



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

**Coaching Empresarial Para El Desempeño Laboral De Los
Colaboradores De Mibanco, Motupe**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Lluncor Vásquez, Abraham Abdel (ORCID: 0000-0002-5000-6692)

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi esposa e hija por estar siempre a mi lado siendo parte de mis logros y alentándome a conseguirlos.

A mis padres por ser quienes desde pequeño inculcaron en mí los valores que hoy me definen como persona; así como el espíritu de superación.

Agradecimiento

A Dios por regalarme un día más de vida, el conocimiento, la humildad y el valor de la palabra familia.

A los catedráticos de la universidad que en el transcurso contribuyeron al desarrollo del presente estudio.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I- Introducción.....	1
II- Marco Teórico	4
III- Metodología	19
3.1- Tipo y Diseño de la Investigación.....	19
3.2- Variables y Operacionalización.....	20
3.3- Población, Muestra y Muestreo.....	20
3.4- Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	21
3.5- Procedimientos.....	25
3.6- Método de Análisis de datos.....	25
3.7- Aspectos éticos.....	25
IV- Resultados.....	28
V- Discusión.....	33
VI- Conclusiones.....	36
VII- Recomendaciones.....	37
VIII- Propuesta.....	38
Referencias.....	42
Anexos.....	47

Índice de tablas

Tabla 1 Colaboradores de Mibanco, Agencia Motupe	21
Tabla 2 Colaboradores de Mibanco, Agencia Olmos	21
Tabla 3 Validez Convergente de Desempeño Laboral	22
Tabla 4 Validez Discriminante del concepto Desempeño laboral	23
Tabla 5 Validez Convergente de Coaching Empresarial	24
Tabla 6 Validez Discriminante de Coaching Empresarial	24
Tabla 7 Confiabilidad de Cronbach.....	25
Tabla 8 Correlaciones entre Coaching empresarial y Desempeño laboral	30
Tabla 9 Correlación entre las dimensiones de Coaching y Desempeño laboral	30
Tabla 10 Resumen de Modelo De Regresión	31
Tabla 11 Cuadro ANOVA	31
Tabla 12 Coeficientes de influencia	32

Índice de figuras

Figura 1 Valores medios de las dimensiones Desempeño Laboral	28
Figura 2 Valores medios de las dimensiones del coaching empresarial	29

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad implementar una propuesta de Coaching Empresarial el cual contribuirá para mejorar el desempeño laboral de los participantes del proceso, esta técnica de gestión se realizará en Mibanco agencia Motupe.

Para su ejecución, la investigación cuenta con una metodología de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, se consideró un nivel de alcance explicativo, con un diseño no experimental predictivo, se utilizó la técnica de la encuesta, el instrumento es una escala de valoración del coach realizará para la recolección de los datos, la población censal conformado por 50 colaboradores. El procesamiento de los datos se realizó por medio de la aplicación del programa estadístico IBM SPSS, obteniendo como resultados que dentro de las dimensiones establecidas para la variable coaching, todas son influyentes pero las que destacan son enfoque de solución ($B=0.711$) y establecimiento de metas ($B=0.638$). Luego de los resultados que se obtuvieron se concluye que la aplicación de la propuesta de coaching empresarial contribuiría a fortalecer las actividades de procesos de gestión, alianza en el trabajo y resultados de coaching que fueron las dimensiones con menores puntuaciones, procurando fortalecer el aprendizaje y las estrategias de comunicación para mejorar el trabajo en equipo. Finalmente, se recomienda que la propuesta sea monitoreada sobre aquellas personas que dieron los niveles inferiores para poder así lograr mejoras en su desempeño; se sugiere fortalecer las labores de planificación y procurar empoderar al colaborador para promover actitudes que fomenten su iniciativa en la búsqueda de mejorar su labor.

Palabras claves: Coaching empresarial, desempeño laboral, indicadores de desempeño.

Abstract

The purpose of this research is to implement a Business Coaching proposal which will contribute to improve the job performance of the process participants.

This management technique will be carried out at Mibanco Motupe agency.

For its execution, the research has an applied type methodology, with a quantitative approach, an explanatory scope level was considered, with a nonexperimental predictive design, the survey technique was used, the instrument is a rating scale of the coach will carry out for the data collection, the census population made up of 50 collaborators. The data processing was carried out through the application of the statistical program IBM SPSS, obtaining as results that within the dimensions established for the coaching variable, all are influential but the ones that stand out are the solution approach ($B = 0.711$) and establishment of goals ($B = 0.638$). After the results obtained, it is concluded that the application of the business coaching proposal would contribute to strengthening the activities of management processes, alliance at work and coaching results, which were the dimensions with the lowest scores, trying to strengthen learning and communication strategies to improve teamwork. Finally, it is recommended that the proposal be monitored on those people who gave lower levels in order to achieve improvements in their performance; It is suggested to strengthen the planning tasks and try to empower the collaborator to promote attitudes that encourage their initiative in the search to improve their work.

Keywords: Business coaching, job performance, performance indicator.

I- INTRODUCCIÓN

Actualmente, el desempeño laboral se ha tornado en un tema de mucha importancia dentro de las empresas; debido a que un buen desempeño hace que los resultados de la empresa sean alcanzados y por consiguiente los objetivos personales. Para lograr un buen desempeño por parte de los colaboradores es necesario conocer las motivaciones tanto intrínsecas como extrínsecas en tanto un colaborador motivado logrará los índices de desempeño esperados por los directivos de las organizaciones. Dentro de los factores que pueden intervenir de manera positiva como negativa en el desempeño son el clima laboral, ambiente de trabajo, jornadas laborales extensas, bajo o nulo nivel de capacitación, todos estos factores pueden causar un desorden dentro de la organización y por consiguiente un bajo nivel de productividad. La agencia peruana de noticias Andina en el año 2018 destaca el estudio realizado por Aptitus donde señala “que el 81% de los trabajadores considera como muy importante al clima laboral para el desempeño. En tanto, el 86% de peruanos renunciaría a su trabajo si tuviera un mal clima laboral. Por otro lado, el 19% dijo que este aspecto no influye en sus funciones.”

Mibanco comenzó a operar en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa.

Para el presente estudio se ha tomado a Mibanco Banco de la Microempresa S.A oficina Motupe y Olmos, entidad que se encuentra en el rubro financiero y que se encuentra en el mercado desde el año 2015, año en el que se fusionó con financiera Edyficar para formar la más grande entidad en el rubro de las microfinanzas.

La oficina Motupe cuenta con 30 colaboradores, mientras que la de Olmos cuenta con 20 colaboradores en las 3 áreas, negocios, cobranza y soporte red. En el transcurso del tiempo esta oficina ha tenido indicadores destacados, pero también indicadores bajos dentro de la zona norte conformada por 5 agencias incluidas la cual es motivo de estudio. Lo que motiva a realizar el estudio es que los resultados no son constantes y si lo son se da en solo una parte de los colaboradores, teniendo

a algunos de ellos con indicadores de menos para abajo, esto me lleva a realizar la investigación para determinar, causas, motivos y razones de este déficit en su desempeño dentro de la entidad.

De ello nace la interrogante de investigación ¿En qué medida la implementación del coaching empresarial influye en el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco agencia Motupe, 2020?, justificándola a través del porque y para que del estudio, siendo conveniente determinar el grado en que el coaching empresarial contribuye a mejorar las capacidades y habilidades de cada colaborador dentro de la entidad; para así lograr el aumento de su desempeño, haciendo de él o ellos elementos de suma importancia.

La investigación se logra justificar en base a que es conveniente porque sirve para determinar el grado en que esta herramienta de gestión contribuye a potenciar las capacidades y habilidades de cada colaborador dentro de la entidad; para así lograr el aumento de su desempeño, haciendo de él o ellos elementos de suma importancia. Cuenta con relevancia social, la cual permite tener personas competentes a través de saber cuáles son sus fortalezas y sus puntos a mejorar; en principio estos cambios se verán reflejados en su ámbito laboral y por añadidura en su vida personal y social. La implicancia práctica de la investigación es que sirve como base o guía para otros estudios de la misma o similar índole. Cuenta con valor teórico el cual es contributivo al permitir conocer cuáles son los aspectos en lo que se debe incidir para poder fortalecer el factor humano y de esta manera lograr conseguir los resultados más auspiciosos de cada uno de ellos. Para ir concluyendo; la utilidad metodológica está relacionada con el aporte de la propuesta que puede ser tomada como referencias para otras investigaciones parecidas.

Una vez obtenida la justificación; llegamos a mostrar que la investigación cuenta con un objetivo general el cual es establecer una propuesta de coaching empresarial para obtener un mejor desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la ciudad de Motupe. Y goza de cuatro objetivos específicos los cuales son evaluar el grado de satisfacción del coaching empresarial en los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe, analizar el desempeño laboral de los

colaboradores de Mibanco oficina Motupe, determinar la influencia del Coaching empresarial en el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe y determinar la influencia de las dimensiones del Coaching empresarial en el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe.

II- MARCO TEÓRICO

Con el transcurrir del tiempo se han realizado numerosos estudios en diversos lugares del mundo obteniendo distintos resultados, estos trabajos previos son lo que nos sirven de guía para la investigación planteada.

A nivel Internacional, Veloz (2017) “muestra en su investigación relacionada con la implementación del coaching a nivel directivo con el propósito de mejorar el clima organizacional en la consultora ecuatoriana, se manifiesta como objetivo general establecer estrategias para la implementación del coaching con el fin de aumentar el clima dentro de la organización en Adecco Ecuador, la metodología utilizada es una investigación de tipo aplicada, de nivel explicativo, de enfoque cuantitativo, de diseño experimental, aplico la técnica de entrevista para los directivos de la empresa y la técnica de encuesta para los colaboradores, como instrumento el cuestionario de acuerdo a la escala de Likert. El autor concluye que se estima que el coaching produzca resultados de cambio, el crecimiento personal y organizacional, mejorar las relaciones entre colaboradores, el trabajo en equipo y el clima laboral, del mismo modo generar una mayor confianza con los directivos e identificación con los ideales de la organización.”

El estudio es relevante debido a que nos da a conocer las oportunidades de cambio y crecimiento personal y profesional que se puede llegar a tener debido a una adecuada implementación del coaching.

