión del Futuro: De los 45 encuestados, 18 marcaron bajo representa el 40%, 16 marcaron medio representa el 60% del total y 11 marcaron alto representa 24,44%, se concluye que la empresa no tiene adecuada política de ascensos para aquellos colaboradores que tienen un buen desempeño.

Tabla 16

*Gestión De La Emocionalidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	21	46,7	46,7	46,7
	MEDIO	17	37,8	37,8	84,4
	ALTO	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 4

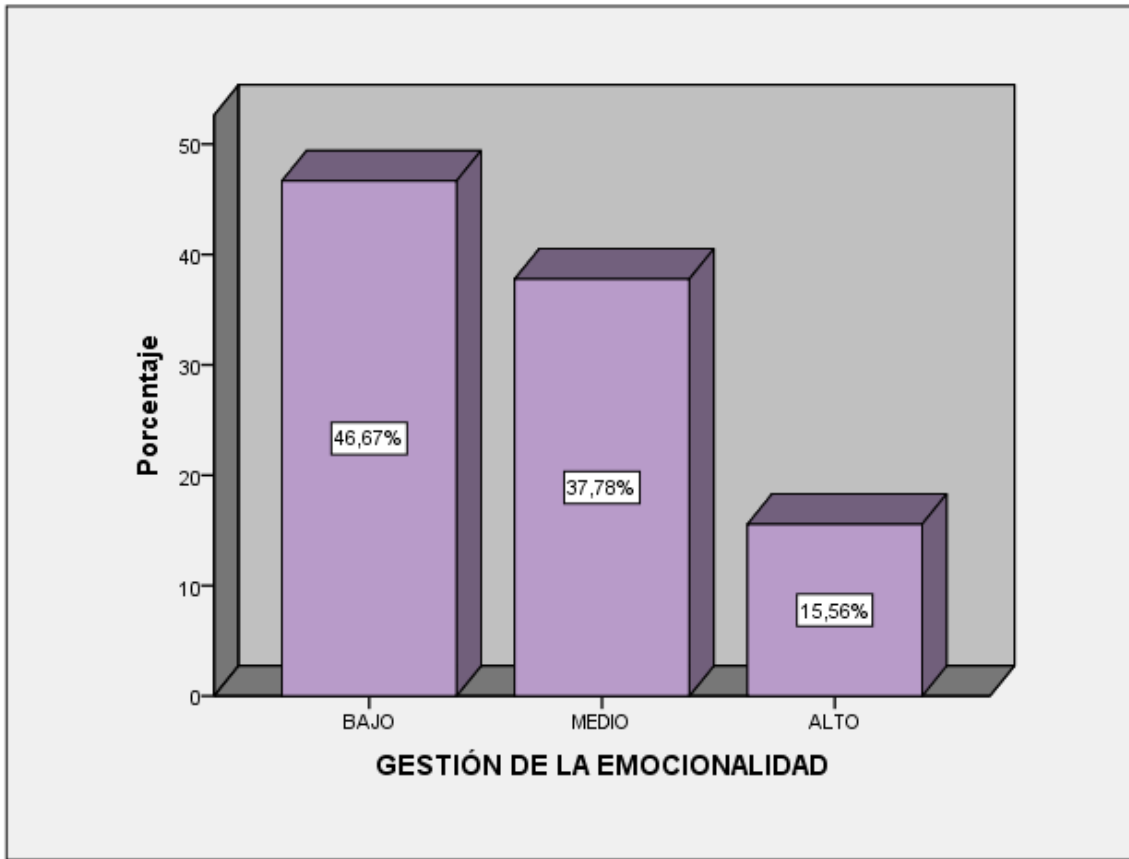


Gráfico 4 Gestión de la Emocionalidad: De los 45 encuestados, 21 marcaron bajo representa el 46,67%, 17 marcaron medio representa el 37,78% del total y 7 marcaron alto representa el 15,56%, se concluye que los jefes no guían u orientan de forma adecuada a los colaboradores. Sin embargo ante un conflicto los colaboradores son respetuosos.

Tabla 17  
Gestión De Redes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido BAJO	15	33,3	33,3	33,3
MEDIO	17	37,8	37,8	71,1
ALTO	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 5

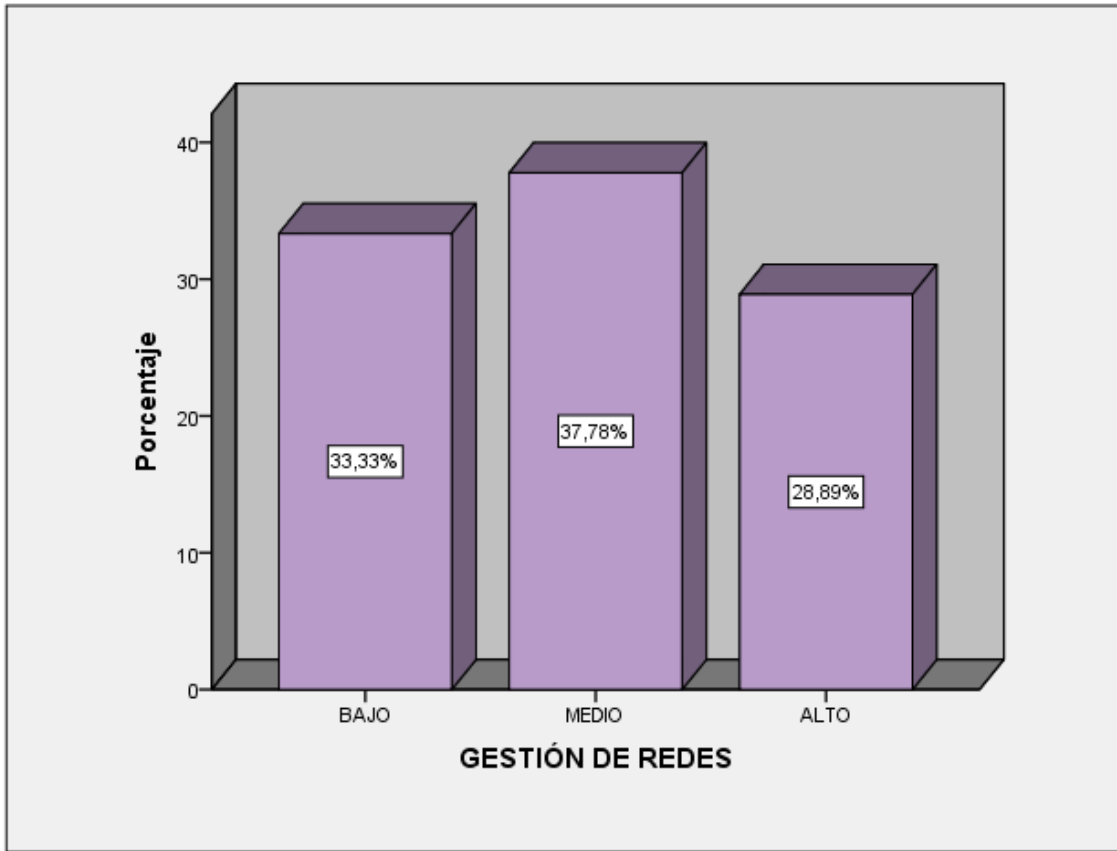


Gráfico5 Gestión de Redes: De los 45 encuestados, 15 marcaron bajo representa el 33,33%, 17 marcaron medio representa el 37,78% del total y 13 marcaron alto representa el 28,89%, se concluye que no existe una supervisión adecuada de los jefes hacia los colaboradores.

Tabla 18

*Gestión Del Aprendizaje*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALTO	11	24,4	24,4	24,4
MEDIO	18	40,0	40,0	64,4
BAJO	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 6

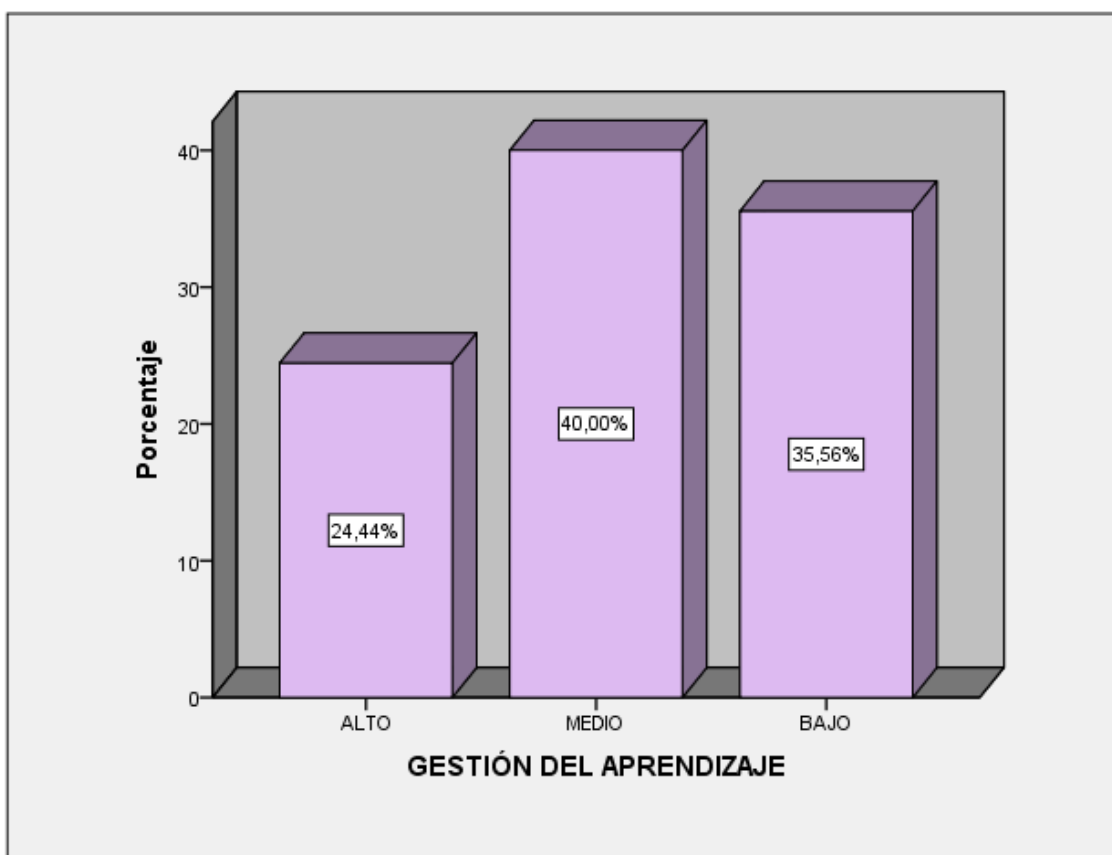


Gráfico 6 .Gestión de aprendizaje: De los 45 encuestados, 16 marcaron bajo representa el 35,56%, 18 marcaron medio representa el 40% del total y 11 marcaron alto representa el 24,44%, se concluye que el coach no llega de forma adecuada a los colaboradores y ante un problema o dificultad no brindad la tranquilidad que necesitan los colaboradores.

Tabla 19

*Desempeño De Tareas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALTO	7	15,6	15,6	15,6
MEDIO	15	33,3	33,3	48,9
BAJO	23	51,1	51,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 7

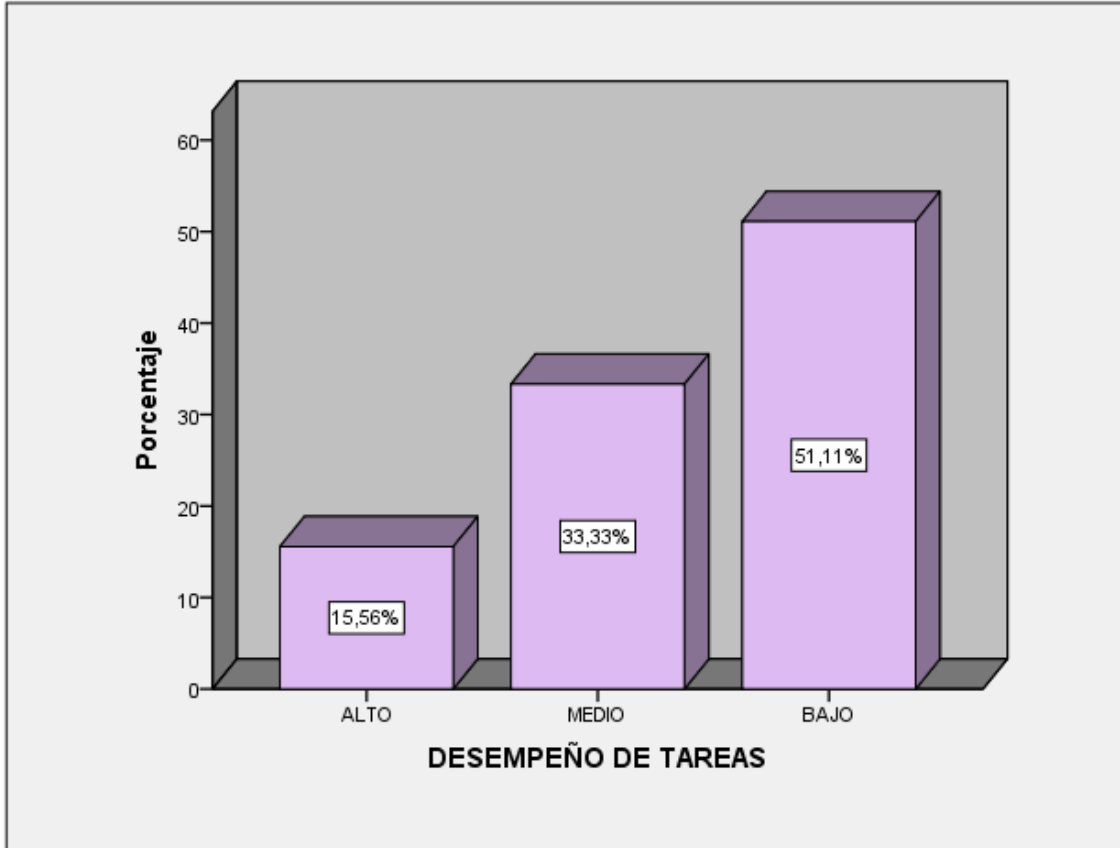


Gráfico 7 Desempeño de Tareas: De los 45 encuestados, 23 marcaron bajo representa el 51,11%, 15 marcaron medio representa el 33,33% del total y 7 marcaron alto representar el 15,56%, se concluye que no se cumple el desempeño de tareas dentro del área de Administración y Finanzas.

Tabla 20

*Desempeño Contextual*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	12	26,7	26,7	26,7
	MEDIO	25	55,6	55,6	82,2
	ALTO	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia



GRAFICO 8

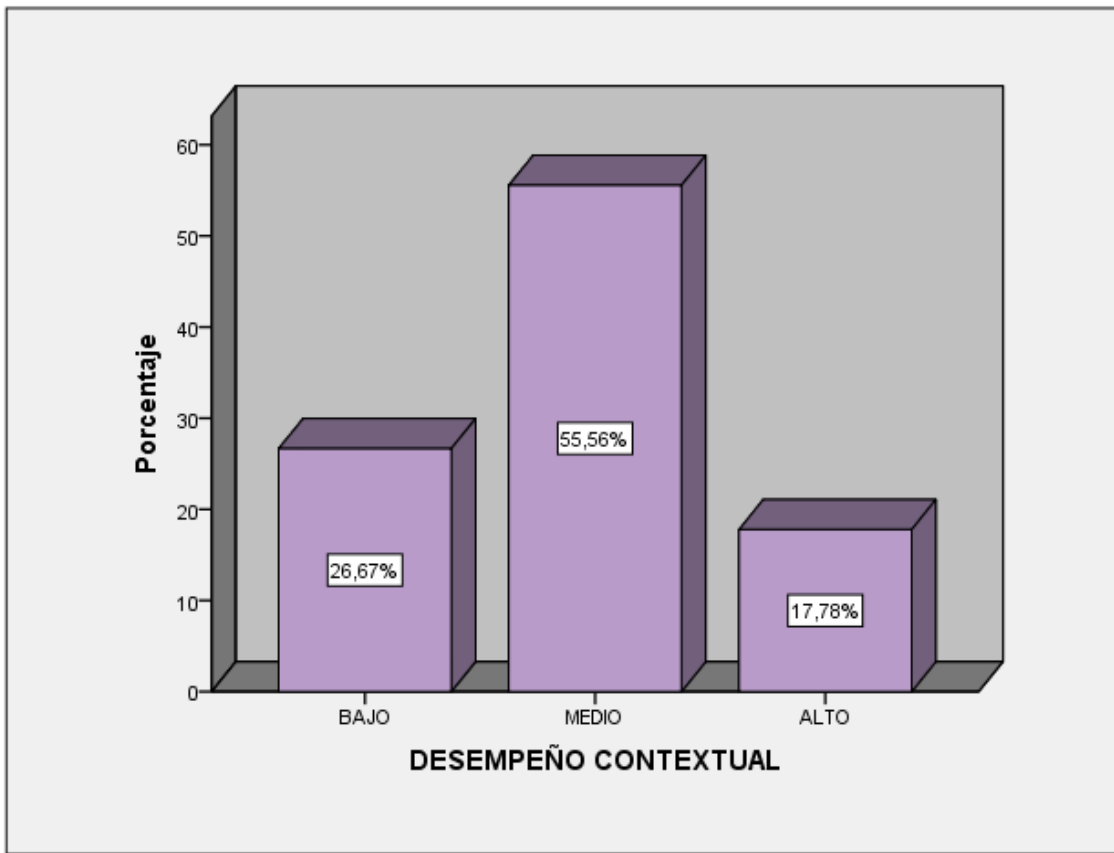


Gráfico 8 Desempeño \_Contextual: De los 45 encuestados, 8 marcaron alto representa el 17,78%, 25 marcaron medio representa el 55,56% del total y 12 marcaron bajo representa el 26,67%, se concluye que no existe un adecuado desempeño contextual en el área Administración y Finanzas.