Vives (2016) “muestra en su estudio relacionado con el coaching empresarial como medio para potencializar el talento humano y la productividad, cuyo objetivo es estudiar los distintos conceptos de coaching para motivar su implementación para conseguir metas tanto personales como organizacionales. La metodología es de tipo básica, descriptiva de enfoque cualitativo, de diseño no experimental transversal, la técnica fue de recolección de datos. El investigador concluye: El Coaching aumenta de manera significativa el desarrollo de talento de las personas, encaminado a mejorar la productividad de las organizaciones.”

Esta investigación tiene importancia por cuanto resalta que la adecuada implementación del coaching hace que las personas evaluadas mejoren de sobremanera su desempeño laboral.

Espaderos (2016) muestra en su trabajo de investigación relacionada con el desempeño y la satisfacción laboral de un área de una municipalidad en el país de Guatemala, tiene como objetivo general determinar la existencia de correlación entre las variables mencionadas en el título de su investigación en el departamento de finanzas del Municipio, en cuanto a la metodología utilizada en el estudio es de tipo descriptivo correlacional, la metodología estadística que utiliza es el coeficiente de correlación de Pearson. Se concluyó que: el nivel de desempeño del recurso humano del área de finanzas del municipio es alta, al igual que la satisfacción, es por ello que los colaboradores expresan que la satisfacción no guarda relación con el desempeño.

Esta investigación nos muestra que a lo contrario que todos podríamos pensar, la satisfacción no guarda relación con el desempeño.

Por otro lado, a nivel nacional, Tauma (2017) “en su tesis relacionada con el desempeño laboral en instituto superior tecnológico, tiene como objetivo general señalar la existencia de un nivel de influencia entre el clima dentro de la organización y el desempeño laboral del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca; en cuanto a la metodología es una investigación fue de nivel explicativa y un diseño no experimental, se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. El investigador llegó a concluir que los elementos de clima organizacional que influyen de manera negativa en el desempeño laboral están severamente ligados a los objetivos, la motivación, el liderazgo, entre otros.

Con esta investigación se evidencio que la clave del éxito o fracaso de una empresa es la adecuada y correcta gestión que se tenga del talento humano, direccionando los esfuerzos al logro de objetivos comunes.

Morales (2019) en su investigación en la que relaciona el coaching y el desempeño de los colaboradores en el sector bancario. La unidad de estudio estuvo formada por 31 fuentes de información en las que se encontró que el Coaching empresarial

tiene influencia positiva en el desempeño laboral de los colaboradores bien motivados y que la mejora del Coaching tiene repercusiones sobre una serie de resultados asociados a la respuesta de los clientes. Si los trabajadores se encuentran más motivados, más orientados hacia los clientes y hacia el servicio con una mayor capacitación y flexibilidad, muestran un desempeño laboral eficiente en las tareas realizadas.

Esta investigación reviste importancia en tanto contribuye con recopilar información suficiente en ámbitos culturales similares toda vez que las investigaciones tomadas en revisión corresponden a estudios hechos en Perú, Colombia, México y España.

Fernández (2018), “en su investigación relacionado con coaching gerencial y desempeño laboral del personal de una universidad local, donde el autor menciona como objetivo general hallar si existe o no una relación entre el coaching gerencial empresarial y el desempeño laboral del personal de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca: en cuanto a la metodología de la investigación es descriptivo – correlacional, y como herramienta se utilizó la encuesta. El autor concluye lo siguiente: La existencia de una correlación positiva media ($r=0,712$) significativa ($p<0,001$) entre el coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral; por lo tanto, esta herramienta moderna de gestión guarda relación directamente con el desempeño laboral, es decir, es sustancial aumentar el desempeño laboral mediante programas como el de Coaching gerencial empresarial.”

En la investigación se resalta que el coaching incide de manera positiva en el desempeño laboral del personal de la institución mencionada líneas arriba; por lo que recomienda realizar programas de coaching gerencial empresarial para lograr mejoras en el desempeño del personal.

Por otra parte, a nivel local Suclupe (2018) en su tesis sobre el coaching y el desempeño laboral, tiene como objetivo hallar la existencia de una relación entre Coaching y desempeño laboral en el depósito Pakatnamu E.I.R.L Lambayeque, 2018. La investigación es de tipo descriptivo correlacional y posee un diseño no experimental. Se tomó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con la medición de Likert de 5 escalas, la cual fue aplicada a los colaboradores del

depósito Pakatnamu E.I.R.L. Se llegó a la conclusión que la empresa no utiliza los conceptos de coaching y tampoco los implementa en la organización, de allí que los colaboradores desconocen de los beneficios de dicha herramienta teóricopráctica. Mientras tanto, se halló que los factores que afectaban el desempeño son; la carencia de trabajo en equipo, trabajadores poco satisfechos, con escaso compromiso e identidad con la entidad; dado que el área responsable de la organización no recompensa a sus empleados por sus logros laborales y tampoco ofrece oportunidades para su desarrollo personal y laboral.

Este trabajo es relevante porque evidencia algunos aspectos que son comunes en empresas locales, como la falta de implementación de las técnicas de coaching.

Del mismo modo Ramírez y Troncos (2019), en su trabajo de investigación para aumentar el desempeño laboral del personal en agencia Chiclayo, Crediscotia Financiera, tuvieron como objetivo estudiar el desempeño laboral. El estudio es de tipo descriptivo simple; cuenta con un diseño no experimental - transversal o transaccional. Concluyeron identificando las retribuciones económicas, bonos y reconocimiento personal, como aquellos aspectos que logran motivar al personal y por consiguiente mejorar su desempeño laboral.

La investigación es valiosa, puesto que se identificaron factores que pueden mejorar la motivación del personal y de ese modo contribuir de manera positiva en su desempeño laboral.

Por otra parte, Torres (2017), investiga sobre el uso del coaching para fomentar la creación de recursos humanos en una institución educativa, tuvo como objetivo crear y estructurar una propuesta de coaching para fomentar el desarrollo de los recursos humanos de la Universidad Particular de Chiclayo - 2015. El estudio cuenta con un enfoque cuantitativo de tipo descriptiva con propuesta. Se concluyó con un plan de capacitación y la validación del mismo por 3 juicios de expertos que son doctores en Educación.”

Se considera que el estudio es importante pues pone de manifiesto el incipiente conocimiento y uso de coaching en las organizaciones del medio local.

Localmente, Boulangger, Espinoza (2019) en la investigación de su autoría relacionada con el uso del coaching en la organización agraria de nuestro departamento, tiene como objetivo general examinar la aplicación del coaching en la empresa agrícola NAJSA; con respecto a un Marco referencial que integre: planteamientos teóricos directamente relacionados al coaching; normas que la rigen y entorno regional; la metodología utilizada en el estudio es aplicada, explicativa -causal; y con un tipo de análisis mixto: en su mayoría cualitativo, pero complementariamente con precisiones cuantitativas. Se concluyó que la aplicación de la técnica en la empresa agrícola es positiva en un 56.94%, esto después de haber analizado los resultados.

La investigación es relevantes por que destaca que la implementación del coaching solo repercute en un 56.94%, ya que es el promedio de los resultados de las calificaciones que obtuvieron después de realizadas las pruebas.

Alcántara, Pintado (2017) “en su investigación relacionada con potencias y capacidades para mejorar las competencias laborales, tiene como objetivo general implementar el coaching para lograr mejoras sustanciales en las competencias laborales del personal de King Kong Lambayeque S.C.R.L., 2017. La investigación cuenta con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo y propositivo. Del estudio el autor concluye que de acuerdo a los resultados encontrados, se halló que el personal no se encuentra comprometido ni identificado con su organización y con su grupo de trabajo; por lo que recomienda potencializar estos factores mediante talleres motivacionales y de genética corporativa.

En esta investigación se resalta que los colaboradores carecen de identificación con la misión y visión de la entidad; por lo que requiere del coaching para poder desarrollar sus capacidades y cualidades organizacionales como por ejemplo el trabajo en equipo.

León (2016), “en su investigación relacionada con herramientas de liderazgo para formar personal directivo en un instituto local, destaca como objetivo general crear estrategias de coaching que conserven la lógica formativa y la sistematización del proceso para la mejora del liderazgo de los instructores y equipos de trabajo de la región norte del ILLC; se hizo uso de la encuesta como técnica e investigación

documentaria; el autor concluye que al hacer uso de las estrategias de forma constante habrá mejoras en el liderazgo, se estimó la importancia de elaborar un análisis detallado del coachee o grupo al que se someterá al proceso para así definir habilidades óptimas que son requeridas para que puedan tener claro cuál es la identidad de la organización.”

Del estudio se resalta la aplicación continua de estrategias de coaching a los miembros del equipo para mejorar el liderazgo y competencias que se necesiten reforzar.

Esta investigación cuenta con dos variables, las cuales son estudiadas a través de conceptos puntuales, la primera variable es Coaching empresarial.

El termino Coaching es de origen inglés que se traduce como “entrenamiento”, pues procede del verbo “to coach” que viene a significar “entrenar”. Por consiguiente, el coach es quien “entrena” y el coachee es el entrenado.

Whitmore (2003), “indica que el coaching se basa en liberar el potencial de una persona para maximizar su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle (p. 26).”

En la actualidad, las organizaciones buscan contar con líderes en toda la pirámide de mando, no solo en el nivel directivo; es por ello que viene siendo de mucha importancia la presencia de un coach dentro de la organización para así poder formarlos.

En los últimos años, la motivación de los colaboradores, el compromiso que poseen han dado la iniciativa a las organizaciones para implementar esta forma de capacitación. Se llegó a concluir que un colaborador alentado y complacido logra efectos de alta eficiencia.

El coaching se puede aplicar en los diferentes aspectos de la vida, no solamente es en las organizaciones sino también en el ámbito personal, familiar y hasta en los grupos de amigos. Esta herramienta ayuda a que cada individuo que es “coacheado” pueda tener un mejor desenvolvimiento en sus actividades pudiendo alcanzar el desarrollo de capacidades, mejorar su desempeño y obtener mejores resultados de los que llegarían a alcanzar por sus propios medios.

El coaching se puede considerar como una herramienta que ayuda a poder obtener lo mejor de cada persona, llámese capacidades o cualidades; siempre con el apoyo y seguimiento de una persona adecuada que sirva como guía para el logro del objetivo trazado. El coaching busca que los individuos desarrollen a su máximo exponente sus potencialidades y empiecen a hacer las cosas de buena forma lo que los ayudará a poder alcanzar todos los objetivos trazados en los diferentes ámbitos de su vida.

La utilidad del coaching se define por la mejora del clima laboral, confianza en habilidades y capacidades, empoderamiento de líderes, perfeccionar la comunicación y traducir las capacitaciones en resultados.

El proceso de coaching tiene 2 actores, el primero es el coachee quien es el que se somete al proceso, el que será beneficiado con las capacitaciones y el segundo es el coach quien es el guía que llevará al entrenado a sacar lo mejor de sí.

El coach es aquella persona que va a guiar al entrenado o coachee en un proceso de aprendizaje para poder, a través de un proceso determinado, lograr sacar lo mejor de él. Se busca poder inculcar habilidades y destrezas para el mejor desenvolvimiento y desempeño en el ámbito personal y profesional. (Villa y Caperán 2010).

El desarrollo de esta herramienta se puede decir que es un pacto entre el entrenador y el entrenado, en el que se elabora una guía de actividades la cual se basa: "Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos y estrategias, entrenamiento, plan de acción, aplicación y retroalimentación y postevaluación y seguimiento. (Haneberg 2007)."

Dentro de las teorías y métodos que abarcan el tema de investigación encontramos lo que manifiesta Arqueros (2010) quien indica la presencia de cuatro destacados modelos de Coaching, pero para temas de la actual investigación solo se consideran dos que son los que guardan relación con el tema propuesto. El primero a estudiar es el modelo formativo de evaluación de Kirkpatrick, desde el punto de vista de Arqueros (2010). Detalla que Kirkpatrick (2006) "propuso un modelo evaluativo basado en programas de formación del ejecutivo. Señaló que la

evaluación del proceso de Coaching se desempeña en cuatro niveles clave: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados”. (P.273).”

De lo dicho por el autor se puede detallar que el modelo fue creado para ser aplicado en el ámbito organizacional, con el fin de lograr obtener el cambio de pensamientos de los colaboradores de la institución. Este modelo inicia cuando el Coachee asume el compromiso, para terminar con paradigmas que lo limitan en el desarrollo de sus capacidades, luego se inicia una sucesión de aprendizajes, donde se adquieren conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que ayudarán a obtener una nueva forma de analizar las distintas situaciones desde distintos puntos de vista y recabar la información suficiente para poder tomar decisiones, las cuales serán determinantes en el desempeño del colaborador.

La parte más complicada del método es poder cambiar o modificar determinados comportamientos los cuales consiste esencialmente en adaptarse a una nueva forma de ver las cosas, tener una visión panorámica de lo que sucede, ser comunicativo, etc., sin embargo este método llega a su fin cuando se hace una comparación entre los resultados que se tuvieron antes de aplicar el Coaching y los obtenidos después de esta aplicación; de este modo se determina el grado o nivel de influencia hacia las personas inmiscuidas en el proceso.

El segundo modelo tomado en cuenta en la investigación es del consultoría de Saporito.

Saporito (1996) “El trabajo de los coaches es asegurarse de que su implicación o compromiso esté relacionado de manera directa con temas de desempeño corporativo y efectividad individual” (Arqueros, 2010, p. 275).

El modelo cuenta con cuatro fases. Primero se debe identificar la situación real en la que se encuentra la organización, para esto el Coach realiza un análisis detallado de las fortalezas, debilidades en las que se debe trabajar para mejorar, conocer las capacidades y habilidades de las partes intervinientes, pero sobre todo se debe conocer la cultura organizacional, de ella se logra conocer los valores, principios culturales entre otros factores de importancia.

Una vez recabada la información, se da inicio a la segunda etapa que consiste en recoger información a través de una evaluación 360 grados, consta de seleccionar a una persona para recibir opiniones de compañeros de área, jefes, etc. La tercera fase se llama feedback y se realiza a través de la información obtenida. Aquí es donde se genera un plan para lograr el desarrollo de habilidades e incentivar a los participantes a querer generar un cambio en ellos y aprender cosas nuevas.

Y por último, la cuarta fase es aplicar la técnica del Coaching y desarrollo de nuevos conocimientos, en esta fase se aplica todo lo ejecutado previamente; el Coach cuenta con la información necesaria que hará que el desarrollo del plan sea de forma sencilla.

El modelo de coaching puede entenderse como una colaboración, centrada en soluciones y un proceso sistemático dirigido a mejorar el rendimiento, autodirigido, aprendizaje y bienestar (Grant, 2003). Aunque muchos modelos propietarios de coaching se presenta como metodologías complejas, de hecho, la esencia del objetivo del coaching es una serie simples procesos en los que un individuo establece una meta, desarrolla un plan de acción, comienza la acción, monitorea su desempeño (a través de la observación y la autorreflexión), evalúa su desempeño (obteniendo así información) y, en base a esta evaluación, cambia sus acciones para mejorar aún más el rendimiento y así alcanzar su objetivo (Graham et al., 1994). El papel del entrenador es facilitar el progreso del coachee a través de este ciclo. Para avanzar a través de este ciclo, los individuos deben ser capaces de regular sus pensamientos, sentimientos y comportamientos para ayudarlos a lograr sus objetivos. El uso inteligente y decidido de las emociones es, por lo tanto, fundamental para el proceso de coaching (David, 2005).

Para la siguiente investigación se han tomado en consideración las siguientes dimensiones para la variable coaching empresarial:

Resultados del coaching: Finalmente, el propósito clave del coaching es ayudar al coachee a lograr resultados que son valorados y significativos. Por lo tanto, los resultados del coaching son un factor clave refiriéndose a la consecución de objetivos y a que el coachee está realmente valorando el proceso de coaching (Peterson y Miller, 2005).

Alianza de trabajo: La literatura demuestra la importancia del desarrollo de una fuerte alianza de trabajo entre los coach y sus participantes (por ejemplo, Horvath y Symonds, 1991). La construcción de tales alianzas requiere que el entrenador (o coach) demuestra niveles apropiados de empatía y comprensión, y crea un ambiente donde los coachees pueden sentirse libres para expresar sus propias ideas (Schlegelmich y Fresco, 2005). Sin embargo, debería señalarse que el desarrollo de una alianza de trabajo fuerte requiere considerable habilidad. Dado que en el lugar de trabajo muchos gerentes no tienen habilidades para construir buenas relaciones (Ambler, Roberts y Vagneur, 1992), no está claro de inmediato si tales habilidades se pueden desarrollar completamente en cursos cortos de capacitación en entornos de trabajo, esta dimensión puede ser útil para explorar este problema.

Enfoque de solución: Es necesario un enfoque de solución para la conversación de coaching, que ayuda al coachee a generar ideas y significa que el proceso de coaching está dirigido principalmente a desarrollar soluciones en lugar de explorar el pasado. No sorprendentemente, el coaching se entiende generalmente como menos sobre dar consejos y más sobre soluciones generadas por el cliente (Whitmore, 2004). La literatura sugiere que las intervenciones centradas en soluciones pueden ser efectivas en un gama de poblaciones, incluida la violencia doméstica (Lee, Uken y Sebold, 2004), comportamientos de seguridad en el lugar de trabajo (Geller, Perdue y French, 2004), y entrenamiento breve (Berg y Szabo, 2005).

Establecimiento de metas: En primer lugar, habilidades para establecer objetivos. Claramente, los objetivos son una parte vital del proceso de entrenamiento. Las metas actúan como estándares por los cuales los individuos pueden evaluar su desempeño a medida que avanzan hacia los resultados deseados (Locke, 1996). Además, hay evidencia de la literatura que sugiere que los objetivos que están alineados con los valores personales de los colaboradores están asociados con niveles más altos de logro de metas, satisfacción y bienestar (Sheldon & Houser-Marko, 2001). Por lo tanto, una competencia clave de entrenamiento se refiere a las habilidades para establecer objetivos en que el entrenador ayuda al coachee a

establecer objetivos que el coachee valora y son específicos y extensivos, pero también realistas y alcanzables (Evers, Brouwers, & Tomic, 2006).

Proceso de gestión y responsabilidad: La habilidad del entrenador en la gestión del proceso y la responsabilidad es vital. Debe tener la competencia para garantizar y responsabilizar al coachee por completar los pasos de acción acordados. Para lograr un progreso constante, es importante que el entrenador pueda ayudar al coachee monitoreando y evaluando su desempeño. En esencia, esta es una parte central del ciclo de autorregulación (Graham et al., 1994). Esto requiere que el entrenador aborde cualquier déficit en el rendimiento de manera inmediata; no hacerlo es un factor clave en descarrilamiento por el cual el coachee se desvincula del coaching (Kilburg, 2001).

La segunda variable es el Desempeño laboral, la cual se basa en el logro de objetivos y desenvolvimiento que el puesto requiera. Estos logros de objetivos están sometidos a una constante evaluación la cual debe ser confiable, así como niveles de medición que sean fácilmente verificables.

Chiavenato (2002, p. 236), “manifiesta que el desempeño es el grado de eficacia de los colaboradores que laboran en una organización, siendo esta necesaria para la entidad, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Se manifiesta el desempeño laboral como la mezcla del comportamiento de la persona y el logro de resultados. Se logra entender que para poder obtener un buen desempeño por parte de los colaboradores primero debemos conocer las conductas de cada uno para así poder avizorar los resultados que nos puede dar en la organización.

Una definición interesante es la expresada por Stoner (1994, p. 510), manifiesta que el desempeño es la forma en que los colaboradores de una empresa laboran de manera eficaz, en busca de metas afines, basado en normas establecidas previamente”. Acerca de esta precisión se dice que el desempeño laboral se refiere a como los colaboradores trabajan de manera eficaz para el logro de un objetivo institucional común.

Robbins (2004, p. 564), “propone lo importante que es fijar una meta, activando así el comportamiento y mejora del desempeño. Asimismo Robbins declara que el desempeño laboral es mejor si las metas fijadas son difíciles de alcanzar, lo opuesto ocurre si son metas fáciles de obtener. Se coincide en las definiciones anteriores en que el desempeño conlleva al logro de resultados organizacionales, todos ellos logrados a través de las competencias que cada individuo posee.”

Palací (2005) citado por Pedraza, Amaya y Conde (2010) decían que el desempeño laboral es el valor que aportan los colaboradores en la organización según las situaciones que atraviesan en un periodo determinado de tiempo. Estas actitudes que pueden ser momentáneas de los colaboradores que se expresan en distintas situaciones, son las que aportan al cumplimiento de los planes de la empresa.