Tabla 21  
*Desempeño Contraproductivo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTO	11	24,4	24,4	24,4
	MEDIO	20	44,4	44,4	68,9
	BAJO	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 9

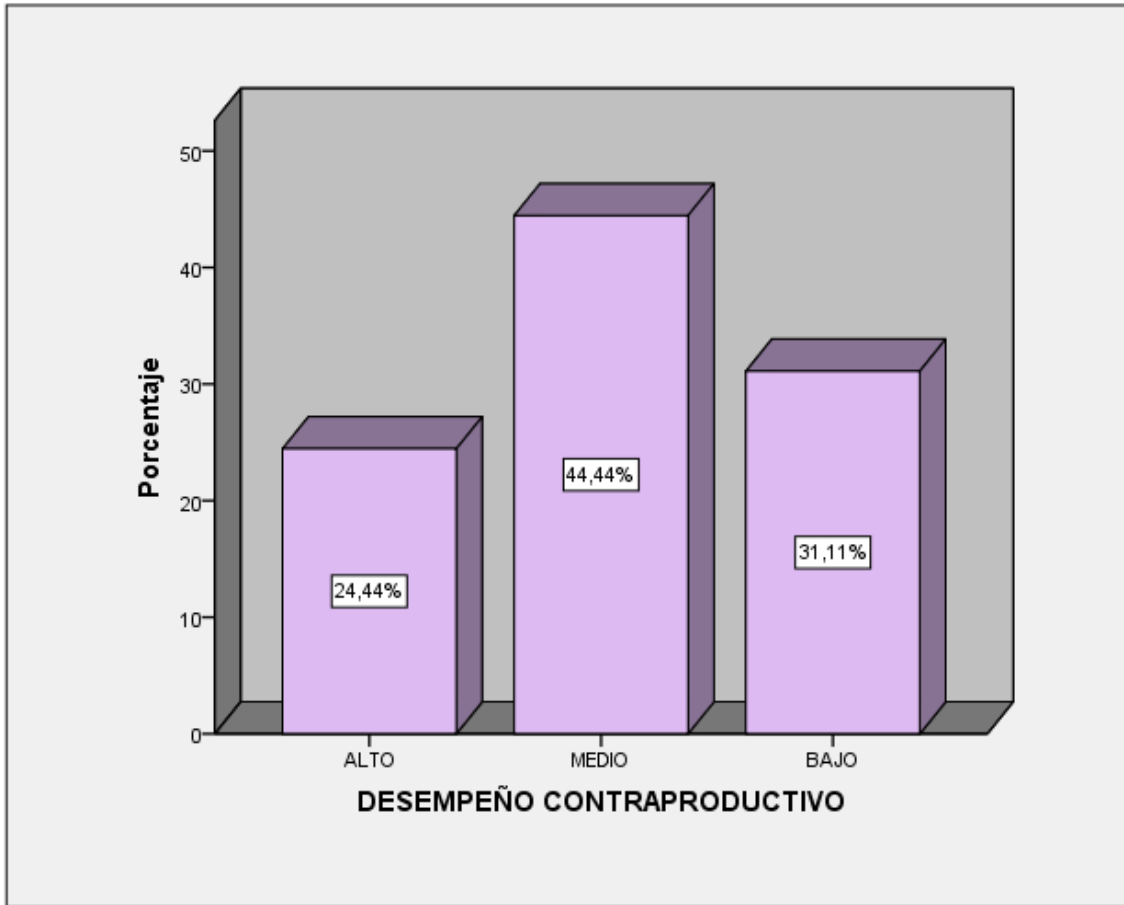


Gráfico 9: De los 45 encuestados, 14 marcaron bajo representa el 31,11%, 20 marcaron medio representa el 44,44% del total y 11 marcaron alto representa el 24,44%, se concluye que no existe un adecuado desempeño contraproduktivo en el área Administración y Finanzas.

### 3.5 Tablas y Gráficos por preguntas

Tabla 22

*En el área los colaboradores han mejorado sus debilidades laborales por efecto del Coaching*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	1	2,2	2,2	2,2
	CASI SIEMPRE	2	4,4	4,4	6,7
	ALGUNAS VECES	18	40,0	40,0	46,7
	CASI NUNCA	13	28,9	28,9	75,6
	NUNCA	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 10

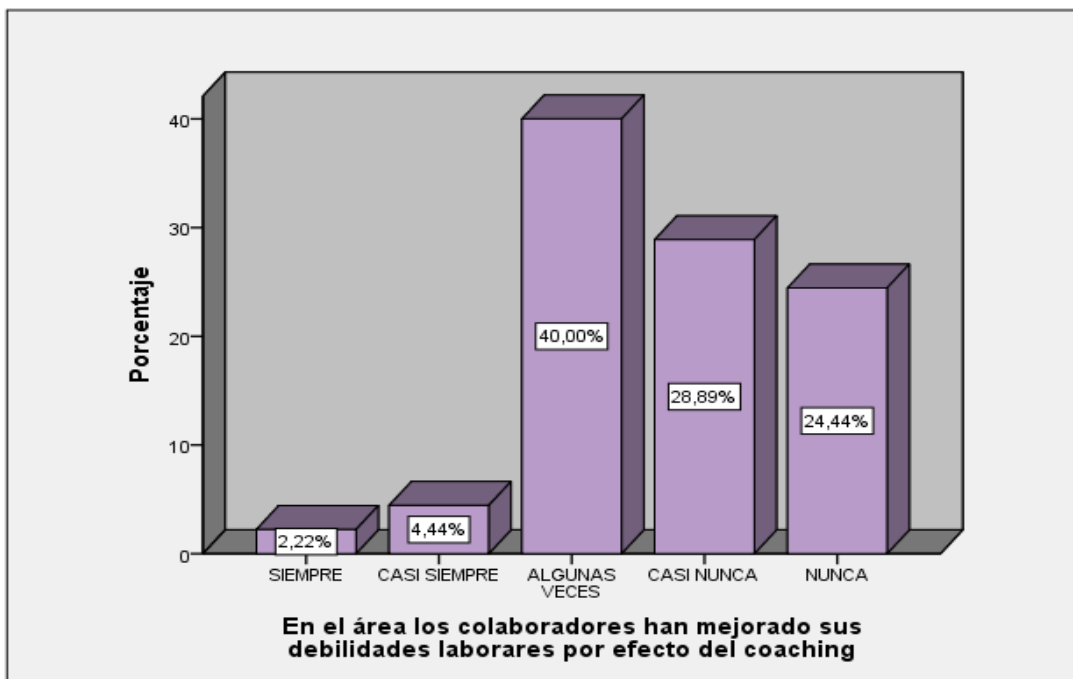


Grafico 10: De los 45 encuestados, 18 marcaron algunas veces esto representa el 40% del total, podemos concluir que no todos los colaboradores han mejorado en ciertos aspectos sus debilidades por efecto del Coaching

Tabla 23

*Ante una incidencia de error de los subordinados la jefatura ejecuta el coaching para realizar correctivos efectivos inmediatos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	1	2,2	2,2	2,2
	ALGUNAS VECES	14	31,1	31,1	33,3
	CASI NUNCA	19	42,2	42,2	75,6
	NUNCA	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 11

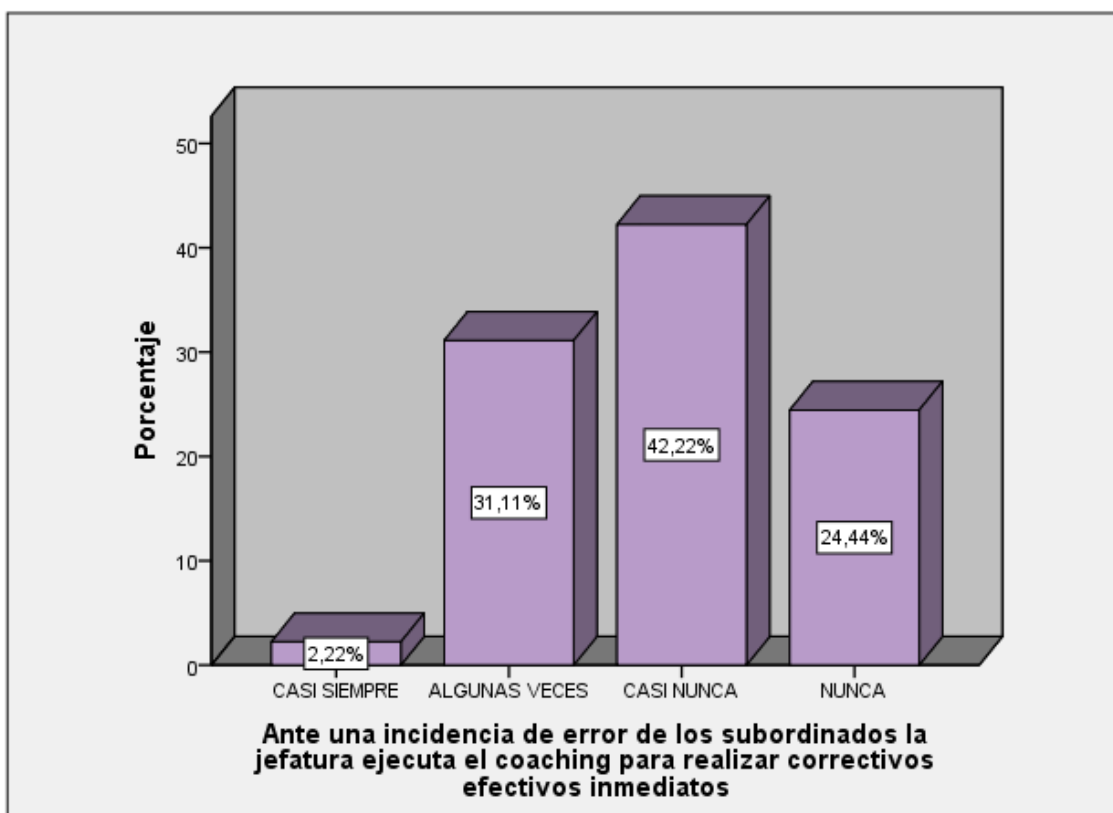


Grafico 11: De los 45 encuestados, 19 marcaron casi nunca esto representa el 42,22% del total, podemos concluir que la jefatura no ejecuta el coaching para realizar correctivos de forma efectiva.

Tabla 24

*Los colaboradores evidencian sus habilidades sin resistirse a compartirlas en el equipo de trabajo por efecto de la motivación del área*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	13	28,9	28,9	28,9
	CASI NUNCA	23	51,1	51,1	80,0
	NUNCA	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 12

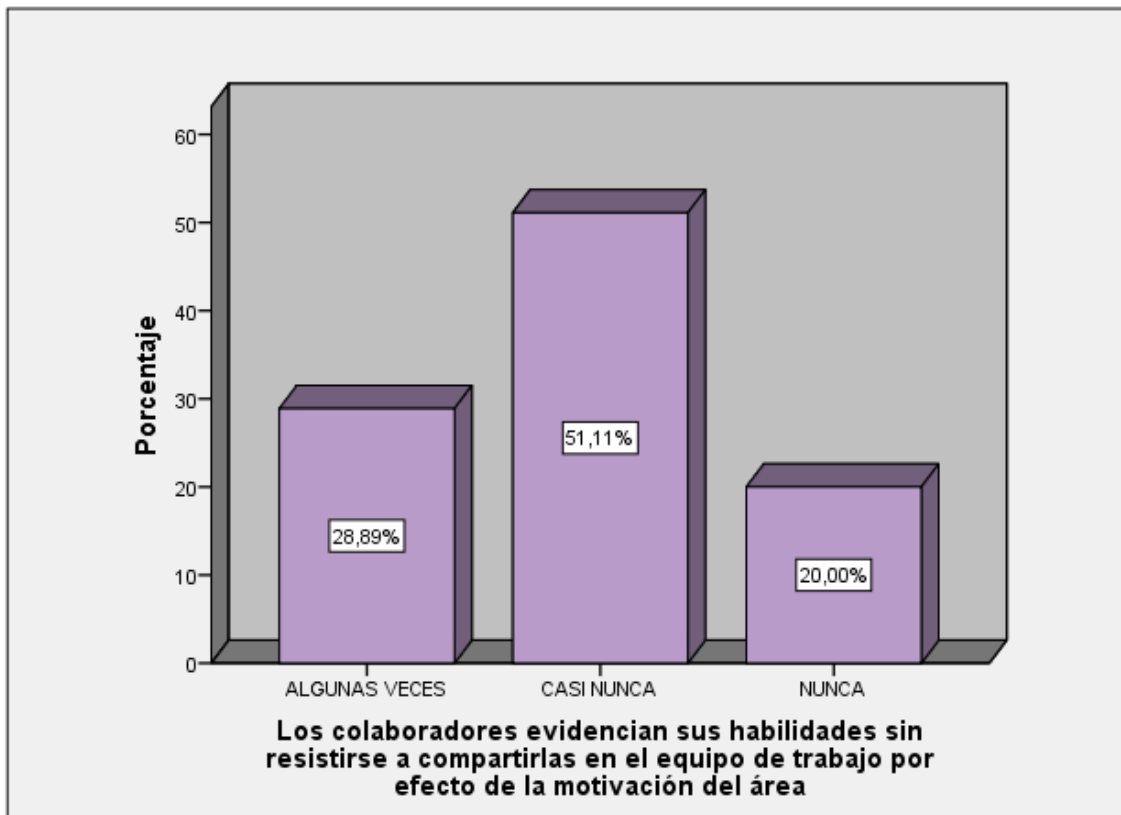


Gráfico 12: De los 45 encuestados, 23 marcaron casi nunca esto representa el 51.11% del total, podemos concluir que los colaboradores casi nunca evidencian sus habilidades sin resistirse a compartirlas en el equipo de trabajo por efecto de la motivación del área.

Tabla 25

*Los colaboradores interactúan sin discriminación de puestos de antigüedad por el buen acompañamiento de las jefaturas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	2	4,4	4,4	4,4
	ALGUNAS VECES	16	35,6	35,6	40,0
	CASI NUNCA	18	40,0	40,0	80,0
	NUNCA	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 13

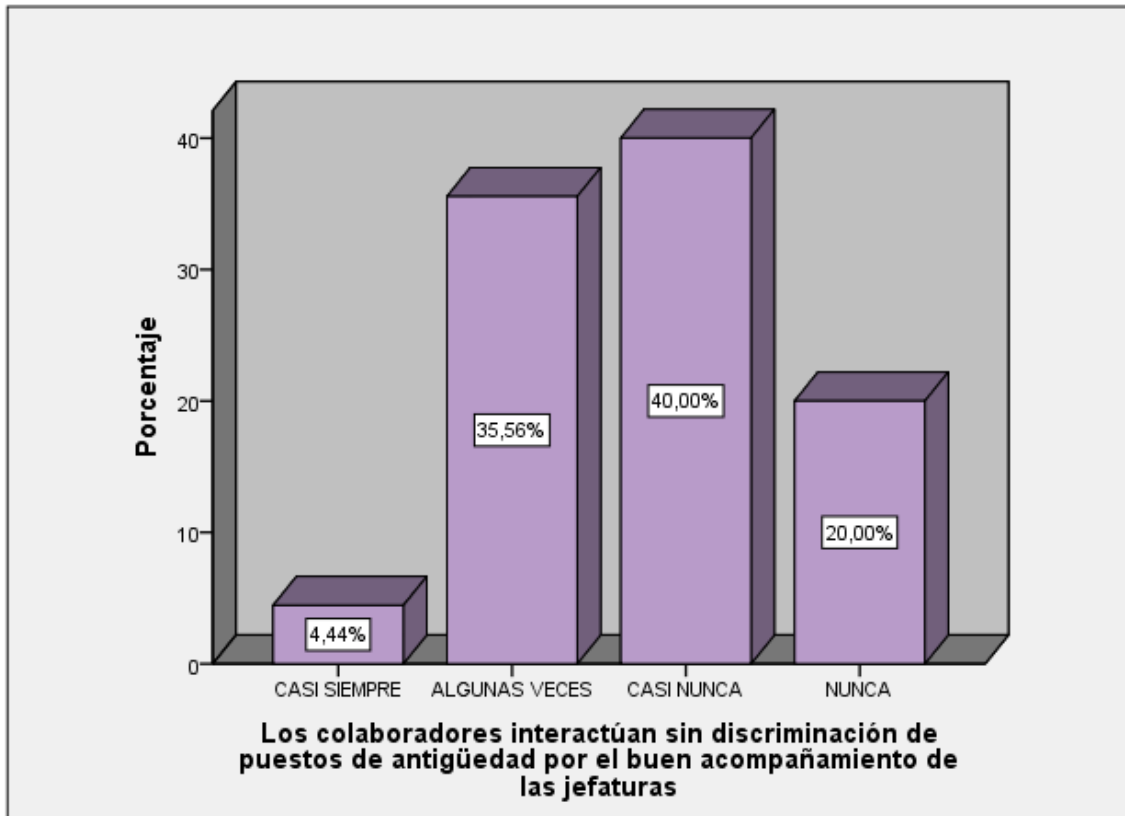


Grafico 13: De los 45 encuestados, 18 marcaron casi nunca esto representa el 40% del total, podemos concluir que los colaboradores casi nunca interactúan sin discriminación de puestos de antigüedad por el buen acompañamiento de las jefaturas.