En cambio, Toro (2002), nos dice que el desempeño se comprende como la actividad que ejecuta un trabajador con el propósito de encontrar un fruto, es de ahí que toda labor que hace un colaborador en una entidad está alineado a lograr los objetivos organizacionales.

El desempeño laboral viene relacionado con el comportamiento que cada colaborador posee para de esta manera poder traducirlo en resultados medibles y cuantificables. Si la conducta es la adecuada los resultados serán los establecidos por la empresa, logrando así alcanzar los objetivos de esta.

Con relación a las teorías del desempeño laboral se ha tomado la teoría de las necesidades de Maslow la cual se centra en estudiar las necesidades humanas desde 5 perspectivas distintas como las fisiológicas que son de vital importancia en el ser humano ya que de no poder ser satisfechas el individuo puede llegar a perder la vida; otras son las necesidades de seguridad que son aquellas que le dan a la persona una estabilidad como por ejemplo el tener un empleo; la necesidad de afiliación que son las que están orientadas a las relaciones interpersonales, la necesidad de afecto; la cuarta perspectiva es el reconocimiento la cual está relacionada de manera directa con el autoestima; y la quinta perspectiva es la autorrealización que se refiere a la superación constante en temas de estudios, formación académica, habilidades para obtener nuevas competencias que permitan el desarrollo tanto a nivel personal como profesional (Maslow, 1998).

Otra teoría considerada es la de McGregor o también conocida como "XY" que según lo considerado por McGregor (1960), menciona que esta teoría divide a los colaboradores en dos grupos para hacer una comparación y determinar en cual grupo se encuentran, en X o Y.

Los pertenecientes al grupo X son aquellos jefes que se encargan de organizar las tareas de los colaboradores; esto genera poco compromiso en el desarrollo de tareas encomendadas por que no se sienten parte de la organización; no se considera el trabajo en equipo.

Los pertenecientes al grupo Y son los jefes que motivan a su grupo, el trabajo es en base a objetivos, existe retroalimentación y lo más importante es la existencia de coordinación del trabajo entre todos para así lograr mejores resultados.

En este segundo grupo el líder motiva al equipo, busca sacar lo mejor de ellos, ve al colaborador como el elemento más valioso dentro de la organización; es por ello que lo capacita, brinda programas de desarrollo del talento y sobre todo hace que se sienta motivado.

Dentro de las dimensiones que se han tomado en el presente estudio para la variable desempeño laboral están:

Siguiendo a Rotundo y Sackett (2002), vamos a definir cada una de estas dimensiones. **Desempeño de la tarea**, que se refiere a "comportamientos que contribuyen a la producción de un bien o la prestación de un servicio "(p. 67). Implica comportamientos que varían de un lado a otro, trabajos, probablemente prescritos por roles y que generalmente se incluyen en descripción del trabajo (Aguinis, 2013), como el que está relacionado con las tareas laborales centrales, es difícil de encontrar marcos genéricos para el desempeño de tareas, por lo que el contexto es específico, por ejemplo, Salgado y Cabal (2011) desarrollaron una evaluación de desempeño para empleados públicos según el nivel de responsabilidad. Solo dos de cinco indicadores del desempeño de la tarea se compartieron: conocimiento técnico y productividad (en términos de cantidad y calidad). Un paso adelante hacia un marco genérico fue la revisión realizada por Koopmans et al. (2011), que incluyó indicadores de rendimiento de tareas, como completar tareas de trabajo, mantener

conocimiento actualizado, trabajando de manera precisa y ordenada, planeando y organización y resolución de problemas, entre otros.

Desempeño contextual: también referido como comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB). Se puede definir como "comportamiento que contribuye a los objetivos de la organización por su contribución a su entorno social y psicológico" (Rotundo & Sackett, 2002, pp. 67-68). Incluye tareas más allá de los deberes laborales, iniciativa, proactividad, cooperación con otros, o entusiasmo (Koopmans et al., 2011). La distinción con el desempeño de la tarea es que en el desempeño contextual el funcionamiento efectivo de la organización se promueve, pero no necesariamente con un efecto directo en los trabajadores productividad (Mackenzie, Podsakoff y Fetter, 1991). Estudios posteriores, como los de Hoffman, Blair, Meriac y Woehr (2007), apoyan la distinción entre tarea y el desempeño contextual.

Comportamiento laboral contraproducente: que se define como "comportamiento voluntario que perjudica el bienestar de la organización" (Rotundo y Sackett, 2002, p. 69). Eso comprende comportamiento fuera de la tarea, presentismo, quejarse, hacer tareas incorrectamente a propósito, y mal uso de privilegios, entre otros (Koopmans et al., 2011). Estos comportamientos desviados están relacionados con consecuencias negativas a nivel personal (Aubé, Rousseau, Mama, y Morín, 2009) y niveles organizacionales (Rogers y Kelloway, 1997).

De ello nace la pregunta de investigación ¿En qué medida la implementación del coaching empresarial influye en el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco agencia Motupe, 2020?, justificándola a través del por qué y para que del estudio, siendo conveniente determinar el grado en que el coaching empresarial contribuye a mejorar las capacidades y habilidades de cada colaborador dentro de la entidad; para así lograr el aumento de su desempeño, haciendo de él o ellos elementos de suma importancia.

La investigación es conveniente porque sirve para determinar el grado en que el coaching empresarial contribuye a mejorar las capacidades y habilidades de cada

colaborador dentro de la entidad; para así lograr el aumento de su desempeño, haciendo de él o ellos elementos de suma importancia.

La relevancia social del estudio es que permite tener personas competentes a través de saber cuáles son sus fortalezas y sus puntos para mejorar; en principio estos cambios se verán reflejados en su ámbito laboral y por añadidura en su vida personal y social.

La implicancia práctica de la investigación es que sirve como base o guía para otros estudios de esta o similar índole.

El valor teórico es contributivo porque permite conocer cuáles son los aspectos en lo que se debe incidir para poder potenciar el recurso humano y así lograr conseguir los mejores resultados de cada uno de ellos.

Para ir concluyendo; la utilidad metodológica está relacionada con el aporte de la propuesta que puede ser tomada como referencias para otras investigaciones parecidas.

Con el objetivo de elaborar una propuesta de coaching empresarial para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la ciudad de Motupe.

Siendo los objetivos específicos parte de este estudio, los cuales son:

1. Evaluar el grado de satisfacción del coaching empresarial en los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe.
2. Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco oficina Motupe.
3. Determinar la influencia del Coaching empresarial en el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe.
4. Determinar la influencia de las dimensiones del Coaching empresarial en el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe.

Es así como se plantea la hipótesis: La aplicación de una propuesta de coaching empresarial permitirá aumentar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la ciudad de Motupe.

III- METODOLOGÍA

3.1- Tipo y Diseño de la investigación

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo; porque se harán mediciones y se formulará el problema, objetivos, hipótesis y variables.

Por su propósito es aplicada por que se aplicarán teorías en la investigación.

La presente investigación representa una tipología explicativa; porque no busca solo describir el problema, sino que trata de dar las causas que lo originan.

El diseño fue no experimental porque según (Kelling, 1979) señala que este tipo de investigación es cualquier investigación en la que no es posible o resulta poco posible manejar a nuestro criterio las variables o determinar de manera aleatoria a los sujetos o a las condiciones de estudio. Y es predictivo porque proyecta o predice los resultados de la aplicación de una propuesta de solución al problema identificado. (Caballero, 2011).

T₁ T₂
M O P RE

Dónde:

M: Es la muestra que se está observando: Colaboradores

O: Es la observación a desarrollar en la muestra: Encuesta, observación, análisis documental, etc.

P: Es la propuesta de especialidad: Plan de Coaching.

T₁: Es el tiempo de medición inicial con información actual: Abril 2020.

T₂: Es el tiempo de proyección por el período que durará la implantación de la propuesta de solución P: Diciembre 2021.

RE: Son los “resultados estimados” o proyectados, que generará la implantación de la propuesta de solución P.

3.2- Variables y Operacionalización

En la presente investigación se están tomando dos variables, una independiente que se ha considerado al coaching empresarial, y otra variable dependiente que en la investigación se ha denominado desempeño laboral.

□ Variable Coaching

El coaching empresarial puede entenderse como una colaboración, centrada en soluciones y proceso sistemático dirigido a mejorar el rendimiento, autodirigido aprendizaje y bienestar (Grant, 2003).

□ Variable Desempeño Laboral

Tras la revisión de Campbell y Wiernik (2015), de que el desempeño en el trabajo es una construcción que comprende comportamientos bajo el control de los trabajadores y que contribuye a los objetivos de la organización, hay tres dominios principales desempeño en el trabajo (Sackett y Lievens, 2008): desempeño de la tarea, contextual y comportamiento laboral contraproducente. Juntas, estas dimensiones proporcionan un aspecto relativamente completo y parsimonioso enfoque del desempeño laboral general (Dalal et al., 2012).

3.3- Población, Muestra y Muestreo

La investigación tuvo una población censal y estuvo conformada por los colaboradores de la oficina Motupe y Olmos de una entidad financiera, los mismos que para este 2020 ascienden a 50.

Como la población que se tiene es pequeña; la muestra será igual a la población que corresponde a 50 colaboradores.

Tabla 1 Colaboradores de Mibanco, Agencia Motupe

ACTIVIDAD	N°	%
Gerente de Agencia	1	3.3
Jefe de Negocios	2	6.6
Asesores de Negocios	22	73.3
Soporte Operaciones	3	10
Recuperaciones	2	6.6
Total	30	100

Fuente: Elaboración Propia (planilla al mes de Mayo 2020)

Tabla 2 Colaboradores de Mibanco, Agencia Olmos

ACTIVIDAD	N°	%
Gerente de Agencia	1	5
Jefe de Negocios	1	5
Asesores de Negocios	16	80
Soporte Operaciones	1	5
Recuperaciones	1	5
Total	20	100

Fuente: Elaboración Propia (planilla al mes de Mayo 2020)

3.4- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se empleará lo siguiente:

- **Técnicas:** Encuesta con el fin de cuantificar el nivel de desempeño laboral aplicado a todos los trabajadores de Mibanco agencia Motupe.
- **Instrumento:** Según Fernández, Hernández y Bapstista. (2010). Definen al instrumento como “herramientas concretos que contribuyen a la aplicación exacta de la técnica y al tener características inherentes deben acomodarse al objeto de estudio”.

En consideración con lo expuesto; se formuló un cuestionario, con la finalidad de evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco

agencia Motupe, que consta de 18 ítems cuyas respuestas están dadas en escala de Likert considerando que cuenta con cinco posibles respuestas por cada ítem 1: Raramente, 2: Algunas veces, 3: Regularmente, 4: A menudo, 5: Siempre, en cuanto a las dimensiones Desempeño de tarea y Desempeño contextual, mientras que en la última dimensión Comportamientos contraproducentes se consideró 1: Nunca, 2: Raramente, 3: Algunas veces, 4: Regularmente, 5: A menudo. Dicho cuestionario fue traducido por (Muñiz, Elosua y Hambleton, 2013), y su versión en español proviene de la versión original en inglés (Koopmans, 2015).

Asimismo, se utilizó un cuestionario para medir el coaching empresarial, el cual está basado en el Cuestionario de (Grant, 2007), el cual considera cinco dimensiones: Resultados de coaching, Alianza de trabajo, Enfoque de solución, Establecimiento de objetivos y Proceso de gestión y responsabilidad. Se mide con una escala de Likert de 5 puntos, 1: Muy en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Parcialmente de acuerdo, 4: De acuerdo, 5: Muy de acuerdo.

- **Validez:** Se hizo la validación de contenido con el apoyo del juicio de expertos en el tema investigado.

El juicio de expertos estuvo fundado en medir el grado de concordancia de las respuestas entre los objetivos, dimensiones e indicadores planteados en el estudio, mediante una escala de valoración de ponderaciones cualitativas y cuantitativas de los ítems planteados en las variables del trabajo en investigación.

Tabla 3 Validez Convergente de Desempeño Laboral

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,648	20,266	20,266
2	3,115	17,303	37,569
3	<u>2,953</u>	<u>16,404</u>	<u>53,974</u>

Fuente: Elaboración Propia

Se encontró en la tabla 3, que, a partir de las tres dimensiones consideradas según el abordaje teórico, el concepto de Desempeño laboral puede ser explicado en un 53.97%, teniendo como valor mínimo para dar por válidos los factores o dimensiones un 50%.

Tabla 4 Validez Discriminante

Matriz de componente rotado^a			
	Componente		
	1	2	3
DT1	,497		
DT2	,714		
DT3	,619		
DT4	,424		
DT5	,420		
DC1		,597	
DC2		,596	
DC3		,802	
DC4		,658	
DC5		,745	
DC6		,720	
DC7		,788	
DC8		,767	
CC1			-,538
CC2			-,622
CC3			-,616
CC4			-,620
CC5			-,678

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. a.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

La tabla 4 pone de manifiesto la correlación entre las preguntas que tienen el propósito de medir la misma dimensión.

Tabla 5 Validez Convergente de Coaching Empresarial

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,237	35,308	35,308
2	1,461	12,175	47,483
3	1,317	10,973	58,456
4	1,296	10,799	69,255
5	1,090	9,081	78,336

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5 mostró que a partir de las cinco dimensiones consideradas en el análisis del concepto Coaching empresarial, se puede explicar el 78.336% del mismo, lo que da evidencia de que es válido a nivel teórico.

Tabla 6 Validez Discriminante de Coaching Empresarial

	Matriz de componente rotado ^a				
	Componente				
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
RC1	,771				
RC2	,788				
AT1		,761			
AT2		,875			
ES1			,957		
ES2			,925		
EM1				,917	
EM2				,776	
EM3				,885	
EM4				,932	
PGR1					,925
<u>PGR2</u>					<u>,943</u>

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. a.

La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

La tabla 6, dio cuenta de 5 dimensiones diferenciadas a partir de la correlación alta en los ítems de cada una de ellas.

- **Confiabilidad:** Con el propósito de determinar el grado de fiabilidad del instrumento se efectuó el análisis utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach con los siguientes resultados:

Tabla 7 Confiabilidad de Cronbach

Concepto/Dimensión	Valor Alfa de Cronbach	Descripción
Coaching empresarial	0.70	Respetable
Desempeño laboral	0.73	Respetable

Fuente: Elaboración Propia

Los valores hallados denotan que los instrumentos considerados en el presente estudio cumplen con el criterio de confiabilidad, siendo esta de una apreciación Respetable (DeVellis, 2003).

3.5- Procedimientos

Los procedimientos se llevarán a cabo a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la población o muestra.

Los datos serán tabulados en tablas y gráficos, esto con el fin de obtener una adecuada comprensión de los datos.

3.6- Método de Análisis de datos

Al analizar los datos podremos obtener los factores críticos del problema. Para el análisis estadístico de los datos se empleará la estadística descriptiva. Se utilizarán programas estadísticos especializados como el SPSS.

3.7- Aspectos éticos

Se consideran dentro de los aspectos éticos críticos a tres factores que se detallan a continuación:

□ **Confidencialidad**

Los datos a los que se tienen acceso son limitados debido a que toda la información no está disponible a todas las personas.

□ **Veracidad**

Corresponde a mostrar información real de la empresa donde se está realizando el estudio.

□ **Integridad**

Corresponde a guardar los datos de las personas que intervienen en nuestra investigación como por ejemplo los encuestados.

IV- RESULTADOS

Análisis por dimensiones de Desempeño Laboral

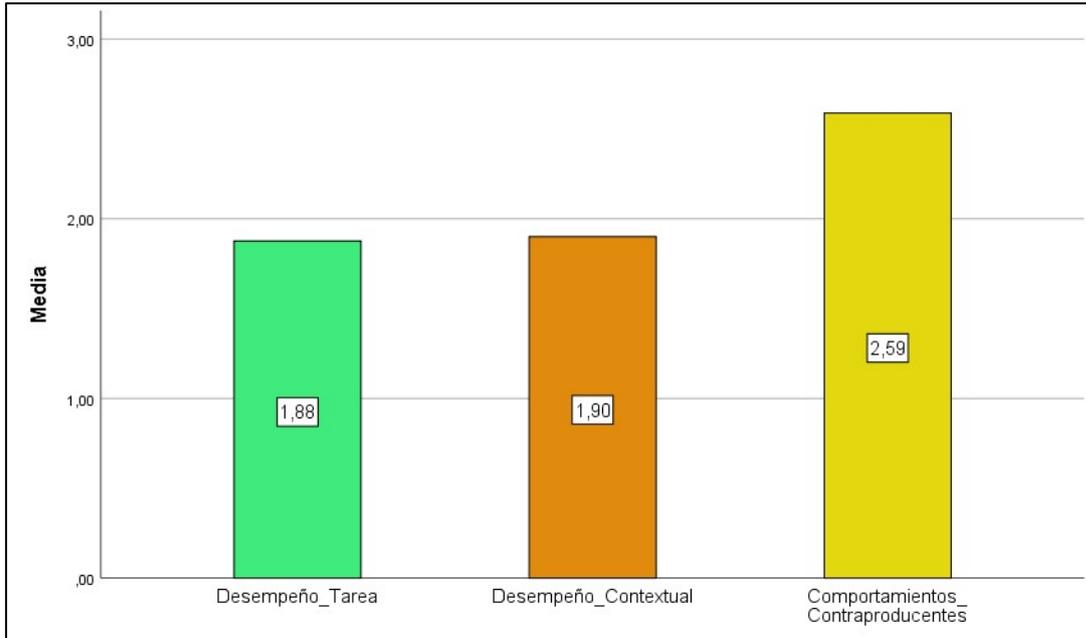


Figura 1 Valores medios de las dimensiones Desempeño Laboral

Se evidencia en la figura, bajas calificaciones en el desempeño de tareas, lo que está asociado a falta de planificación en sus tareas, y a que el manejo de tiempos y la consecuente eficiencia buscada no se logran de modo constante. Respecto a la baja calificación del desempeño contextual, muestra a un colaborador de una pobre iniciativa y actualización en los conocimientos relacionados con su labor, y que no busca retarse en su puesto laboral. Finalmente, un alto valor en comportamientos contraproducentes, da la pauta de que en ocasiones se centran en los aspectos negativos de su labor.

Análisis por dimensiones de Coaching Empresarial

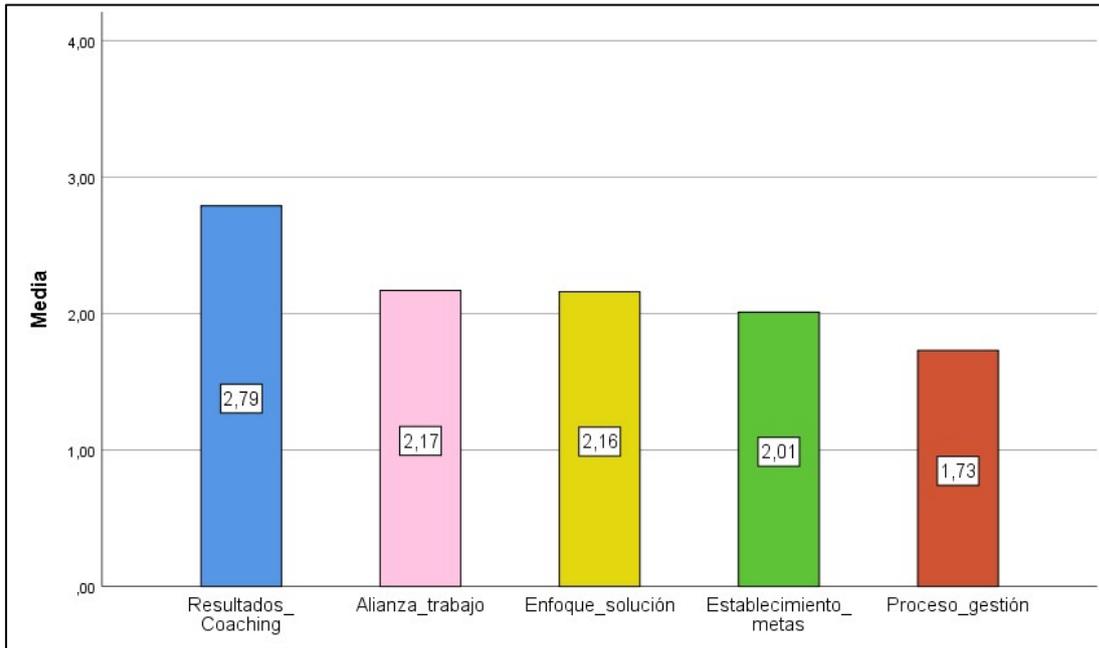


Figura 2 Valores medios de las dimensiones del coaching empresarial

La figura anterior mostró que, respecto al coaching, la calificación más baja se dio en Procesos de gestión, dando información respecto a que el personal no se siente acompañado en el progreso de sus objetivos y la dificultad que sienten de poder abordar los problemas de desempeño rápidamente. Del mismo modo, la dimensión de establecimiento de metas resultó calificada con un valor medio bajo, lo que hace considerar que el colaborador puede no sentir que los objetivos planteados en los entrenamientos de coaching sean realizables y que la labor que cumple el coach respecto a ello no le ayuda mucho en su labor. De la misma manera en las dimensiones de alianza de trabajo y enfoques de solución a pesar de tener calificaciones medias más altas siguen siendo pobres respecto al impacto que el coaching puede tener en ellas. Sin embargo, se muestra una tendencia a apoyar la labor del coaching y valorar su trabajo, esto en el resultado de la dimensión Resultados del coaching.