Tabla 26

*Las metas establecidas por la gerencia en el área, logran ser alcanzada pues el coach entrena, acompaña e instruye a los colaboradores.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	3	6,7	6,7	6,7
	ALGUNAS VECES	18	40,0	40,0	46,7
	CASI NUNCA	19	42,2	42,2	88,9
	NUNCA	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 14

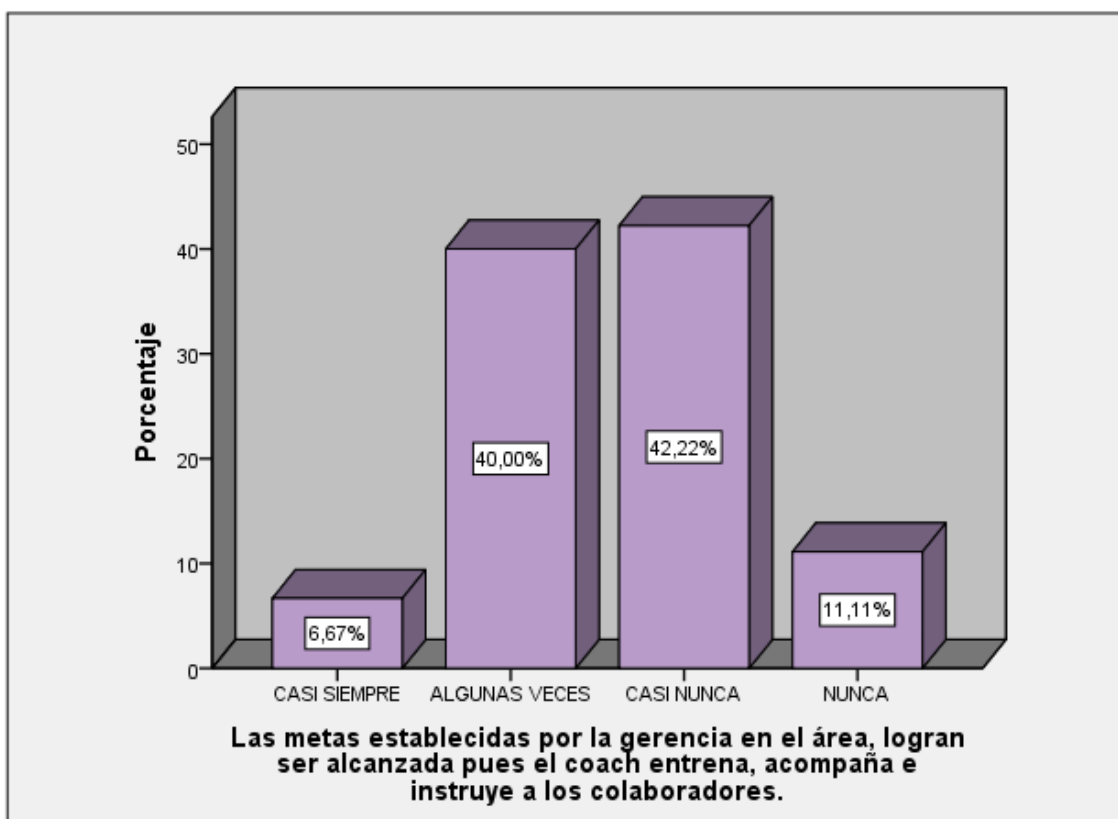


Grafico 14: De los 45 encuestados, 19 marcaron casi nunca esto representa el 42,22% del total, podemos concluir que las metas no se cumplen ya que no cuentan con un coach capacitado.

Tabla 27

*En la empresa existe políticas de la gestión del talento humano que brinda oportunidades de ascenso a la promoción interna*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	2	4,4	4,4	4,4
	ALGUNAS VECES	17	37,8	37,8	42,2
	CASI NUNCA	15	33,3	33,3	75,6
	NUNCA	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 15

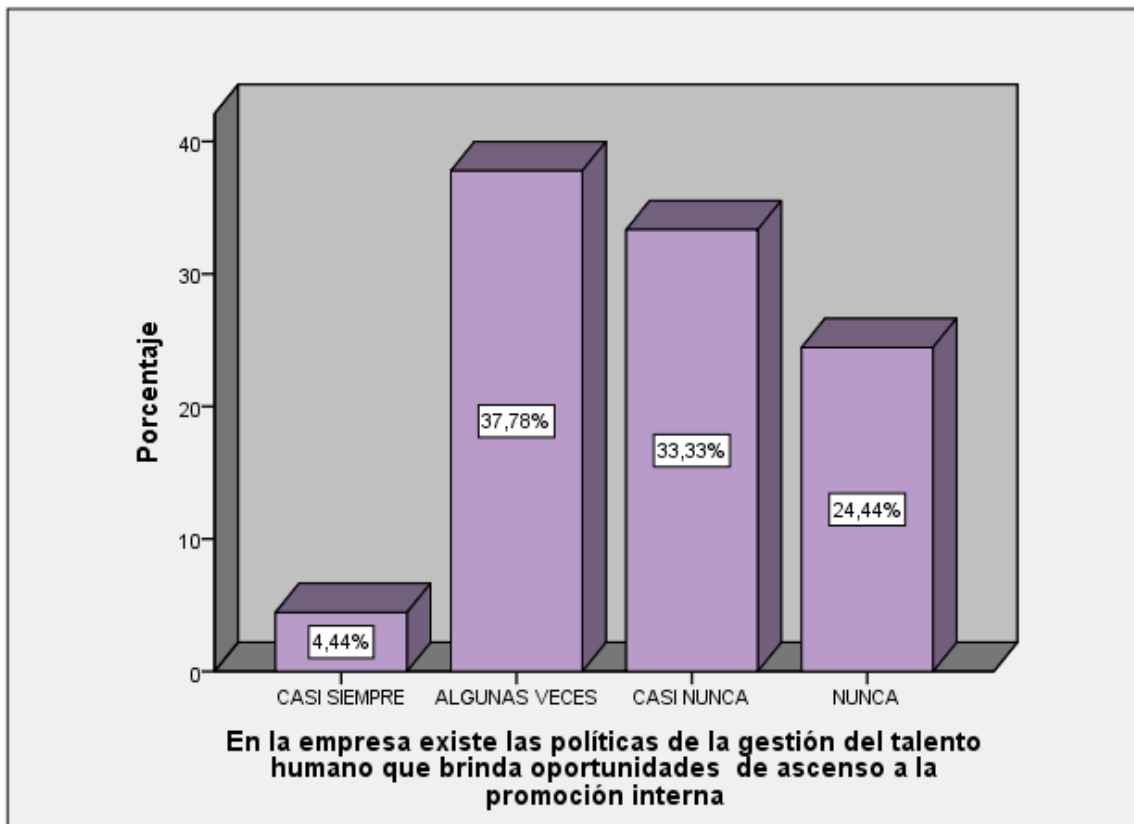


Grafico 15: De los 45 encuestados, 17 marcaron algunas veces esto representa el 37,78% del total, podemos concluir que la empresa no cuenta con políticas claras para los ascensos de los colaboradores.



Tabla 28

*El coach se involucra con confiabilidad en enrumbar los ascensos a los colaboradores de mejor desempeño*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	1	2,2	2,2	2,2
	ALGUNAS VECES	14	31,1	31,1	33,3
	CASI NUNCA	19	42,2	42,2	75,6
	NUNCA	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 16

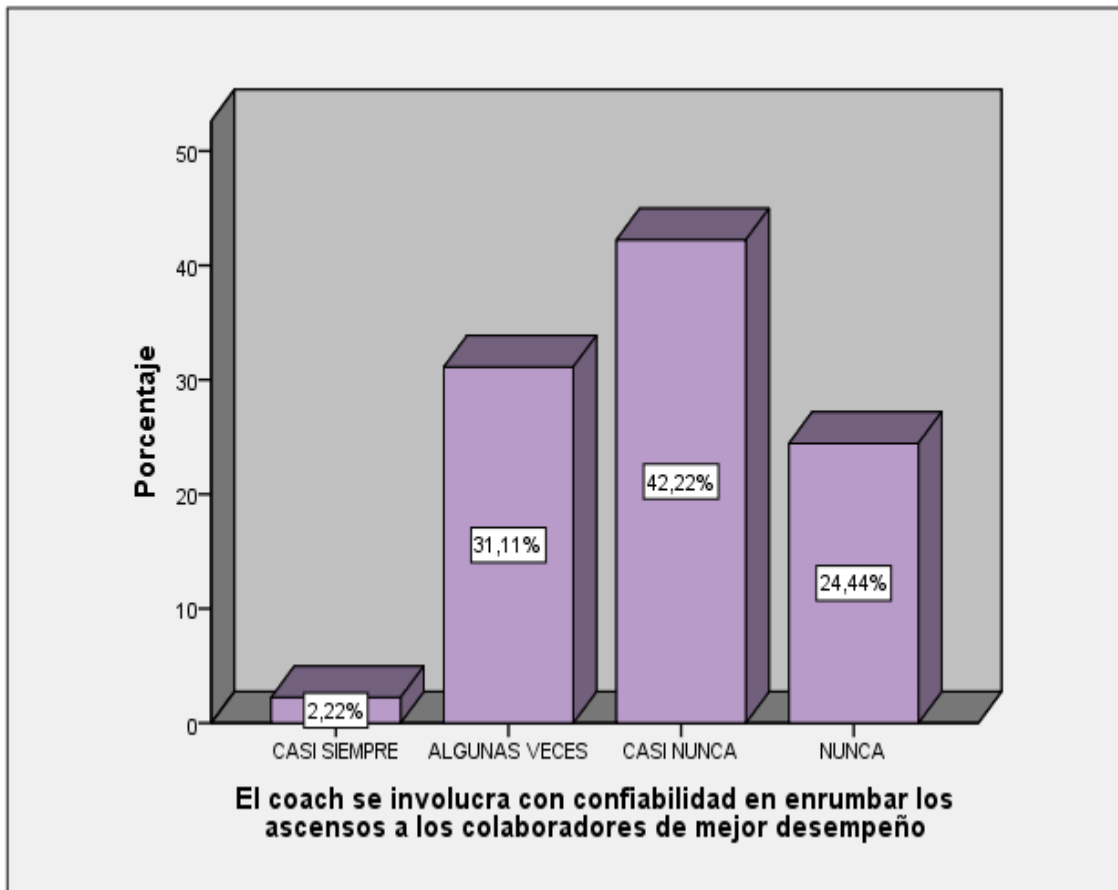


Grafico 16: De los 45 encuestados, 19 marcaron casi nunca esto representa el 42,22% del total, podemos concluir que los jefes no se preocupan por incentivar a los colaboradores con mejor desempeño.

Tabla 29

*La gerencia coordina con quienes ejercen el coaching a seleccionar a los mejores colaboradores para efectos de compartir sus habilidades operativas en el área*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	4	8,9	8,9	8,9
	ALGUNAS VECES	6	13,3	13,3	22,2
	CASI NUNCA	22	48,9	48,9	71,1
	NUNCA	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 17

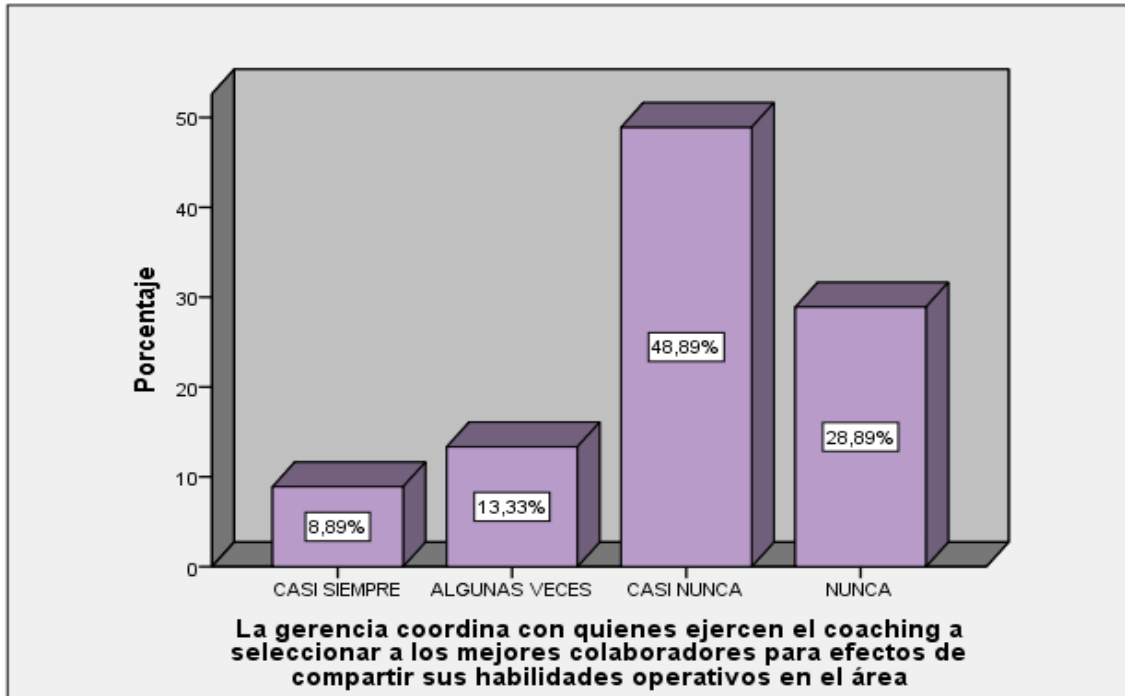


Grafico 17: De los 45 encuestados, 22 marcaron casi nunca esto representa el 48,89% del total, podemos concluir que los jefes no se preocupa en integrar al equipo, en difundir y compartir los conocimientos de los colaboradores.

Tabla 30

*"Ayudar a aprender" es la perspectiva de los coachs en el área, por ello planifican con idoneidad las acciones a ejecutar en el área*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	3	6,7	6,7	6,7
	ALGUNAS VECES	8	17,8	17,8	24,4
	CASI NUNCA	19	42,2	42,2	66,7
	NUNCA	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 18

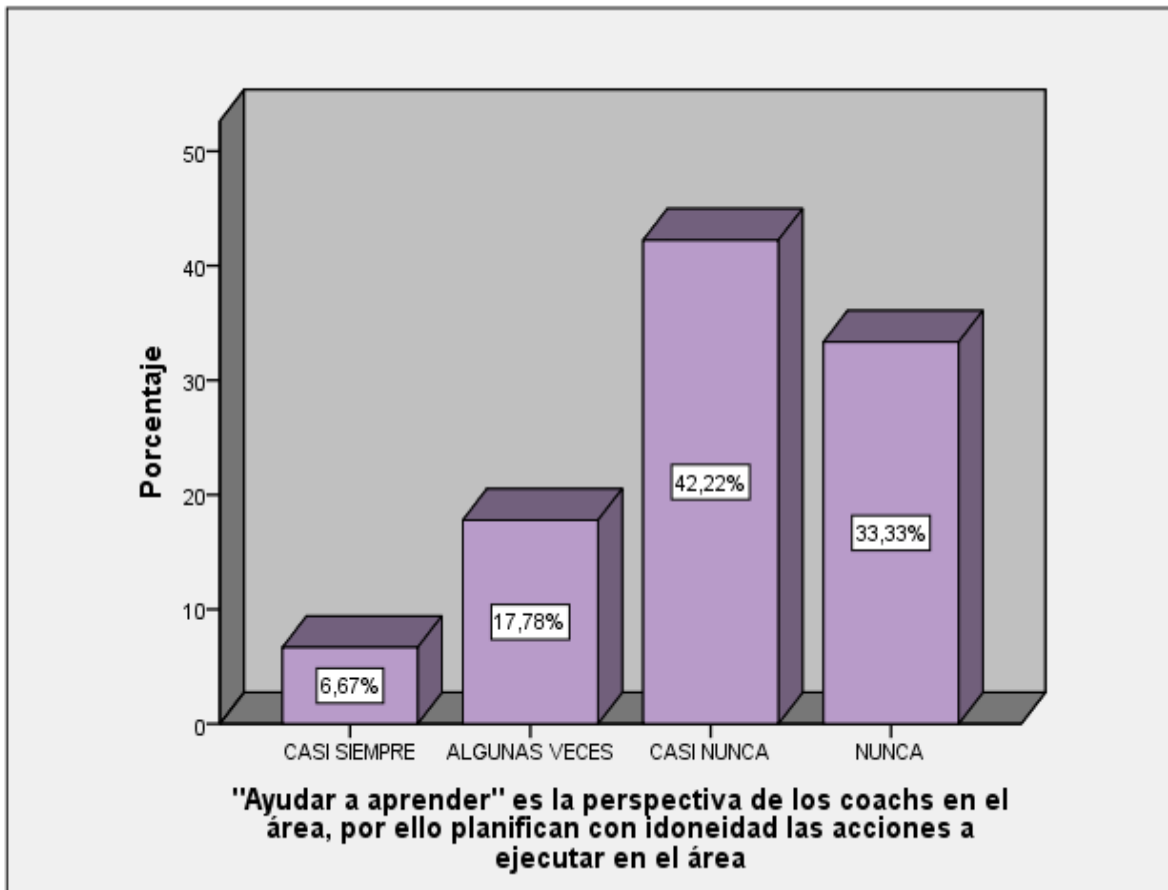


Grafico 18: De los 45 encuestados, 19 marcaron casi nunca esto representa el 42,22% del total, podemos concluir que los colaboradores perciben la falta de compromiso por parte de los jefes, sus acciones no reflejan el interés hacia ellos.

Tabla 31

*Los supervisores, que son los que ejercen el coaching, orientan a los colaboradores sobre las estrategias a utilizar para el manejo de sus emociones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	21	46,7	46,7	46,7
	CASI NUNCA	18	40,0	40,0	86,7
	NUNCA	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 19

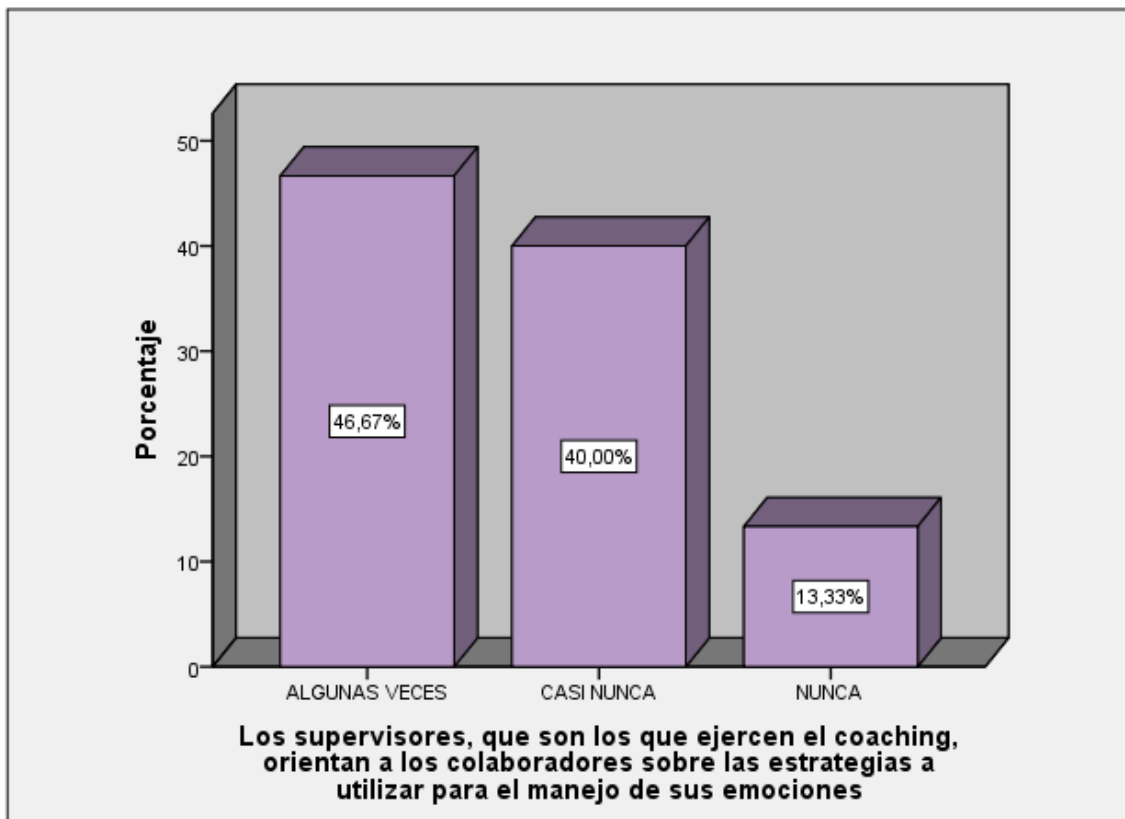


Grafico 19: De los 45 encuestados, 21 marcaron algunas veces esto representa el 46,67% del total, podemos concluir que los jefes o supervisores algunas veces orientan y guían a los colaboradores en sus labores diarias.

Tabla 32

*Ante una situación de conflicto laboral predomina el respeto, pues los colaboradores han sido entrenados para la práctica de la tolerancia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	4	8,9	8,9	8,9
	ALGUNAS VECES	17	37,8	37,8	46,7
	CASI NUNCA	17	37,8	37,8	84,4
	NUNCA	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 20

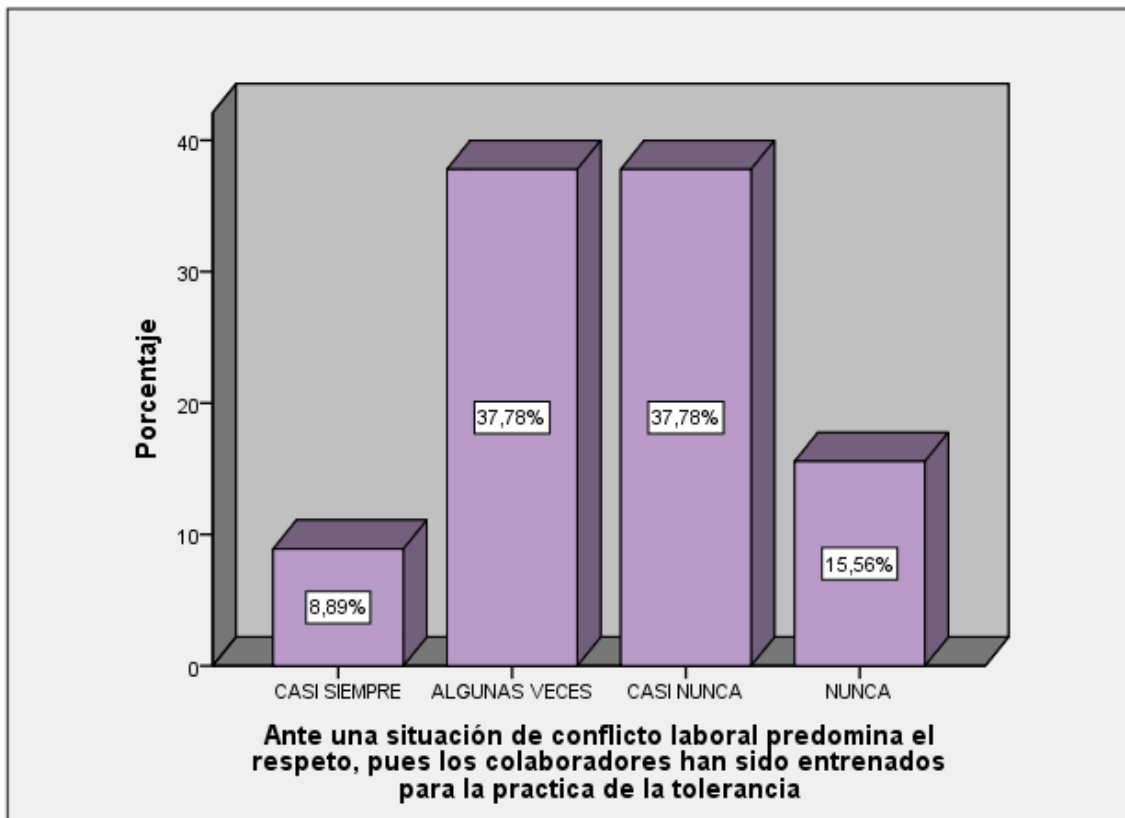


Grafico 20: De los 45 encuestados, 17 marcaron casi nunca y algunas veces esto representa el 75.56% del total, podemos concluir que no todos los colaboradores tienen manejo adecuado ante un conflicto.

Tabla 33

*Las actividades integracionistas promovidas por los supervisores son efectivas, en el área se observa la conversación respetuosa y fluida*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	1	2,2	2,2	2,2
	ALGUNAS VECES	14	31,1	31,1	33,3
	CASI NUNCA	30	66,7	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 21

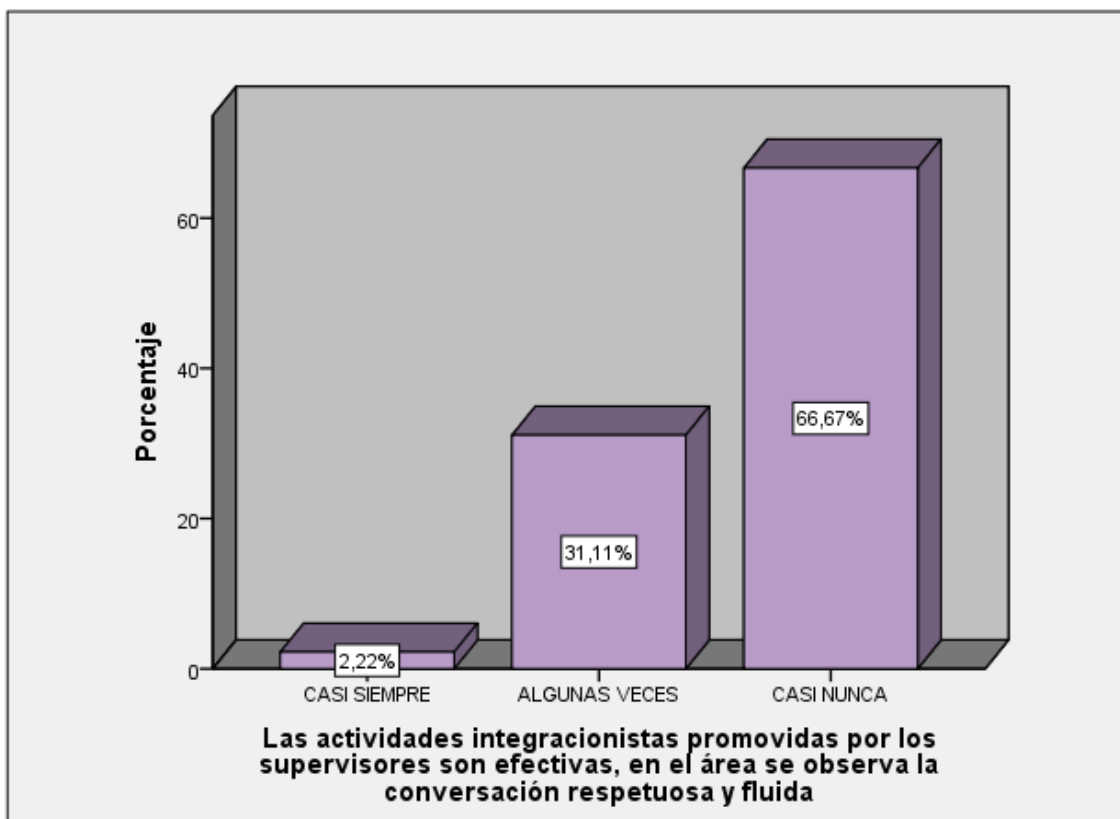


Grafico 21: De los 45 encuestados, 30 marcaron casi nunca esto presenta el 66,67% del total, podemos concluir que los jefes no lograr tener una relación adecuada con los colaboradores y la comunicación no es buena.

Tabla 34

*El jefe o supervisor promueve la conversación en el área en función a la mejora del desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	15	33,3	33,3	33,3
	CASI NUNCA	17	37,8	37,8	71,1
	NUNCA	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 22

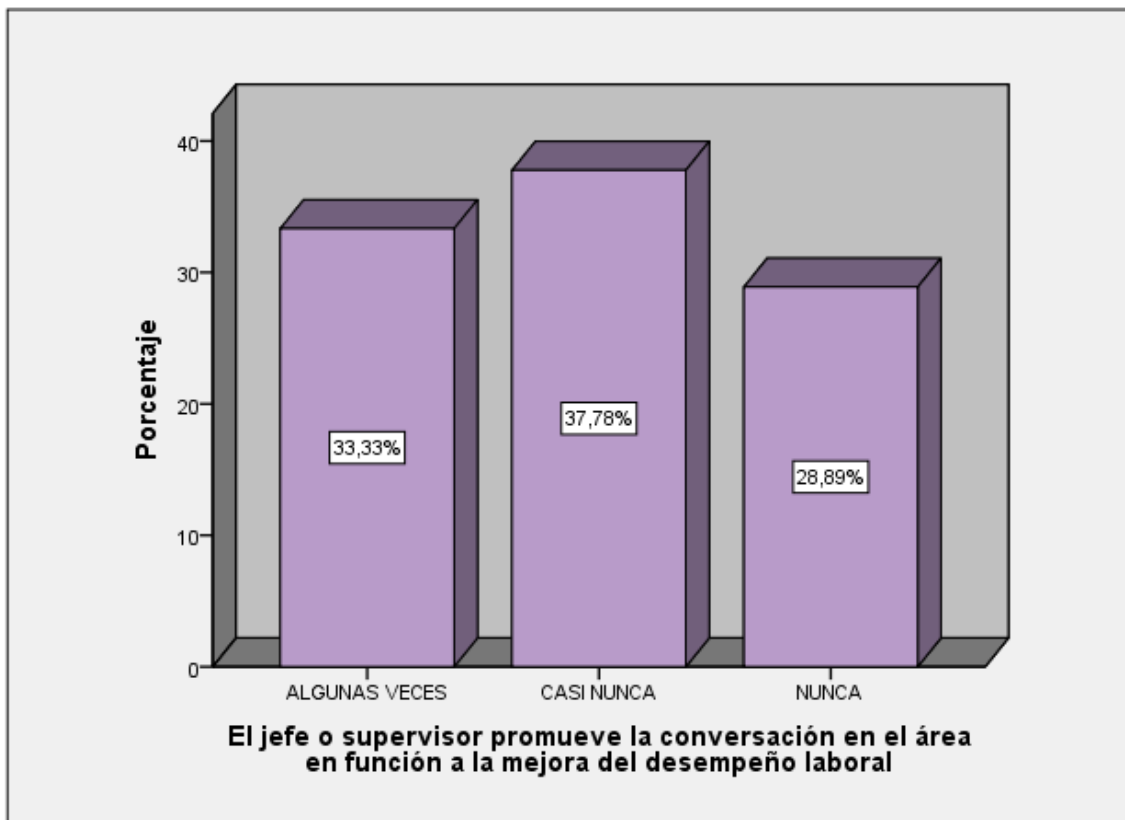


Grafico 22: De los 45 encuestados, 17 marcaron casi nunca esto representa el 37,78% del total, podemos concluir que los jefes solo se preocupan por sus propios intereses, no escucha, no orienta.

Tabla 35

*Los colaboradores ante un instructivo por parte de los coaching, pueden expresar la necesidad de réplica y son satisfechos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	3	6,7	6,7	6,7
	ALGUNAS VECES	9	20,0	20,0	26,7
	CASI NUNCA	20	44,4	44,4	71,1
	NUNCA	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 23

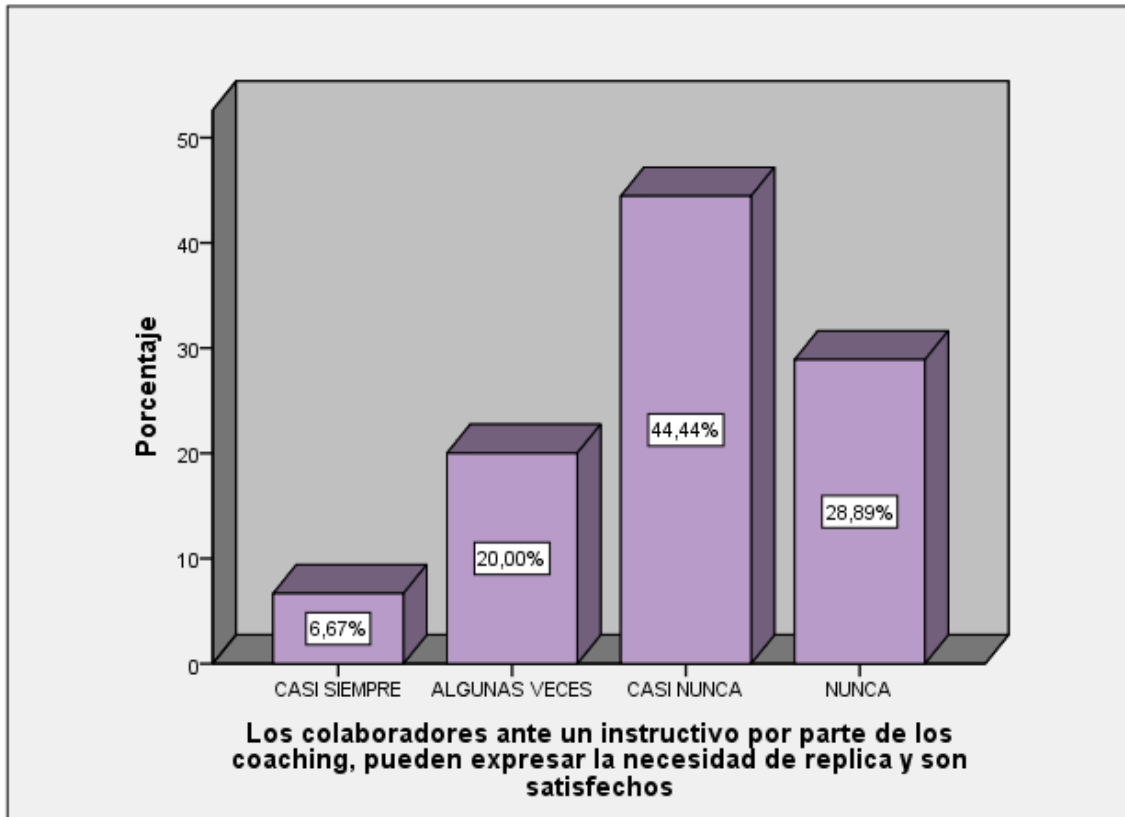


Grafico 23: De los 45 encuestados, 20 marcaron casi nunca esto representa el 44,44% del total, podemos concluir que hay insatisfacción entre los colaboradores.



Tabla 36

*Ante una debilidad laboral el coach tiene las estrategias de aliento que garantiza la continuidad y mejora el desempeño laboral de los colaboradores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	1	2,2	2,2	2,2
	ALGUNAS VECES	14	31,1	31,1	33,3
	CASI NUNCA	17	37,8	37,8	71,1
	NUNCA	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 24

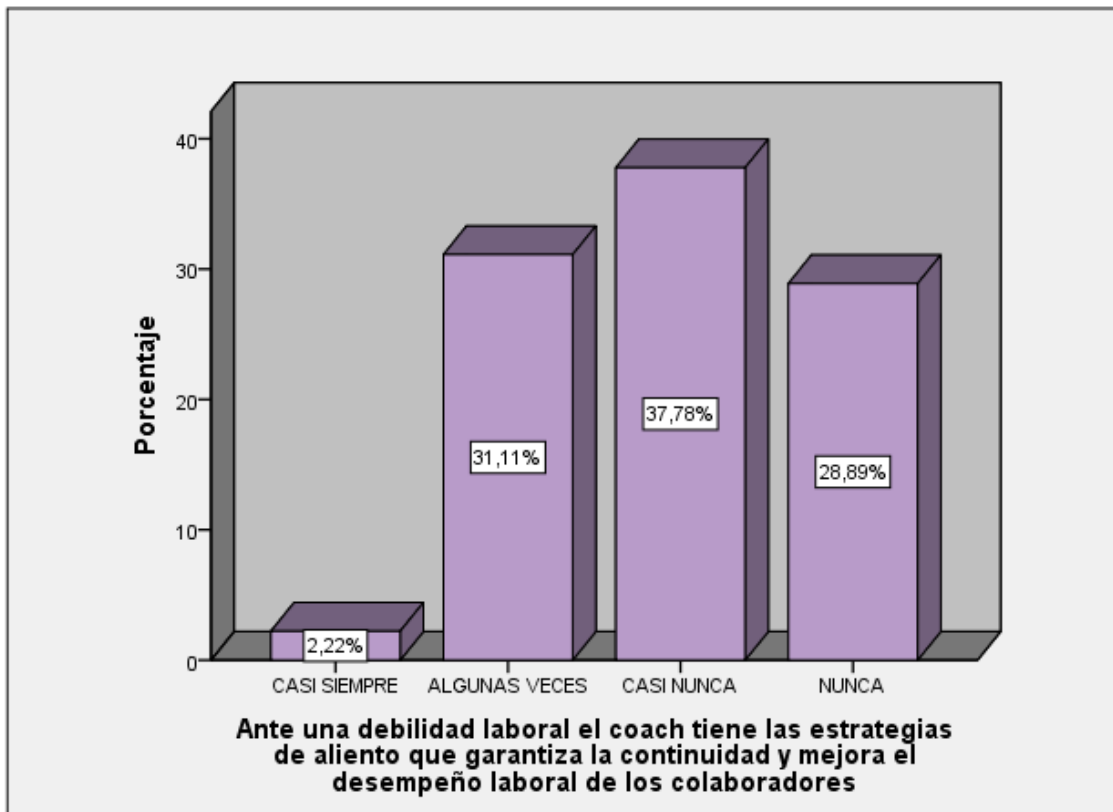


Grafico 24: De los 45 encuestados, 17 marcaron casi nunca esto representa el 37,78% del total, podemos concluir que el coach no muestra una buena relación con sus colaboradores.