Se efectuó un análisis de correlación para determinar la existencia de relación entre ambas variables.

Tabla 8 Correlaciones entre Coaching empresarial y Desempeño laboral

Correlaciones			Coaching empresarial	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coefficiente de correlación	1,000	,497*
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	50	50
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,497*	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	50	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 8, mostró un grado de correlación moderado (0.497) y significativo (Sigma<0.05) entre el Coaching empresarial y el Desempeño laboral.

Esto supone que ante una mejor percepción del Coaching empresarial se tendría un mayor desempeño laboral lo que contribuirá de manera positivo a la consecución de los objetivos organizacionales.

Asimismo, se analizó la existencia de relación entre las dimensiones del Coaching empresarial y el Desempeño laboral.

Tabla 9 Correlación entre las dimensiones de Coaching y Desempeño laboral

			Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Resultados Coaching	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,454* ,001
		N	50
	Alianza trabajo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,352* ,012
		N	50
	Enfoque solución	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,598* ,000
		N	50
	Establecimiento metas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,462* ,002
		N	50
	Proceso gestión	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,324* ,002
		N	50

La tabla 9 mostró de manera detallada que todas las dimensiones evidencian una correlación moderada con el Desempeño laboral, siendo que el Enfoque de solución y el establecimiento de metas las que tuvieron mayores coeficientes de correlación.

Al analizar el modelo de regresión se encontró un coeficiente de correlación múltiple como sigue:

Tabla 10 Resumen de Modelo De Regresión

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,567 ^a	,321	,334	,44950

a. Predictores: (Constante), Coaching_empresa

El cuadro mostrado precisó que un alto grado de correlación entre los dos conceptos estudiados.

Tabla 11 Cuadro ANOVA

ANOVA^a						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5,546	1	5,546	56,592	,000 ^b
	Residuo	4,699	48	0,098		
	Total	10,245	49			

a. Variable dependiente: Desempeño_Laboral

b. Predictores: (Constante), Coaching_empresa

El cuadro de ANOVA mostró lo significativa de la influencia del Coaching empresarial en el Desempeño laboral (Sigma = 0.000).

Tabla 12 Coeficientes de influencia

		a				
		Coeficientes				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo		B	Desv. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constante)	1,868	,349		5,349	,000
	Resultados_Coaching	,591	,101	,524	3,933	,001
	Alianza_trabajo	,618	,083	,355	2,160	,012
	Enfoque_solución	,738	,091	,711	4,422	,000
	Establecimiento_metas	,647	,244	,638	3,484	,002
	Proceso_gestión	,325	,178	,320	<u>3,203</u>	,002

a. Variable dependiente: Desempeño_Laboral

La tabla anterior precisó la influencia de todas las dimensiones de coaching empresarial en el desempeño laboral, siendo el Enfoque de solución (B=0.711) y el Establecimiento de metas (B=0.638) las que mostraron mayor intensidad en su impacto.

Estos resultados manifiestan que dentro de las dimensiones utilizadas para la variable coaching, todas tienen una influencia significativa, siendo el Enfoque de solución y Establecimiento de metas las más destacadas. Es decir que son las que tienen un mayor grado de percepción positiva por parte de los colaboradores para contribuir en su desempeño dentro de la organización.

V- DISCUSIÓN

Al evaluar el grado de satisfacción del coaching empresarial en los colaboradores de Mibanco en la oficinas Motupe y Olmos, 2020, se halló una baja puntuación en los Procesos de gestión (1.73), con lo cual existe una percepción de falta de seguimiento del coach en sus objetivos y a la dificultad de poder establecer un abordaje de los problemas asociados a su desempeño laboral de manera rápida. Asimismo, la dimensión de Establecimiento de metas (2.01) se calificó de manera moderada, dando muestra de que el personal consideraría que los objetivos que debe perseguir según el entrenamiento no son del todo realizables o no a su alcance. Por otro lado, las dimensiones alianza de trabajo (2.17) y enfoques de solución (2.16) tuvieron calificaciones algo mayores a la media, pero tienen un potencial de mejora asumiendo que además el personal dio muestras de apoyo al trabajo del coach. En ese sentido el trabajo de Veloz (2017) mostró que justamente estos resultados asociados al cambio previsto ante la implementación del coaching se dieron en su organización, impactando en el crecimiento personal y organizacional, mejorando las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el clima laboral, así como una sustantiva mejora en la identificación con la institución. No obstante, el estudio de Torres halló una percepción regular respecto al uso de coaching en su organización, el cual, sin embargo, los llevó a proponer un plan de capacitación.

Al evaluar el grado de desempeño laboral en los colaboradores de Mibanco en la oficinas Motupe, se pudo encontrar la más baja calificación dada en el desempeño de tareas (1.88) y en el desempeño contextual (1.90), esto relacionado a una falta de estructura y aspectos de planificación en sus funciones y al hecho de que el manejo de los tiempos y la productividad, además de bajos niveles de iniciativa y a falta de actualización en los temas que tienen que ver con su labor. Asimismo, se encontró valores altos en comportamientos contraproducentes (2.59), lo que indica que el personal asume que en algunas situaciones ven más los aspectos negativos de su trabajo. En ese sentido, Tauma (2017), encontró que otros afectan el desempeño laboral de los trabajadores y estos también están ligados a los objetivos, la motivación, el liderazgo, el control, la toma de decisiones, las

relaciones interpersonales y la cooperación existente, lo que sustenta el análisis efectuado a partir de las dimensiones analizadas de coaching.

Respecto a determinar la influencia de coaching en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe y Olmos, 2020, se halló niveles moderados de correlación ($r=0.497$) entre el Coaching empresarial y el Desempeño laboral, siendo ésta significativa ($\text{Sigma}=0.008$), y dado que es positiva se esperaría que ante una mejor percepción del Coaching empresarial se tendría un mejor Desempeño laboral. Esto conlleva a identificar del mismo modo una influencia significativa ($\text{Sigma}=0.000$) entre estos conceptos, siendo que la presencia de un adecuado soporte e el coaching empresarial y una adecuada percepción de este impactaría de manera positiva en el desempeño laboral del personal. Este resultado es consistente con el estudio efectuado por Vives (2016) quien estableció que el Coaching potencializa el desarrollo de talento humano, y esto favorece el desempeño de los colaboradores y por ende la productividad de las empresas. En ese mismo contexto, Morales (2019) encontró que el Coaching empresarial influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores bien motivados y que la mejora del Coaching tiene repercusiones sobre una serie de resultados asociados a la respuesta de los clientes. Al mismo efecto Fernández (2018), encontró similares resultados en el que halló que el Coaching gerencial empresarial se relaciona directamente (o influye positivamente) con el Desempeño laboral de los colaboradores, por tanto, es de gran importancia mejorar el Desempeño laboral mediante programas como el de Coaching gerencial empresarial.

A efecto de determinar la influencia de las dimensiones del Coaching empresarial en el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la oficinas Motupe y Olmos, 2020, se encontró que todas las dimensiones evidencian una correlación moderada con el Desempeño laboral, siendo que el Enfoque de solución ($r=0.598$) y el establecimiento de metas ($r=0.462$) las que tuvieron mayores coeficientes de correlación. Al respecto, el trabajo de Santaella (2015) sobre coaching y su influencia para mejorar las capacidades de los empleados mostró también que implementar el coaching tuvo un efecto positivo en los colaboradores, ayudando al

desarrollo de sus capacidades, esto es corroborado por el trabajo de Escobar (2015) quien refiere la implementación de un programa de coaching gerencial logró involucrar a su personal para lograr un proceso de cambio exitoso. Esto sugiere que la implementación de estrategias de coaching tal como lo efectuó León (2016), ayuden a mejorar el liderazgo y por tanto los resultados en su desempeño.

VI- CONCLUSIONES

1. Se logró establecer una propuesta de coaching empresarial, la cual estuvo orientada a fortalecer las actividades de procesos de gestión, enfoque de solución y establecimiento de metas que fueron las dimensiones con menores puntuaciones, procurando fortalecer el aprendizaje y las estrategias de comunicación para mejorar el trabajo en equipo. Así como, el adecuado planteamiento de metas y el desarrollo de planes de acción que permitan hacer un seguimiento apropiado del logro de cada uno de ellos.
2. Se estableció bajas puntuaciones en las dimensiones relacionadas al seguimiento de objetivos y el establecimiento de metas realizables, mientras que los enfoques de solución y alianzas de trabajo a pesar de tener mayores calificaciones aún mostraron brechas amplias con potencial de mejora respecto al trabajo en el coaching desplegado.
3. El desempeño laboral fue calificado bajo en el desempeño asociado a los aspectos de planificación e iniciativa, así como en el comportamiento contraproducente del personal.
4. Se encontró una moderada correlación entre el coaching empresarial y el desempeño laboral, siendo esta relación positiva, con lo que se establece una influencia positiva, lo cual refiere que una percepción adecuada del coaching empresarial brindaría oportunidades de mejora en el desempeño laboral del trabajador.
5. Finalmente, respecto a la influencia de las dimensiones del coaching empresarial se halló que el enfoque de solución y el establecimiento de metas son aquellas que tienen mayor impacto en el desempeño laboral, con lo cual un adecuado planteamiento y seguimiento de objetivos, así como el empoderamiento del colaborador para plantear alternativas de solución. apelando a su iniciativa, mejoraría su desempeño laboral.