Tabal 37

*El desempeño laboral es ideal pues las actividades desarrolladas en el área se ejecutan eficientemente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	12	26,7	26,7	26,7
	CASI NUNCA	12	26,7	26,7	53,3
	NUNCA	21	46,7	46,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 25

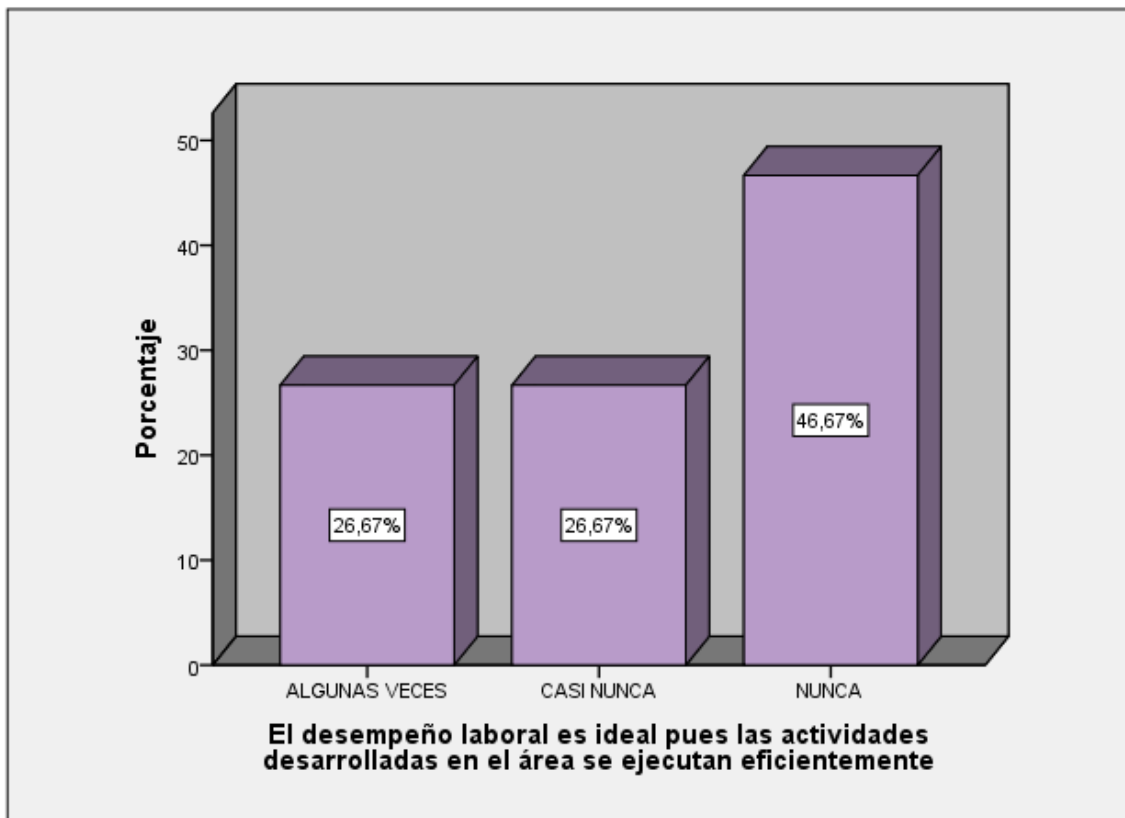


Grafico 25: De los 45 encuestados, 21 marcaron nunca esto representa el 46,67% del total, podemos concluir que no existe un buen desempeño laboral.

Tabla 38

*La administración de tareas permite en el área obtener resultados ideales, pues todo procedimiento se planifica, ejecuta y controla*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	6	13,3	13,3	13,3
	CASI NUNCA	13	28,9	28,9	42,2
	NUNCA	26	57,8	57,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 26

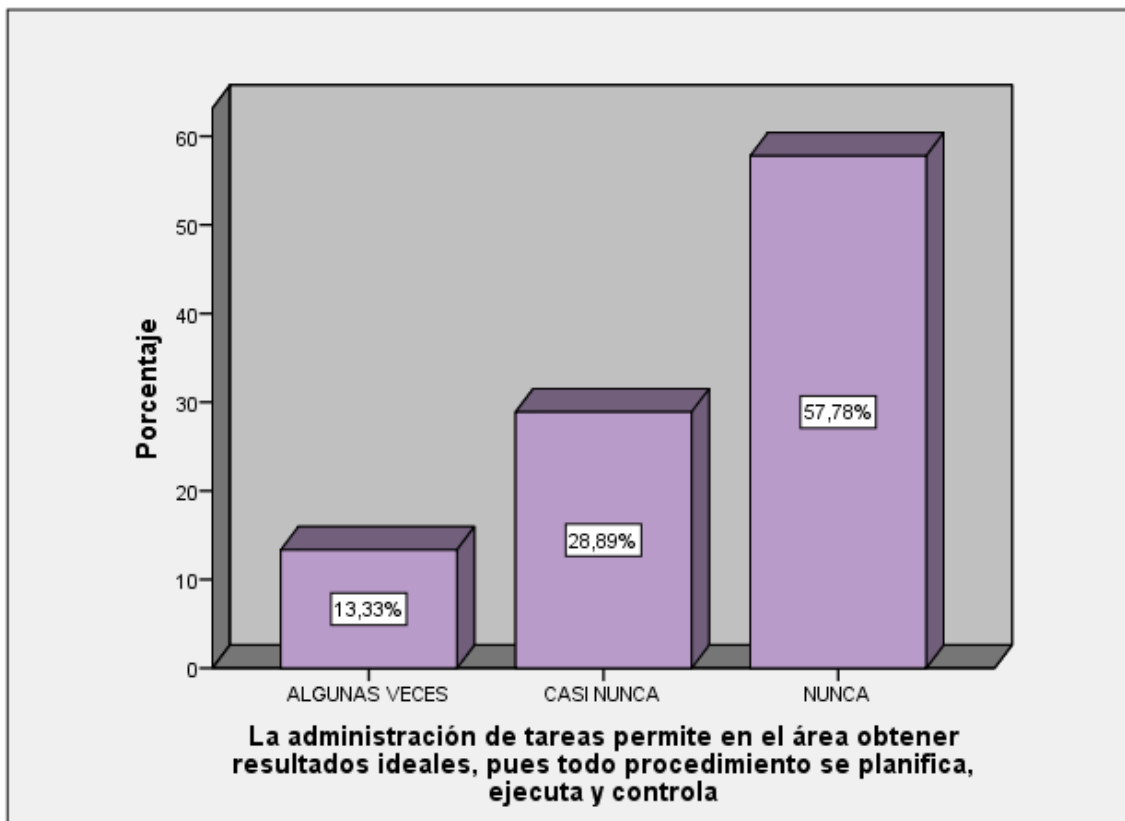


Grafico 26: De los 45 encuestados, 26 marcaron nunca esto representa el 57,78% del total, podemos concluir que existe una correcta administración de tareas.

Tabla 39

*Quienes representan las jefaturas evalúan con transparencia el desempeño laboral, los resultados son confiables*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	2	4,4	4,4	4,4
	ALGUNAS VECES	8	17,8	17,8	22,2
	CASI NUNCA	14	31,1	31,1	53,3
	NUNCA	21	46,7	46,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 27

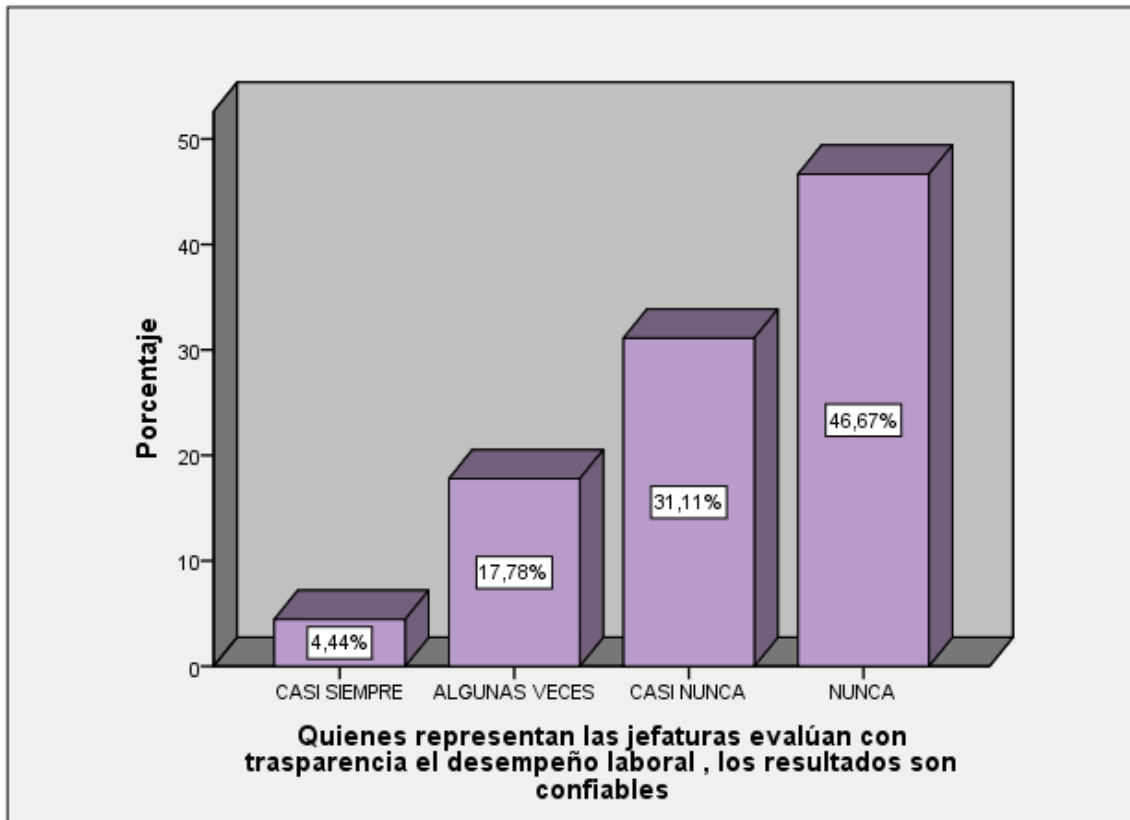


Grafico 27: De los 45 encuestados, 21 marcaron nunca esto representa el 46,67% del total, podemos concluir que los colaboradores consideran que no existe una buena evaluación de su desempeño.

Tabla 40

*El liderazgo de los jefes es ideal para la naturaleza del servicio brindado: se promueve, se motiva, se acompaña para la mejora de los procesos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	6	13,3	13,3	13,3
	CASI NUNCA	13	28,9	28,9	42,2
	NUNCA	26	57,8	57,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 28

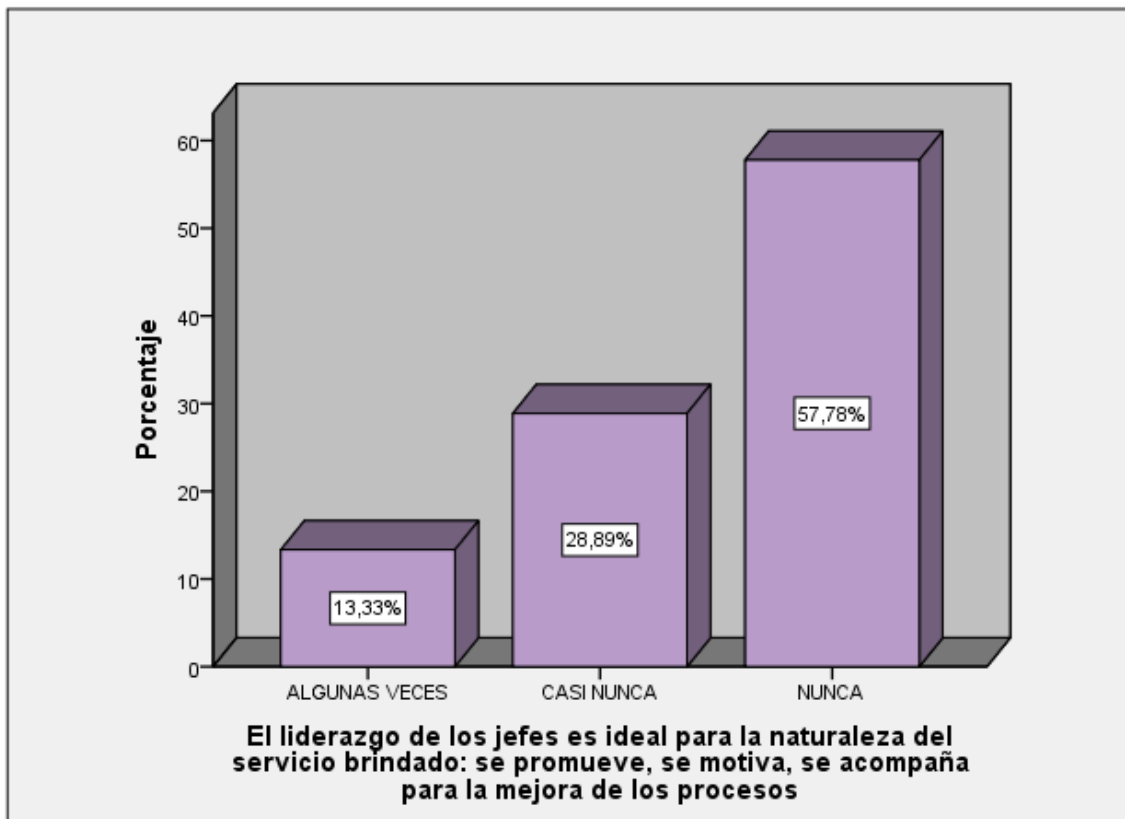


Grafico 28: De los 45 encuestados, 26 marcaron nunca esto representa el 57,78 % del total, podemos concluir que los colaboradores consideran que no tienen líderes, porque no existe motivación en su labor diaria.

Tabla 41

*Las jefaturas, informan con claridad los procedimientos laborales a seguir lo que influye en el buen desempeño*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	2	4,4	4,4	4,4
	CASI NUNCA	13	28,9	28,9	33,3
	NUNCA	30	66,7	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 29

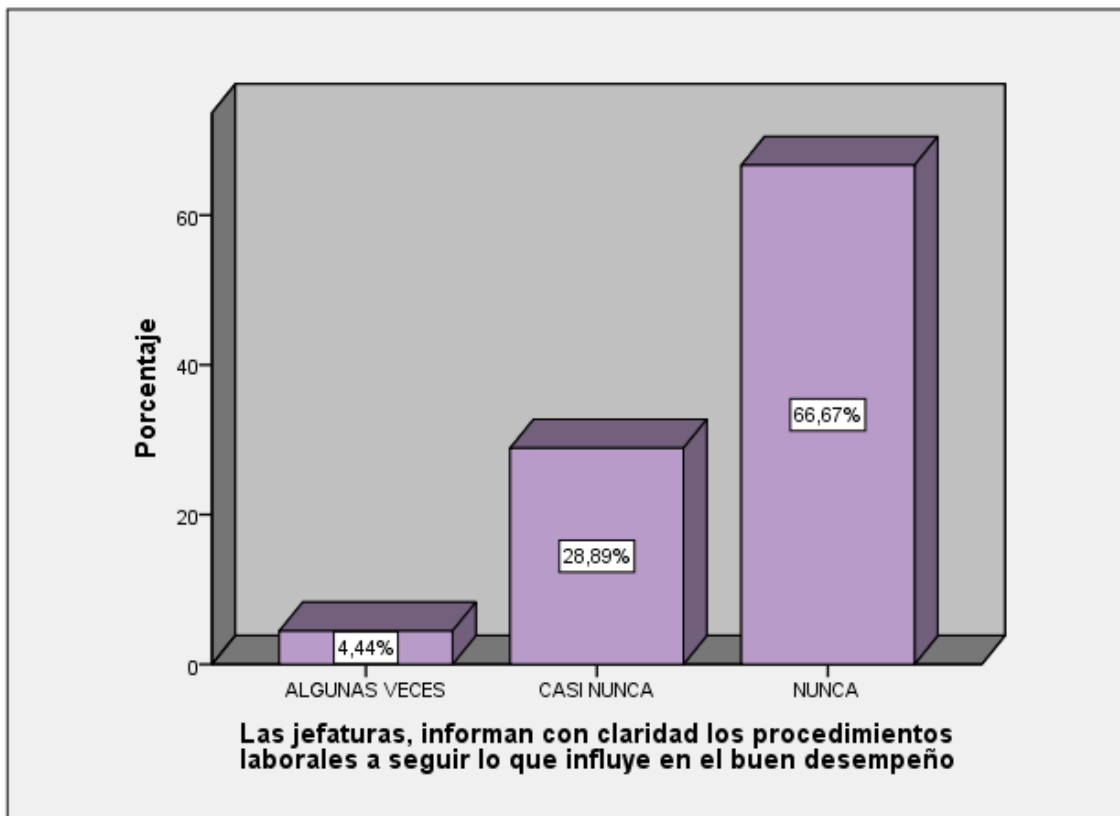


Grafico 29: De los 45 encuestados, 30 marcaron nunca esto presenta el 66,67% del total, podemos concluir que no existe comunicación adecuada de los procedimientos a seguir dentro del área.

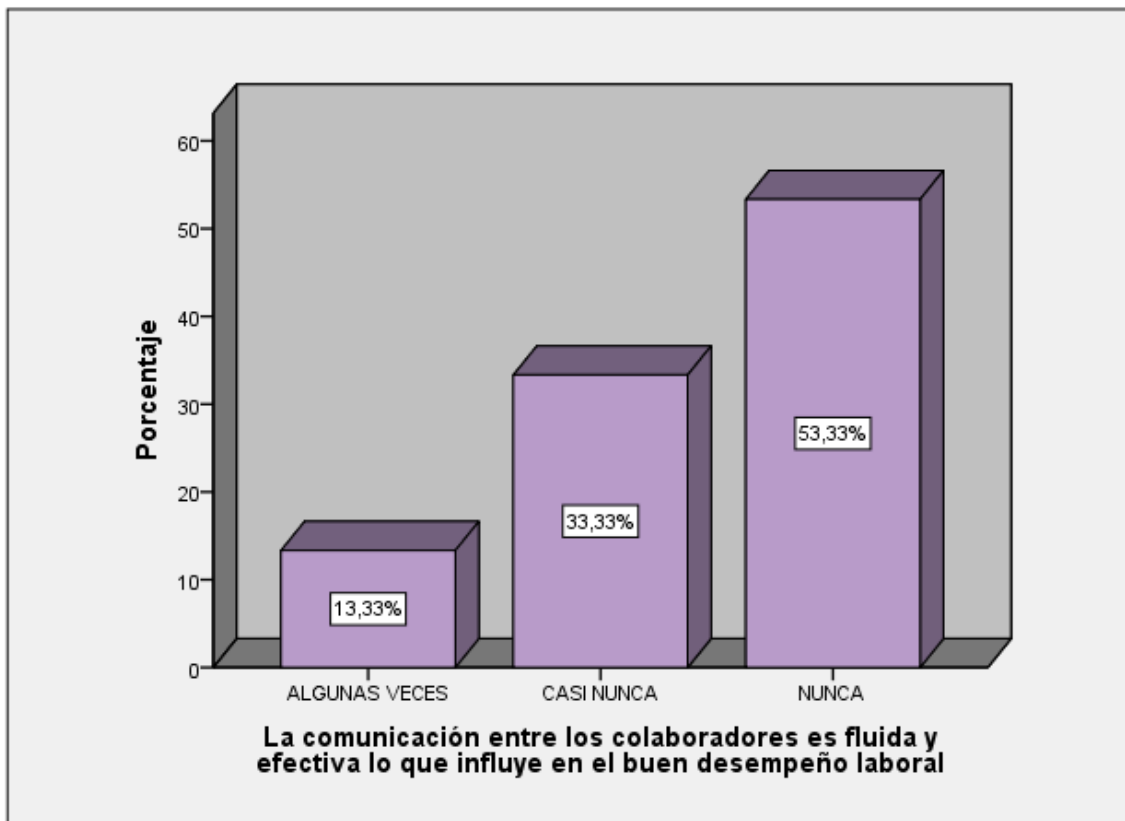
Tabla 42

*La comunicación entre los colaboradores es fluida y efectiva lo que influye en el buen desempeño laboral.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	6	13,3	13,3	13,3
	CASI NUNCA	15	33,3	33,3	46,7
	NUNCA	24	53,3	53,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 30



*Gráfico 30: De los 45 encuestados, 24 marcaron casi nunca esto presenta el 53,33% del total, podemos concluir que hay comunicación entre compañeros de área y por ende no hay un buen desempeño laboral.*

Tabla 43

*Las relaciones interpersonales son buenas en el área de trabajo, generando el cumplimiento oportuno de resultados.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	4	8,9	8,9	8,9
	ALGUNAS VECES	9	20,0	20,0	28,9
	CASI NUNCA	24	53,3	53,3	82,2
	NUNCA	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 31

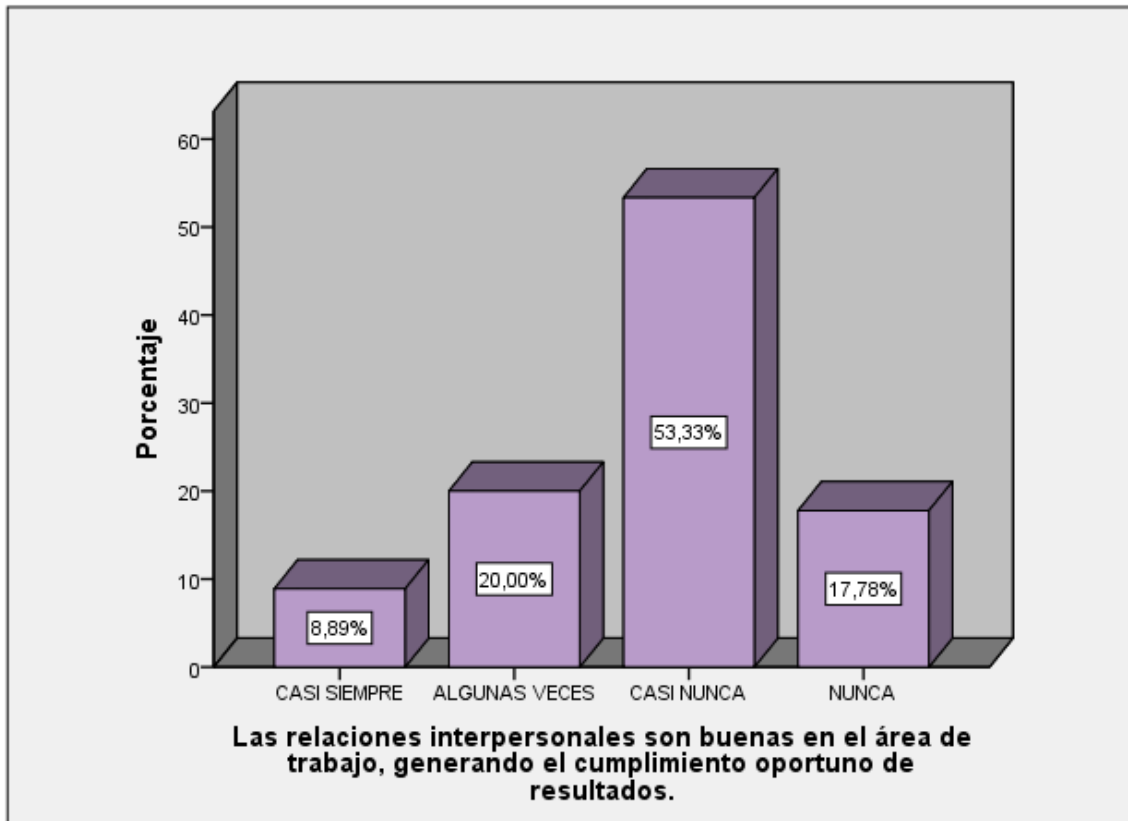


Grafico 31: De los 45 encuestados, 24 marcaron casi nunca esto representa el 53,33% del total, podemos concluir que no son ideales las relaciones interpersonales y afecta en la meta como equipo.



Tabla 44

*Los colaboradores sin discriminación de mando comparten actividades integradoras que repercuten en su buen desempeño*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	15	33,3	33,3	33,3
	CASI NUNCA	12	26,7	26,7	60,0
	NUNCA	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 32

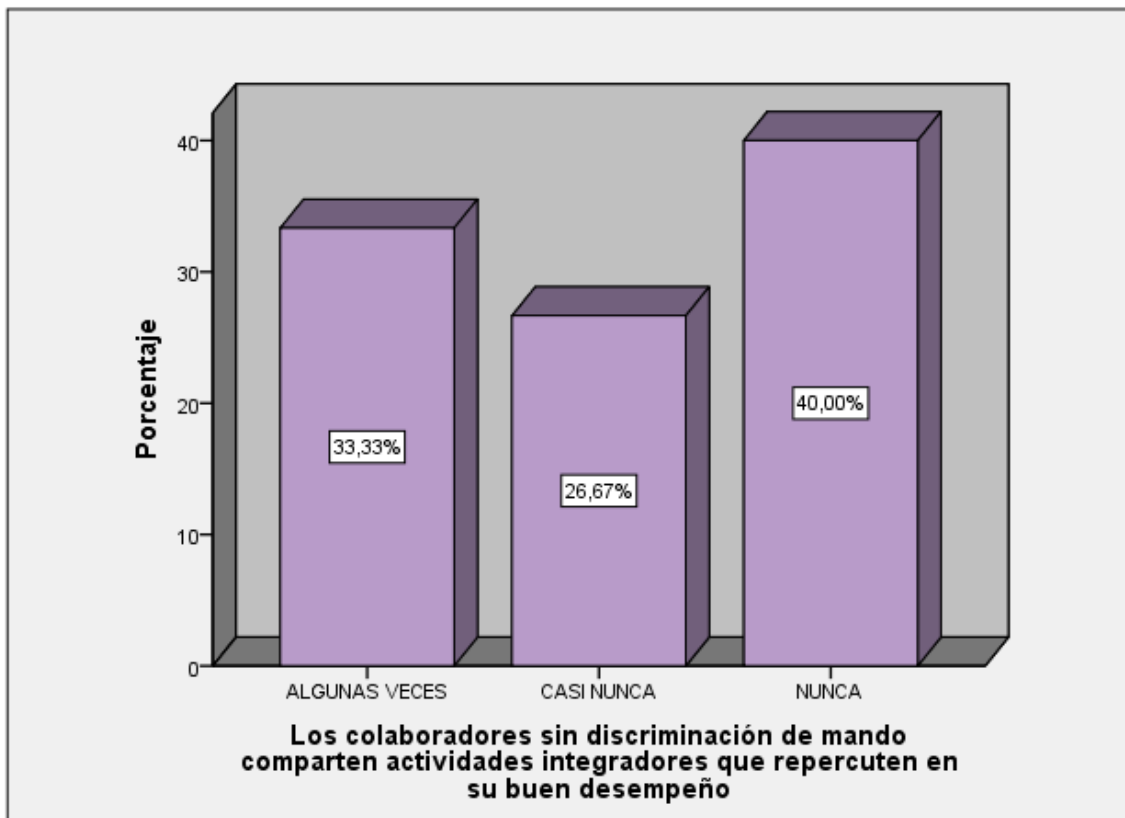


Grafico 32: De los 45 encuestados, 18 marcaron nunca esto representa el 40% del total, podemos concluir que los colaboradores considera que no hay igual de trato.

Tabla 45

*Las tareas encomendadas a los colaboradores son proporcionales al puesto que desempeña*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	4	8,9	8,9	8,9
	CASI NUNCA	16	35,6	35,6	44,4
	NUNCA	25	55,6	55,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 33

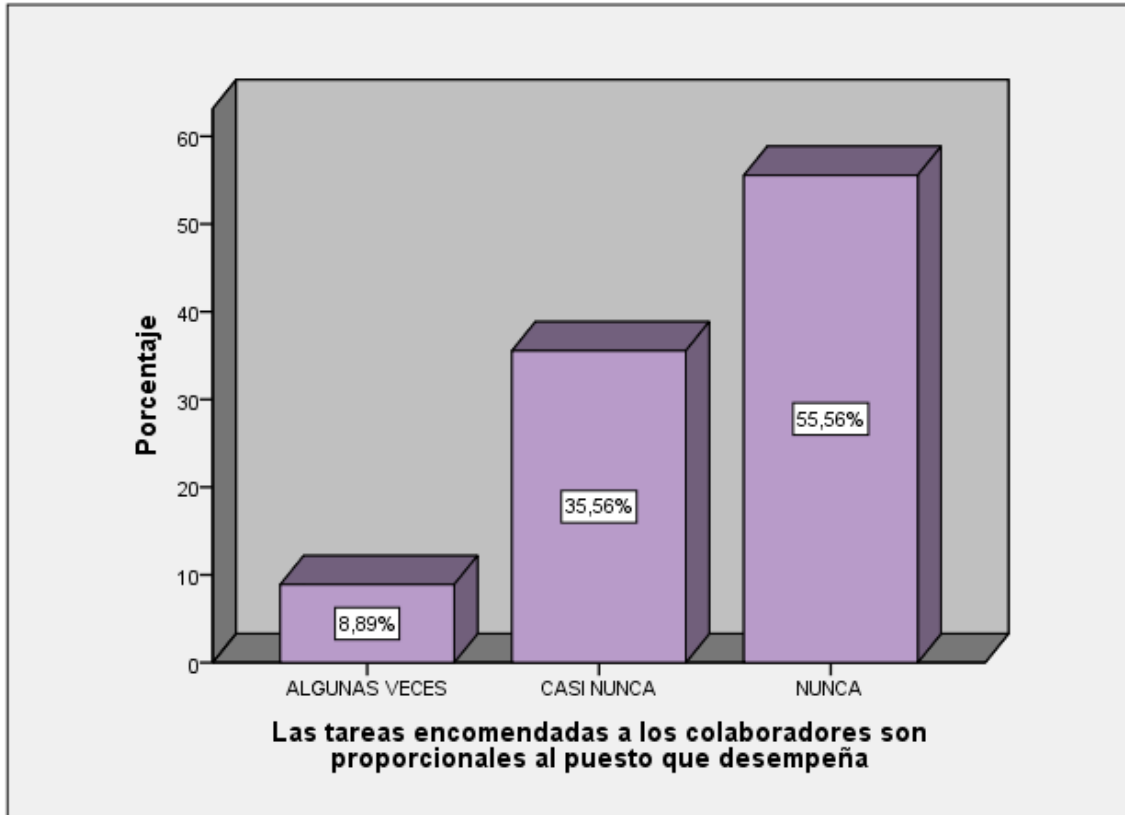


Grafico 33: De los 45 encuestados, 25 marcaron nunca esto presenta el 55,56% del total, podemos concluir que los colaboradores existen una correcta distribución de tareas según el puesto que desempeñan.

Tabla 46

*Si un colaborador desarrolla tareas adicionales recibe la compensación que le corresponde*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	2	4,4	4,4	4,4
	ALGUNAS VECES	11	24,4	24,4	28,9
	CASI NUNCA	20	44,4	44,4	73,3
	NUNCA	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 34

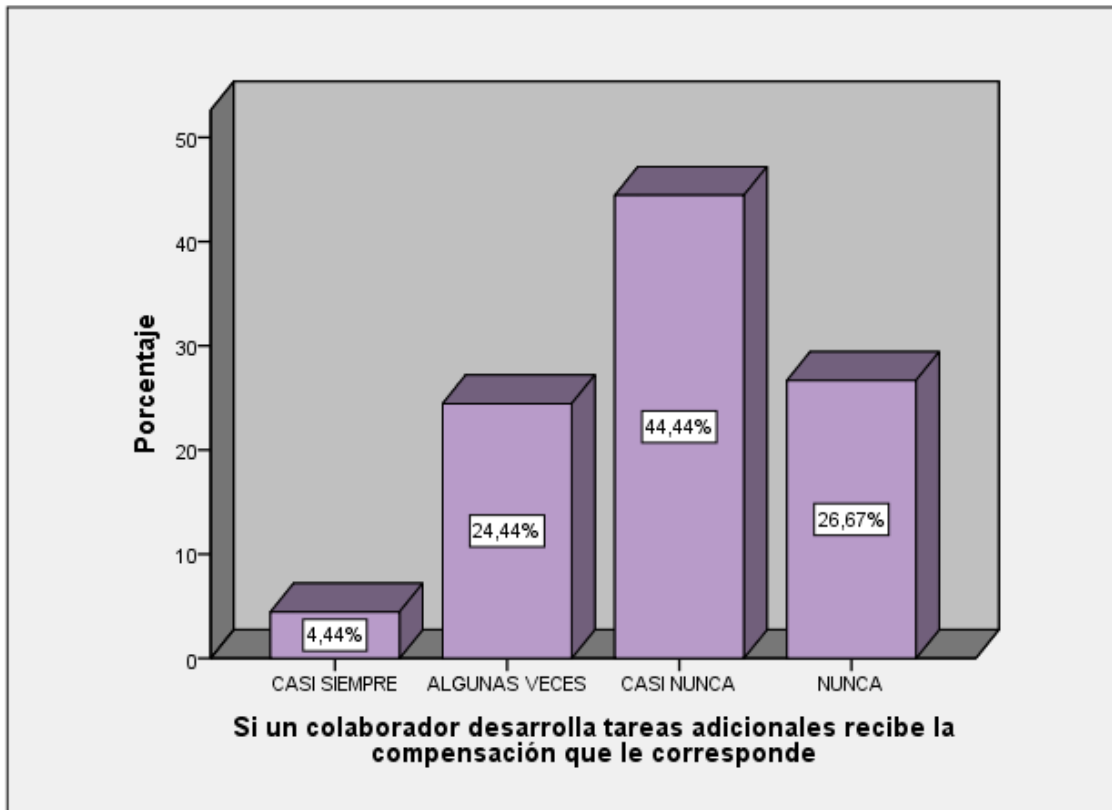


Grafico 34: De los 45 encuestados, 20 marcaron casi nunca esto presenta el 44,44% del total, podemos concluir que los colaboradores no tienen incentivos por las labores extras que puedan realizar fuera de sus funciones.