VII- RECOMENDACIONES

1. A las autoridades se sugiere que la propuesta de coaching sea monitoreada, a partir de la percepción del personal de mejora en los aspectos encontrados con bajas calificaciones para procurar alcanzar mejoras en el desempeño laboral.
2. En tanto se estableció las bajas puntuaciones en las dimensiones asociadas al seguimiento de objetivos y planteamiento de metas, se recomienda a las autoridades un trabajo que centre un monitoreo constante en las actividades planteadas en la propuesta de coaching, de manera que se pueda retroalimentar de manera más cercana estas actividades.
3. En cuanto a la baja calificación del desempeño laboral, se sugiere a las autoridades fortalecer las labores de planificación y procurar empoderar al colaborador para promover actitudes que fomenten su iniciativa en la búsqueda de mejorar su labor.
4. Dado que se estableció una correlación e influencia moderada entre el coaching empresarial y el desempeño laboral, se recomienda a las autoridades mantener un entrenamiento constante con el colaborador identificando los aspectos que en cada capacitación van mejorando y cuáles aún requieren de atención por parte de los nuevos planes o programas de coaching que se implementen.
5. A los colaboradores se recomienda poder realizar un FODA personal, el cual los ayudará a conocer mejor sus puntos altos o fuertes y los que tienen oportunidad de mejora; al lograr esto se tendrá una mayor percepción de lo que se busca.
6. A los investigadores se recomienda poder realizar un estudio basado en las dimensiones proceso de gestión y alianza en el trabajo que son las que cuentan con el nivel de influencia más bajo.

VIII- PROPUESTA

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE COACHING EMPRESARIAL

Propuesta

1. Síntesis del problema identificado.

De acuerdo al análisis de resultados los aspectos críticos del desempeño laboral son la falta de capacitación, personal poco comprometido con las metas, objetivos institucionales no relacionados con los personales. Existen otros factores de menor relevancia pero que unidos a otros pueden ser factores determinantes.

2. Objetivo de la propuesta.

Visto el problema identificado el objetivo de la propuesta es mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco, Motupe. Esto se planteará con distintas alternativas de solución; unas de ellas nos darán soluciones para el “momento” ya que tienen una acción inmediata sobre el problema, y otras tendrán un proceso más largo y complejo pero darán como resultado una mejora constante y duradera en el tiempo.

3. Fases de la propuesta.

N	Fases (Dimensiones de la VI)	Objetivo	Actividades (Sub dimensiones de la VI)	Indicador	Meta	Período	Responsable
1	Evaluación del Coaching	Conocer las habilidades de los participante	Autoevaluación	Número de decisores evaluados	100%	1 mes	Jefe de Negocios

		s del proceso	Uso de herramientas de autoevaluación	Número de evaluados	100%	1 mes	Jefe de Negocios
2	Alianza de Trabajo	Medir el nivel de confianza entre el coach y el coachee	Empoderamiento	Porcentaje de decisores	100%	2 meses	Gte. De Agencia
			Motivación	Porcentaje de decisores	100%	2 meses	Gte. De Agencia
3	Enfoque de solución	Desarrollo de habilidades para manejo de conflictos	Aprendizaje	Porcentaje de decisores	100%	2 meses	Gte. De Agencia
			Trabajo en Equipo	Porcentaje de decisores	100%	2 meses	Jefe de Negocios
4	Establecimiento de metas	Medir el logro de las metas	Planteamiento de objetivos	Número de encuestados	100%	1 mes	Jefe de Negocios
			Desarrollo de planes de acción	Número de decisores	100%	1 mes	Jefe de Negocios
5	Seguimiento	Medir el cumplimiento del proceso	Monitoreo de objetivos	Porcentaje de decisores	100%	2 meses	Jefe de Negocios
			Nivel de fortalezas y debilidades del colaborador	Número de decisores encuestados	100%	1 mes	Jefe De Negocios
			Actitudes	Número de decisores	100%	2 meses	Jefe de Negocios

4. Resultados esperados.

N°	Indicador	Meta	Período	Fundamentación
1	Logro de objetivos y metas.	100%	3 meses	Se puede llegar al logro de objetivos y metas al 100% de modo que exista un establecimiento claro y alcanzable con relación al medio en que se desarrollan las actividades.
2	Eficiencia	100%	2 meses	Se puede llegar a obtener al 100% la eficiencia de los colaboradores siempre y cuando se sientan parte de la institución y que el resultado su trabajo recaiga sobre sí mismos.
3	Creatividad	70%	4 meses	Lograr que cada colaborador pueda idear nuevas formas para poder desarrollar su trabajo de manera óptima.
4	Iniciativa	80%	2 meses	Se puede lograr el 80% de iniciativa de modo que exista un proceso adecuado en el que se involucre el interés del colaborador.
5	Capacitación	100%	2 meses	Se puede lograr en 100% con relación a la capacitación si existiera programas inducción y actualización de manera periódica.
6	Búsqueda de retos	70%	2 meses	Se puede llegar a generar la búsqueda de retos al 70% siempre que exista un programa de reconocimientos más continuo por parte del empleador.
7	Quejas constantes	0%	1 mes	Se puede minimizar al 0% el factores quejas de modo que exista un encargado específico para dar solución a las mismas por parte de cada cliente.
8	Referencias negativas del puesto laboral	20%	2 meses	Se puede llegar al 20% de referencias negativas del puesto de modo que exista una información clara de las actividades a realizar dentro del mismo, así se tendrá claro las implicancias del puesto.

5. Síntesis del presupuesto.

Recurso	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Sub Total
Coach	Horas	24	S/.200.00	S/.4,800.00
Impresiones	Hojas	1800	S/.0.5	S/.900.00
Equipos de audio y video	Horas	24	S/.120.00	S/.2,880.00
			Total:	S/.8,580.00

Presupuesto Total: S/.8,580.00

REFERENCIAS

- Aguinis, H. (2013). Performance management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Alarcón, G. (2018). Coaching empresarial y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa BBVA de Villa El Salvador – 2018. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Carrera Profesional de Administración de Empresas. Lima, Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Ambler, T., Roberts, A., & Vagneur, K. (1992). Developing international marketing managers: Getting out of the boxes. *European Business Journal*, 4 (2), 40.
- Arqueros, M. (2010). La efectividad de los procesos de coaching. *JIMCU*, 10, 114124.
- Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24, 351-361
- Berg, I. K., & Szabo, P. (2005). Brief coaching for lasting solutions (Vol. xvi). New York: Norton & Co.
- Campbell, J. , & Wiernik, B. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurevpsych-032414-111427>
- Chate et. al. (2019). Aplicación de un Programa de Coaching Empresarial en el Desempeño Laboral en el Banco Falabella en el Año 2017.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión de recursos humanos. Editorial MacGraw-Hill. Colombia.
- Dalal, S., Baysinger, M., Brummel, B. , & Lebreton, J. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 295-325. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017>
- David, S. (2005). Integrating an emotional intelligence framework into evidencebased coaching. In M. Cavanagh, A. M. Grant, & T. Kemp (Eds.),

Evidencebased coaching (Vol. 1): Theory, research and practice from the behavioral sciences (pp. 57-68). Bowen Hills, Queensland, Australia: Australian Academic Press.

- Escobar, A. (2015). Programa en coaching gerencial aplicado al Banco de Occidente (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).
- Espaderos, N. (2016) "Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa.
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), 174- 182.
- Fernández, V. (2018). Coaching gerencial empresarial y desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas filial Cajamarca.
- Flores, P. (2019). Estrés laboral y su relación con el desempeño laboral de los analistas de crédito de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna agencias y oficinas ubicadas en la región Puno, 2016-2017.
- Geller, S., Perdue, S. R., & French, A. (2004). Behavior-based safety coaching. *Professional Safety*, 49 (7), 42-49.
- Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1994). Manager coaching skills: What makes a good coach? *Performance Improvement Quarterly*, 7 (2), 81-94
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 31 (3), 253-264.
- Grant, A. & Cavanagh, M. (2007). The goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 751-760.
- Haneberg, L. (2007). *Fundamentos del coaching*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 555-566.

- Horvath, A. O., & Symonds, B. (1991). Relation between working alliance and outcome in psychotherapy: A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 38 (2), 139-149.
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53 (4), 251-267.
- Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, J. (2006). Evaluación de programas de capacitación: los cuatro niveles . Editores Berrett-Koehler.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L. (2015). Individual Work Performance Questionnaire instruction manual. Amsterdam, NL: TNO Innovation for Life – VU University Medical Center.
- Lee, M. Y., Uken, A., & Sebold, J. (2004). Accountability for change: Solutionfocused treatment with domestic violence offenders. *Families in Society*, 85 (4), 463-476.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5 (2), 117-124.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Maslow, A. (1998). Teoría de las Necesidades. Interamericana. Barcelona.
- McGregor, D. (1960). La teoría X y la teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación*, 4, 06-13.
- Morales, M. (2019). El coaching y su relación con el desempeño laboral en el sector bancario. Una revisión sistemática en los últimos 20 años.
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los test: segunda edición [International Test Commission

- guidelines for test translation and adaptation: Second edition]. *Psicothema*, 25, 151-157. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.24>
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16(3), 493-505.
- Peterson, D. B., & Miller, J. (2005). The alchemy of coaching: "You're good, Jennifer, but you could be really good". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (1), 14-40.
- Ramírez, G. & Troncos, K. (2019). *Mejora del desempeño laboral de los colaboradores en agencia Chiclayo, Crediscotia financiera 2019*.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Robbins. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Rogers, K.-A., & Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 63-71.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>
- Sackett, P. , & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, Santaella, M. (2015). *Proceso de coaching gerencial aplicado al banco GNB Sudameris (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana)*. 419-450. <https://doi.org/10.1146/annurev. psych.59.103006.093716>
- Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del desempeño en la administración pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas [Performance appraisal in the public administration of the