Tabla 47

*La gerencia evalúa el desempeño laboral a través de un comité de expertos en quienes se confía de los resultados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	18	40,0	40,0	40,0
	CASI NUNCA	16	35,6	35,6	75,6
	NUNCA	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 35

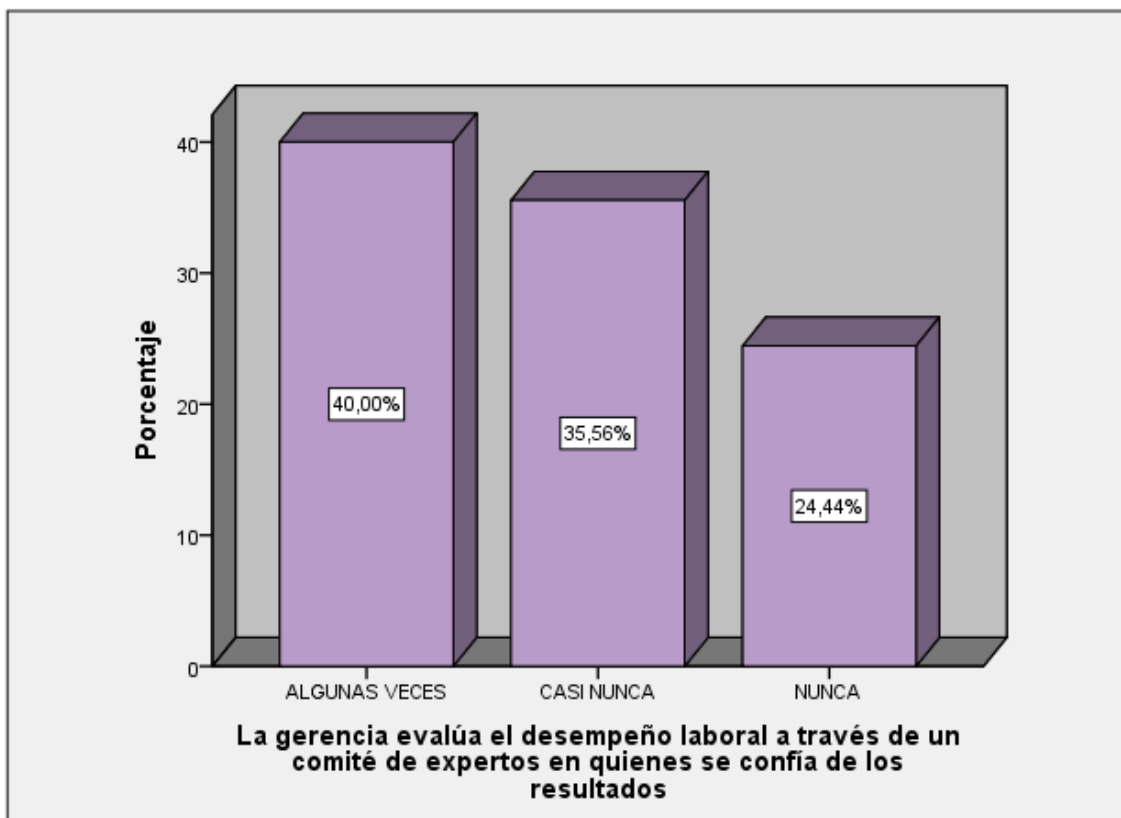


Gráfico 35: De los 45 encuestados, 18 marcaron algunas veces esto presenta el 40% del total, podemos concluir que algunas veces los jefes realizan una correcta evaluación del desempeño.

Tabla 48

*Los colaboradores desarrollan procesos laborales que evidencian su productividad: cumplimiento de metas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	3	6,7	6,7	6,7
	ALGUNAS VECES	9	20,0	20,0	26,7
	CASI NUNCA	15	33,3	33,3	60,0
	NUNCA	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 36

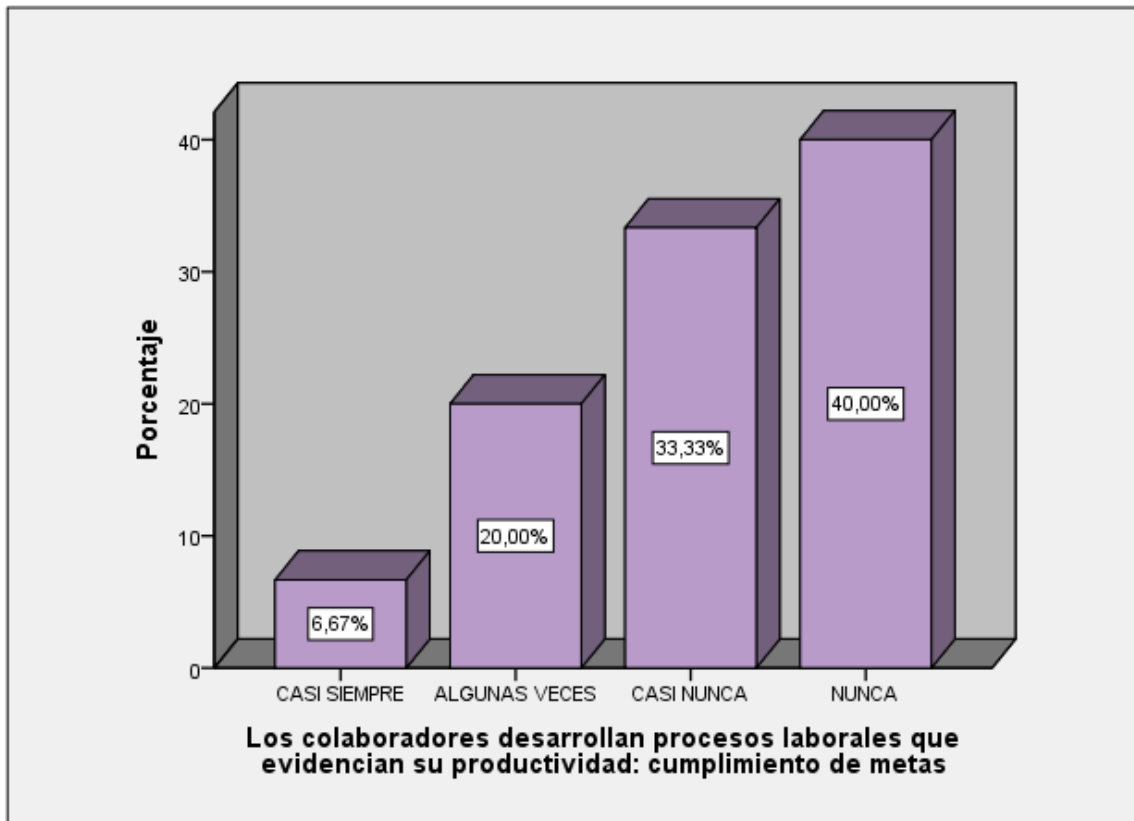


Gráfico 36: De los 45 encuestados, 18 marcaron nunca esto presenta el 40% del total, podemos concluir que los colaboradores no están cumpliendo con las metas programadas.

Tabla 49

*La gerencia promueve oportunidad de ascenso los mejores colaboradores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	1	2,2	2,2	2,2
	ALGUNAS VECES	5	11,1	11,1	13,3
	CASI NUNCA	15	33,3	33,3	46,7
	NUNCA	24	53,3	53,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 37

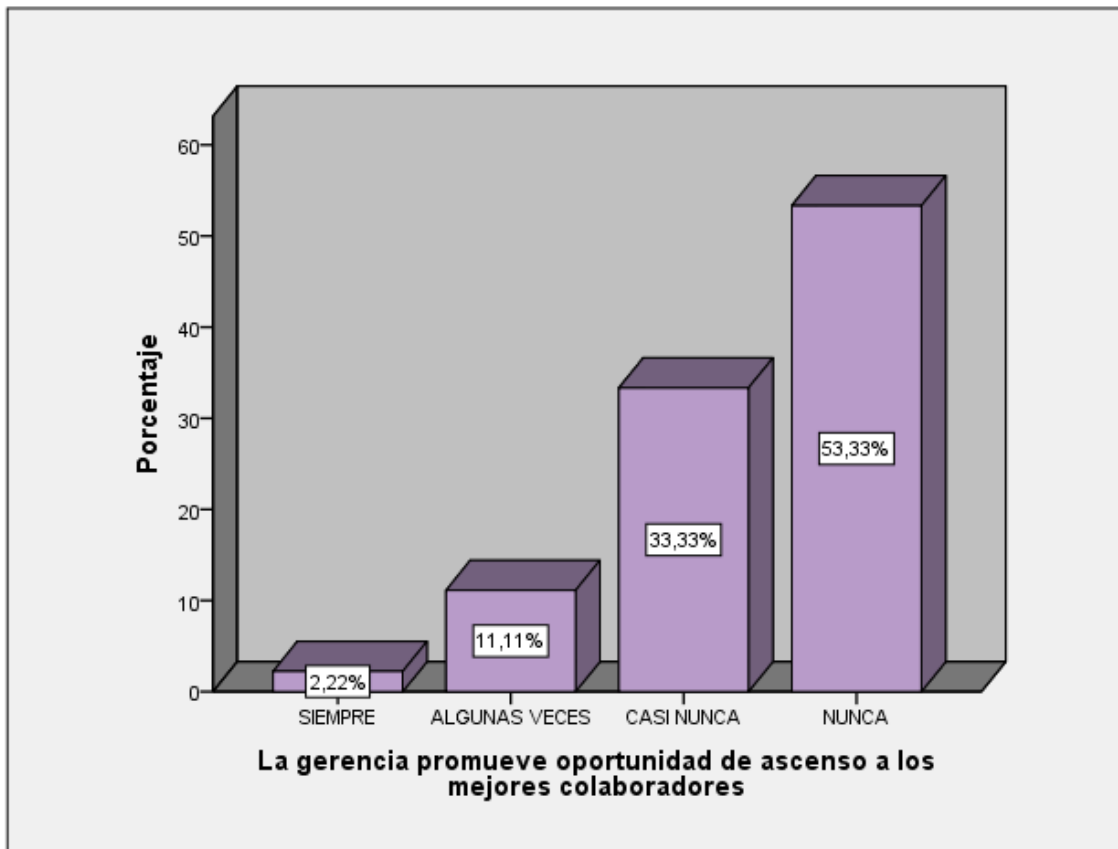


Grafico 37: De los 45 encuestados, 24 marcaron nunca esto representa el 53,33 % del total, podemos concluir que no existe oportunidad de ascenso para los mejores colaboradores.

Tabla 50

*La gerencia respeta los derechos de los colaboradores, garantiza la calidad de vida laboral: se respeta la jornada y los beneficios laborales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGUNAS VECES	9	20,0	20,0	20,0
	CASI NUNCA	18	40,0	40,0	60,0
	NUNCA	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 38

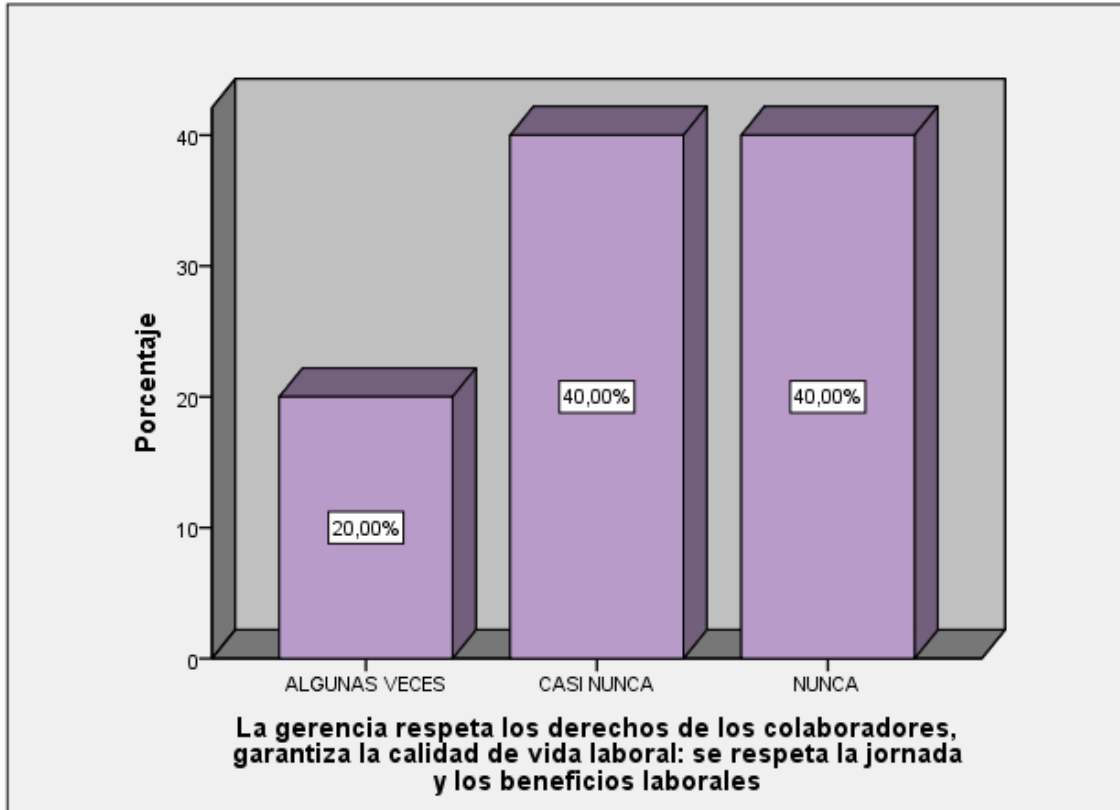


Grafico 38: De los 45 encuestados, 18 marcaron nunca esto representa el 40% del total, podemos concluir que no se respeta al 100% los derechos de los colaboradores.

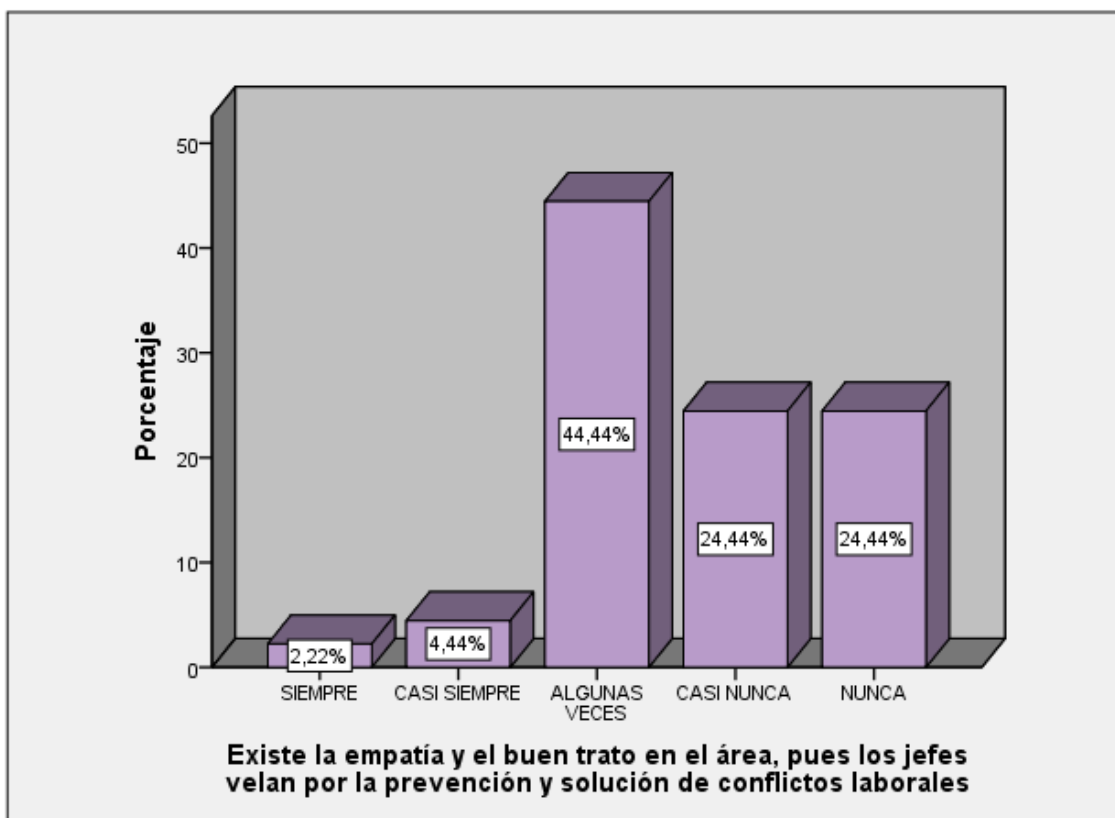
Tabla 51

*Existe la empatía y el buen trato en el área, pues los jefes velan por la prevención y solución de conflictos laborales.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	1	2,2	2,2	2,2
	CASI SIEMPRE	2	4,4	4,4	6,7
	ALGUNAS VECES	20	44,4	44,4	51,1
	CASI NUNCA	11	24,4	24,4	75,6
	NUNCA	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

GRAFICO 39



**Grafico 39:** De los 45 encuestados, 29 marcaron algunas veces esto presenta el 44,44% del total, podemos concluir algunas veces existe empatía y el buen trato en el área.



## **IV DISCUSIÓN**

La discusión de resultados se inicia con los análisis de los antecedentes en contraste con las preguntas formuladas en el instrumento.

Según Ramirez, R. (2013) En su tesis titulada: Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual, Las conclusiones El desempeño laboral individual es un constructo de naturaleza multidimensional por lo que es posible delimitarlo operacionalmente en cuatro componentes independientes y generalizables a distintos puestos y roles de trabajo: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. La expansión y/o extensión del número y significado de los componentes, tanto del diseño del trabajo como del desempeño laboral individual, permiten clarificar su eventual asociación, dado que posibilita atender al problema del criterio y, a su vez, alcanzar una mayor correspondencia con los avances científicos actuales en estos temas. Se evidencia que existen coincidencias con lo descrito por el autor según los resultados obtenidos en el cuestionario ver tabla (19,20,21) donde observamos las deficiencias dentro de la organización, la causa y la consecuencia de no cumplir con puntos establecidos en cuanto al desempeño de los colaboradores; las delimitaciones según el puesto que desempeñas, no basta con tener jefes si no líderes que los guíen, motiven en su labor diaria esto no se lograra si no tienen una buena comunicación entre jefe y colaborador. Por lo tanto Varela, O. y Salgado, E. (2010) indica que “El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por el cual se contrata a alguien (Campbell, 1990). Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Estos es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores” (p, 24).

Otra conclusión de Ramirez, R. (2013): En su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimiento, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub dimensiones no es homogénea. En su conjunto, las características sociales del trabajo pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual,

particularmente en cuanto a los desempeños contextual y proactivo; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub dimensiones tampoco es homogénea. Las características físicas o contextuales del trabajo no cumplen un papel relevante en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual, al menos desde los resultados que obtuvimos en esta investigación. La autonomía en la toma de decisiones es una característica de diseño del trabajo que juega un rol fundamental en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual. Así, su relevancia puede llegar a ser crítica a la hora de planificar cambios orientados al mejoramiento de los resultados individuales. El apoyo social, junto a otras características sociales del trabajo, han venido a reivindicar el importante rol que cumplen los aspectos relacionales en cuanto a la asociación entre diseño del trabajo y desempeño individual. Así, su estudio es clave y muy promisorio de cara al avance de la investigación en este tema. Existe un conjunto de características de diseño del trabajo que, integradas por la autonomía en la toma de decisiones, el apoyo social y otras características motivacionales y sociales, permiten una mejor explicación de los cuatro componentes del desempeño laboral individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. (p, 234). Se evidencia que existen coincidencias con lo descrito por el autor según los resultados obtenidos en el cuestionario (ver tabla 20,21) donde observamos El no tener un adecuado clima laboral afecta la efectividad de los colaboradores, disminuye la productividad, genera insatisfacción y ellos sienten que no se respeta sus derechos e inclusive para lograr mantenerse en sus puestos han formado un sindicato que le está haciendo frente a estos problemas, no analizan si el colaborador realmente está capacitado para desempeñar nuevas funciones o en su defecto capacitar de forma adecuada para que no afecta a la meta como equipo y que actualmente la meta como equipo esta siento afectada. Por lo tanto Varela, O. y Salgado, E. (2010) indica que “El desempeño contextual son discrecionales, contribuyen de forma independiente al logro de metas de la organización, este tipo de modelo se dividen en tres componentes” (p, 32).

## **V CONCLUSIONES**

Según la investigación realizada y enfocado en nuestros objetivos planteados se concluye:

El Coaching se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos, Lima Perú – 2017, con una correlación de 0,867 positiva considerable, teniendo como sustento la tabla 7: Correlaciones Coaching y desempeño Laboral.

El Coaching se relaciona con el Desempeño de tareas de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos, Lima Perú – 2017, con una correlación de 0,553 positiva media, teniendo como sustento la tabla 8: Correlaciones Coaching y desempeño de tareas.

El Coaching se relaciona con el Desempeño contextual de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos, Lima Perú – 2016, con una correlación de 0,553 positiva media, teniendo como sustento la tabla 9: Correlaciones Coaching y Desempeño contextual.

El Coaching se relaciona con el Desempeño contraproduktivo de los colaboradores en el área de Administración y Finanzas en la aseguradora la Positiva Vida de los Olivos, Lima Perú – 2016, con una correlación de 0,553 positiva media, teniendo como sustento la tabla 10: Correlaciones Coaching y Desempeño contraproduktivo.

## **VII RECOMENDACIONES**

El coaching te permite trabajar con los colaboradores de una organización con la finalidad de obtener resultados positivos para la empresa, que los colaboradores mejoren su desempeño y a su vez la relación entre jefe y colaborador, es por ello que es importante y fundamental la implementación adecuada del Coaching por que opta por la transformación, por el liderazgo, mejorar el desempeño en el área de Administración y Finanzas. Tomando en cuenta los resultados de la investigación realizada se recomienda que:

Respecto al desempeño de tareas (administración, actividades específicas, supervisión – liderazgo y comunicación) dar capacitaciones constantes a jefes y colaboradores, mejorar la comunicación y tener una comunicación oportuna de los cambios a realizar en su área saber cuáles son sus necesidades, cualidades, virtudes y defectos pregunta (ver tabla 37,42), de esta manera tendremos un personal comprometido; cuando se aumenta la satisfacción del colaborador, disminuyen las ganas de abandonar la organización y genera compromiso (ver tabla 39).

Respecto al desempeño contextual (Interpersonal, de tarea, organizacional) se debe dictar talleres de trabajo en equipo, mediante boletines informativos se debe realizar el reconocimiento del trabajo que realizan los colaboradores es una forma de motivarlos. Es importante contar con buenos líderes en toda organización, un buen líder te guiará y sacará adelante al equipo, motivará a trabajar en equipo y generará un clima laboral adecuado, tenemos que asignarles sus funciones teniendo en cuenta diversos puntos como las horas que labora, la carrera que estudio, la experiencia con la cuenta u otros (ver tabla 41,45); Si el personal no está motivado tampoco estará satisfecho y su desempeño de trabajo será afectado considerablemente, es por ello que los jefes se deben enfocar en el colaborador.

El desempeño contraproducente (interpersonal, organizacional) Los jefes deben evaluar en brindar bonos (premios, vales o efectivos) aquellos colaboradores que cumplen con su efectividad, promover ascensos en base al trabajo que desempeñan y sobre todo mejorar la relación entre jefe y colaborador. Toda empresa para realizar cambios según sus necesidades y los requerimientos se

debe analizar y evaluar con expertos el impacto que ocasionara y en base a dicha evaluación podrá tomar decisiones (ver tabla 49, 50,51).



## VIII REFERENCIAS

Anónimo, (2016). EcuRed, Recuperado. [http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1\\_laboral\\_miercoles](http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1_laboral_miercoles), 10 de agosto de 2016

Anonimo, (2014). El comercio. Recuperado. <http://elcomercio.pe/economia/personal/coaching-empresarial-pregunta-elevar-potencial-306628>

Bauos, J. y Colquepisco, T. (2014). Coaching educativo y resolución de conflictos en docentes de la I.E.P “José Benavente Sepúlveda Fernández” de la provincia de Cañete 2012. Acceso la biblioteca UCV T-MAE371.2011 B22

Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (3ra Ed.). Colombia: Editorial Pearson Educación.

Chavez, N. (2012) La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial. Colombia, Recuperado <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4900/3001>

Dilts, R. (2010), Recuperado de <https://avanzalaboral.files.wordpress.com/2014/12/dilts-robert-coaching-herramientas-para-el-cambio.pdf>

Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación (6ta Ed.). Mexico: Interamericana Editores S.A.

Soubal, S. (2008), La gestión del aprendizaje, Polis, Volumen 7 (21,2008)

Lusthaus, C. , Adrien, M. , Anderson, G. & Carden, F.(2001). Mejorando el desempeño de las organizaciones. Extraído de [http://www.idrc.ca/es/ev-9370201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/es/ev-9370201-1-DO_TOPIC.html)

Manrique, R. y Salazar, N. Perú (2014). *Gestión Educativa y el coaching en las instituciones educativas de gestión privada, Ugel N°03. Pueblo Libre 2014.* Acceso la biblioteca UCV T-MAE371.207 M28G

Marin, R. (2011). *El coaching en la Empresa. Barcelona, España: Editorial Aragón*

Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal (1ta Ed.) Santiago, Argentina: Editorial Débora Feely*

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall*

Ramirez, R. (2013). *Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual la universidad Autónoma de Madrid. Recuperado C:/Users/Administrador/Downloads/TESIS%20%20DESEMPE%C3%91O%2020MADRID.pdf*

Ravier, Leonardo. (2005). *Arte y Ciencia Del Coaching. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.*

Rosales, L. (2012). *El coaching como estrategia gerencial para mejorar la gestión administrativa financiera del departamento de ventas en la empresa ALIMENTOS POLAR C.A. sucursal Barquisimeto estado Lara. Recuperado de <http://www.tesislatinoamericanas.info/index.php/record/view/45659>.*

Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral de la Universidad Rafael Landívar. Recuperado <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/SumMonica.pdf>*

Varela, O. & Salgado, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.*

Vecino, P. (2007). **La importancia de la gestión del desempeño.** Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestion-del-desempeno/>

*Villanueva, R. (2013). Determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de la I.E N° 1209 Mariscal Toribio de Luzuriaga” del distrito Ate, 2013. Acceso la biblioteca UCV T-MAE371.1060712 V 71.*

## **ANEXO**

TABLA N° 01

MATRIZ DE MARCO CONCEPTUAL - CONSISTENCIA

TÍTULO	PREGUNTA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR
<b>COACHING Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS EN LA ASEGURADORA DE LOS OLIVOS LIMA PERÚ - 2017</b>	<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>COACHING</b>	Chavez, N. (2012) El coaching es una herramienta que favorece el apoyo de: la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas. Por tales circunstancias, el coach opta por la transformación. (p. 153)	El coaching se medirá tomando en cuenta los siguientes aspectos de características menores establecidos por el autor cuyas actividades y aptitudes te servirán para elaborar un cuestionario con el cual se obtendrán resultados para el presente trabajo.	GESTIÓN DE SI MISMO	Autoconocimiento
	¿Cuál es la relación del Coaching y el desempeño laboral de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú - 2017?	Identificar la relación del Coaching y el Desempeño Laboral de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017	El Coaching se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017					Domínio de emociones
							GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Aprendizaje
								Interacción colaboradores
	GESTIÓN DEL FUTURO	Oportunidades						
		Perspectivas						
		Rumbos						
	<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICOS</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Varela, O. Y Salgado, E. (2010) El desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. (p.24)	El desempeño laboral utilizara las dimensiones de desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproductivo establecidos por el autor cuyas actividades y aptitudes te servirán para elaborar un cuestionario con el cual se obtendrán resultados para el presente trabajo.	GESTIÓN DE LA EMOCIONALIDAD	Manejo de emociones
	¿Qué relación existe entre el Coaching y el desempeño de tareas de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú - 2017?	Determinar qué relación existe entre el coaching y el desempeño de tareas de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017	El coaching se relaciona con el desempeño de tareas de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017					GESTIÓN DE REDES
							Interacción interpersonal	
GESTIÓN DEL APRENDIZAJE	Retroalimentación							
¿Cómo se relaciona el Coaching y el Desempeño contextual de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú - 2017?	Determinar la relación entre el coaching y el desempeño contextual en los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017.	El coaching se relaciona con el desempeño contextual en los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Varela, O. Y Salgado, E. (2010) El desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. (p.24)	El desempeño laboral utilizara las dimensiones de desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproductivo establecidos por el autor cuyas actividades y aptitudes te servirán para elaborar un cuestionario con el cual se obtendrán resultados para el presente trabajo.	DESEMPEÑO DE TAREAS	Actividades Específicas	
							Administración	
							Supervisión y liderazgo	
¿Cuál es la relación del Coaching y el desempeño contraproductivo de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú - 2017?	Determinar la relación del coaching y el desempeño contraproductivo de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017	El coaching se relaciona con el desempeño contraproductivo de los colaboradores en el área administración y finanzas de la aseguradora la Positiva vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú – 2017	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Varela, O. Y Salgado, E. (2010) El desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. (p.24)	El desempeño laboral utilizara las dimensiones de desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproductivo establecidos por el autor cuyas actividades y aptitudes te servirán para elaborar un cuestionario con el cual se obtendrán resultados para el presente trabajo.	DESEMPEÑO CONTEXTUAL	Comunicación	
							Interpersonal	
DESEMPEÑO CONTRAPRODUCTIVO	Organizacional							
							Interpersonal	
							Organizacional	

**Anexo 1: COACHING Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN LA ASEGURADORA DE LOS OLIVOS LIMA PERÚ – 2017**

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda lo que considere más oportuno según su experiencia en la empresa, se presenta a continuación una escala para ayudarle a responder.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>

<b>COACHING Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN LA ASEGURADORA DE LOS OLIVOS, LIMA - PERÚ 2017</b>							
<b>DIMENSIÓN 1: GESTIÓN DE SI MISMO</b>			<b>ESCALA</b>				
En el área los colaboradores han mejorado sus debilidades laborales por efecto del coaching			1	2	3	4	5
Ante una incidencia de error de los subordinados la jefatura ejecuta el coaching para realizar correctivos efectivos inmediatos			1	2	3	4	5
Los colaboradores evidencian sus habilidades sin resistirse a compartirlas en el equipo de trabajo por efecto de la motivación del área			1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 2: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>			<b>ESCALA</b>				
Los colaboradores interactúan sin discriminación de puestos de antigüedad por el buen acompañamiento de las jefaturas			1	2	3	4	5
Las metas establecidas por la gerencia en el área, logran ser alcanzada pues el coach entrena, acompaña e instruye a los colaboradores.			1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 3: GESTIÓN DEL FUTURO</b>			<b>ESCALA</b>				
En la empresa existe las políticas de la gestión del talento humano que brinda oportunidades de ascenso a la promoción interna			1	2	3	4	5
El coach se involucra con confiabilidad en enrumbar los ascensos a los colaboradores de mejor desempeño			1	2	3	4	5
La gerencia coordina con quienes ejercen el coaching a seleccionar a los mejores colaboradores para efectos de compartir sus habilidades operativos en el área			1	2	3	4	5
"Ayudar a aprender" es la perspectiva de los coachs en el área, por ello planifican con idoneidad las acciones a ejecutar en el área			1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE LA EMOCIONALIDAD</b>			<b>ESCALA</b>				
Los supervisores, que son los que ejercen el coaching, orientan a los colaboradores sobre las estrategias a utilizar para el manejo de sus emociones			1	2	3	4	5
Ante una situación de conflicto laboral predomina el respeto, pues los colaboradores han sido entrenados para la practica de la tolerancia			1	2	3	4	5

<b>DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE REDES</b>	<b>ESCALA</b>				
Las actividades integracionistas promovidas por los supervisores son efectivas, en el área se observa la conversación respetuosa y fluida	1	2	3	4	5
El jefe o supervisor promueve la conversación en el área en función a la mejora del desempeño laboral	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 6: GESTIÓN DEL APRENDIZAJE</b>	<b>ESCALA</b>				
Los colaboradores ante un instructivo por parte de los coaching, pueden expresar la necesidad de replica y son satisfechos	1	2	3	4	5
Ante una debilidad laboral el coach tiene las estrategias de aliento que garantiza la continuidad y mejora el desempeño laboral de los colaboradores	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 7: DESEMPEÑO DE TAREAS</b>	<b>ESCALA</b>				
El desempeño laboral es ideal pues las actividades desarrolladas en el área se ejecutan eficientemente	1	2	3	4	5
La administración de tareas permite en el área obtener resultados ideales, pues todo procedimiento se planifica, ejecuta y controla	1	2	3	4	5
Quienes representan las jefaturas evalúan con transparencia el desempeño laboral, los resultados son confiables	1	2	3	4	5
El liderazgo de los jefes es ideal para la naturaleza del servicio brindado: se promueve, se motiva, se acompaña para la mejora de los procesos	1	2	3	4	5
Las jefaturas, informan con claridad los procedimientos laborales a seguir lo que influye en el buen desempeño	1	2	3	4	5
La comunicación entre los colaboradores es fluida y efectiva lo que influye en el buen desempeño laboral	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 8: DESEMPEÑO CONTEXTUAL</b>	<b>ESCALA</b>				
Las relaciones interpersonales son buenas en el área de trabajo, generando el cumplimiento oportuno de resultados.	1	2	3	4	5
Los colaboradores sin discriminación de mando comparten actividades integradoras que repercuten en su buen desempeño	1	2	3	4	5
Las tareas encomendadas a los colaboradores son proporcionales al puesto que desempeña	1	2	3	4	5
Si un colaborador desarrolla tareas adicionales recibe la compensación que le corresponde	1	2	3	4	5
La gerencia evalúa el desempeño laboral a través de un comité de expertos en quienes se confía de los resultados	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 9: DESEMPEÑO CONTRAPRODUCTIVO</b>	<b>ESCALA</b>				
Los colaboradores desarrollan procesos laborales que evidencian su productividad: cumplimiento de metas	1	2	3	4	5
La gerencia promueve oportunidad de ascenso los mejores colaboradores	1	2	3	4	5
La gerencia respeta los derechos de los colaboradores, garantiza la calidad de vida laboral: se respeta la jornada y los beneficios laborales	1	2	3	4	5
Existe la empatía y el buen trato en el área, pues los jefes velan por la prevención y solución de conflictos laborales	1	2	3	4	5



**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO  
DE INVESTIGACIÓN**

- I. DATOS GENERALES:**
- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Gonzales Mancada Trese
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: SUBE
- 1.3 Especialidad del validador: Metodología
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_
- 1.5 Título de la Investigación: Coaching y El Desempeño Laboral de los Colaboradores
- 1.6 Autor del Instrumento: Gonzales Vilches, Soledad Giuliana

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				/	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				/	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				/	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				/	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos				/	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				/	
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico				/	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				/	
<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>					<u>65%</u>	

**Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:**

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
	Item 1	/	
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		

18

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	✓		
Item 2	✓		
Item 3	✓		
Item 4	✓		
Item 5	✓		
Item 6	✓		
Item 7	✓		
Item 8	✓		
Item 9	✓		
Item 10	✓		
Item 11	✓		
Item 12			

2011

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65 % V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

( ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Los Olivos, 26 de mayo 2014

Firma del Experto Informante.

DNI. N° \_\_\_\_\_ Teléfono N° \_\_\_\_\_

25728455

## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. COSMILO CASTILLO PEDRO.
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE INVESTIGADOR,
- 1.3 Especialidad del validador: DA. EN ADMINISTRACIÓN.
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_
- 1.5 Título de la Investigación: Coaching y El desempeño laboral de los colaboradores en el área de Administración
- 1.6 Autor del Instrumento: Soledad Giuliana, Gonzales Vilches

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				✓	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				✓	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos				✓	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				✓	
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				✓	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				✓	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					65%	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
	Item 1	✓	
Item 2	✓		
Item 3	✓		
Item 4	✓		
Item 5	✓		
Item 6	✓		
Item 7	✓		
Item 8	✓		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		

20 #

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65%. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

( ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(x) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 30 mayo 2017.

Firma del Experto Informante.  
DNI. N° 09925834 Teléfono N° 975207785

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**
**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO  
 DE INVESTIGACIÓN**
**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. COTAL LOU BERNARDO
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: DIRECTOR UCV
- 1.3 Especialidad del validador: ECONOMISTA
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_
- 1.5 Título de la Investigación: Coaching y Desempeño laboral de los colaboradores en el área de administración y finanzas en la aseguradora de Los Olivos, Lima – Perú 2016
- 1.6 Autor del Instrumento: Gonzales Vilches, Soledad Giuliana

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				/	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				/	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				/	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				/	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos				/	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				/	
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				/	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				/	
<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>					<b>75%</b>	

**Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:**
**Primera variable:**

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		



La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable  
**Segunda variable:**

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 78 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 489866 Teléfono N° 96677895