- Principality of Asturias: An análisis of psychometric properties]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 75-91.
- Schlegelmich, A., & Fresco, D. (2005). Emotion-focused therapy: Coaching clients to work through their feelings. *Counselling Psychology Quarterly*, 18 (3), September, 225-226.
- Sheldon, K. M., & Houser-Marko, L. (2001). Self-concordance, goal attainment, and the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral? *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (1), 152-165.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Suclupe Santamaría, Y. (2019). *Coaching y desempeño laboral en el depósito Pakatnamu EIRL Lambayeque*, 2018.
- Tauma, T. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la agencia del BBVA Continental en la Ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance año 2016*.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: CINCEL.
- Torres, H. (2017). *El Coaching como Herramienta para Promover el Desarrollo de los Recursos Humanos de la Universidad Particular de Chiclayo–2015*.
- Troncos, G. (2018). *El Coaching como herramienta para mejorar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Apg Global SAC Callao-2018*.
- Veloz, H. (2017). *Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)*.
- Villa, J., & Caperán, J. (2010). *Manual de coaching. Como mejorar el rendimiento de las personas*. Profit España.
- Vives, L. (2016). *Coaching empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional*.
- Whitmore, J., & Villegas, F. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.
- Whitmore, J. (2004). Something really has to change: 'Change management' as an imperative rather than a topic. *Journal of Change Management*, 4 (1), 5-14.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables

Variable Independiente

Dimensión	Subdimensión	Descripción	Técnica	Informante	Ítem
Resultados del coaching	Autoevaluación	Las metas del coaching que actúan como estándares por los cuales los individuos pueden evaluar su desempeño.	Encuesta	Expertos	1,2
	Rendimiento profesional				
Alianza de trabajo	Empoderamiento	Habilidades desarrolladas para generar un vínculo entre el entrenador y el personal, en el entendimiento que el propósito del coaching es permitirles alcanzar sus objetivos.	Encuesta	Expertos	3,4
	Motivación				
Enfoque de solución	Aprendizaje	El coaching se entiende como una colaboración, centrada en soluciones y un proceso sistemático dirigido a mejorar el rendimiento, autodirigido al aprendizaje y bienestar.	Encuesta	Expertos	5,6
	Trabajo en Equipo				
Establecimiento de metas	Planteamiento de objetivos	Competencia clave de entrenamiento que se refiere a las habilidades para establecer objetivos en que el entrenador brinda ayuda para establecer objetivos que son específicos y elásticos, pero también realistas y alcanzables.	Encuesta	Expertos	7,8,9,10
	Desarrollo de planes de acción				
Proceso de gestión y responsabilidad	Monitoreo de objetivos	Parte central del ciclo de autorregulación que requiere que el entrenador les brinde la capacidad de abordar cualquier déficit en el rendimiento de manera inmediata.	Encuesta	Expertos	11,12
	Nivel de fortalezas y debilidades del colaborador				
	Actitudes				

Variable Dependiente

Dimensión	Indicador	Pregunta	Categoría	Técnica	Fuente/Informante	Ítem
Desempeño de tarea	Logro de Objetivos y metas	<ul style="list-style-type: none"> - Logré planear mi trabajo para terminarlo a tiempo. - Tuve en cuenta el resultado del trabajo que necesitaba para lograr - Pude establecer prioridades 	<p style="text-align: center;">Raramente Algunas veces Regularmente A menudo Siempre</p>	Revisión Documentaria	Resultados del Plan operativo	1,2,3,4,5
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Pude llevar a cabo mi trabajo de manera eficiente - Manejé bien mi tiempo 		Encuesta// Reglamento de trabajo	Directivos// Colaboradores// Reglamento interno de trabajo	
Desempeño contextual	Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Por mi propia iniciativa, comencé una nueva tarea cuando se completaron mis tareas anteriores 	<p style="text-align: center;">Raramente Algunas veces Regularmente A menudo Siempre</p>	Revisión Documentaria// Encuesta	Documentos institucionales/ Colaboradores	6,7,8,9,10,11,12
	Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles. - Trabajé para mantener actualizado mi conocimiento relacionado con el trabajo 		Encuesta	Colaboradores	
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajé para mantener actualizadas mis habilidades laborales 				
	Búsqueda de retos	<ul style="list-style-type: none"> - Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas. Asumí responsabilidades adicionales. - Continuamente busqué nuevos desafíos en mi trabajo - Participé activamente en reuniones y / o consultas. 				

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

Cuestionario: Desempeño Laboral

Las siguientes preguntas se relacionan con su comportamiento en el trabajo en los últimos 3 meses. Para obtener una imagen fiel de su conducta en el trabajo, es importante que responda de la manera más cuidadosa y honesta posible. Si no está seguro de cómo responder una pregunta en particular, por favor dé la mejor respuesta posible.

Sexo: (1) Masculino (2) Femenino Edad: _____ Tiempo de permanencia: _____

Estado civil: (1) Soltero (2) Casado o comprometido

Nivel educativo: (1) Técnico (2) Profesional (3) Postgrado

Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Desempeño de tarea	0	1	2	3	4
1. Logré planear mi trabajo para terminarlo a tiempo					
2. Tuve en cuenta el resultado del trabajo que necesitaba para lograr					
3. Pude establecer prioridades					
4. Pude llevar a cabo mi trabajo de manera eficiente					
5. Manejé bien mi tiempo					
Desempeño contextual					
6. Por mi propia iniciativa, comencé una nueva tarea cuando se completaron mis tareas anteriores					
7. Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles					
8. Trabajé para mantener actualizado mi conocimiento relacionado con el trabajo					
9. Trabajé para mantener actualizadas mis habilidades laborales					
10. Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas.					
11. Asumí responsabilidades adicionales					
12. Continuamente busqué nuevos desafíos en mi trabajo					
13. Participé activamente en reuniones y / o consultas.					

Nunca	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo
0	1	2	3	4

Comportamientos contraproducentes	0	1	2	3	4
14. Me quejé por problemas menores relacionados con el trabajo en el trabajo					
15. Hice problemas en el trabajo más grandes de lo que eran					
16. Me concentré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivos.					
17. Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					
18. Hablé con personas externas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					

Cuestionario: Coaching empresarial

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el coaching empresarial en tu trabajo, para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de en tu vida personal como laboral.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo					
1	2	3	4	5					
Nº	ÍTEMS				1	2	3	4	5
Resultados del coaching									
1	Mi coaching siempre es efectivo para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos.								
2	Valoramos el tiempo que pasamos teniendo conversaciones de coaching								
Alianza de trabajo									
3	El coach sabe cómo crear un entorno en el que nos sentimos libres de presentar nuestras propias ideas.								
4	El coach utiliza un lenguaje que demuestra que entiende nuestros sentimientos								
Enfoque de solución									
5	Al final de una sesión de coaching, siempre tenemos una mayor claridad sobre los problemas que enfrentamos								
6	Cuando entreno, paso más tiempo desarrollando soluciones								
Establecimiento de metas									
7	Los objetivos que establecemos siempre son amplios pero alcanzables								
8	Los objetivos que fijamos durante el coaching son muy importantes para nosotros								
9	Los objetivos que establecemos durante el entrenamiento a menudo son muy precisos								
10	El entrenador es muy bueno ayudándonos a desarrollar planes de acción claros, simples y alcanzables								
Proceso de gestión y responsabilidad									
11	El entrenador siempre nos pide que le informemos sobre el progreso hacia nuestros objetivos.								
12	Cuando entreno me resulta sencillo abordar cualquier problema de desempeño directamente y con prontitud.								

Anexo 3. Propuesta de Coaching

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE COACHING EMPRESARIAL

1. Síntesis del problema identificado.

De acuerdo al análisis de resultados los aspectos críticos del desempeño laboral son la falta de capacitación, personal poco comprometido con las metas, objetivos institucionales no relacionados con los personales. Existen otros factores de menor relevancia pero que unidos a otros pueden ser factores determinantes.

2. Objetivo de la propuesta.

Visto el problema identificado el objetivo de la propuesta es mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco, Motupe. Esto se planteará con distintas alternativas de solución; unas de ellas nos darán soluciones para el “momento” ya que tienen una acción inmediata sobre el problema, y otras tendrán un proceso más largo y complejo pero darán como resultado una mejora constante y duradera en el tiempo.

3. Importancia y Beneficios de la Propuesta

En este sentido al analizar a Mibanco agencia Motupe se pudo visualizar la carencia de un plan de coaching aplicado a los colaboradores de la misma. Al poder implementar ésta técnica moderna de gestión, permitirá a los jefes y gerentes poder conocer de manera detallada cada elemento que mueve a sus colaboradores a poder lograr los objetivos trazados por la entidad. El modelo permitirá a los gerentes, jefes y supervisores poder conocer y aplicar nuevas herramientas para el cumplimiento de sus funciones y de los objetivos establecidos.

3.1 Para el sistema económico del país.

Es sabido que las microfinanzas es un componente dinamizador de la economía del país, ya que en gran mayoría nuestra economía es informal y es así como las microfinanzas lograr satisfacer las necesidades de este sector que busca y solicita financiamiento.

3.2 Para la institución

El planteamiento de la propuesta afecta de manera positiva a la entidad ya que le permitirá su crecimiento por medio del recurso humano, al poder lograr las metas un mayor porcentaje de colaboradores tendrá como consecuencia una mayor participación de mercado.

Algo relevante de mencionar es que las entidades no solo necesitan de la mejor tecnología, sino que también requieren de un personal calificado, comprometido y enfocado en el eficiente desempeño de sus actividades.

Es por este motivo que la aplicación de la propuesta de coaching empresarial dará paso a la formación integral del personal el cual logrará un desempeño óptimo en su campo de trabajo.

3.3 Para el recurso humano

La propuesta al ser aplicada contribuirá de manera muy relevante sobre cada uno de los colaboradores que son parte de este proceso, al poder lograr el cumplimiento de objetivos los incentivos económicos serán mayores viendo esto repercutido en su propio desarrollo y el de sus familias.

Además de ello; el banco proporciona una línea de carrera la cual es aprovechada para aquellos que cuentan con los mejores indicadores de cumplimiento de metas.

4. Fases de la Propuesta

Fase 1: Evaluación del Coaching

Al haber hecho un diagnóstico de la situación actual de la institución, tomando en cuenta a misión, visión y valores institucionales; así como una pequeña entrevista al gerente o jefe de negocios y a los colaboradores inmiscuidos en el proceso, se procede a establecer cuáles son los resultados esperados de la aplicación de dicha herramienta de gestión.

Estos resultados esperados son los manifestados por los jefes inmediatos, por lo general se busca una mayor productividad y eficiente desempeño de las actividades propias del puesto.

Esta primera fase tiene como objetivo conocer las habilidades de los participantes.

Se cuenta con dos actividades dentro de esta primera fase, las cuales son:

- Autoevaluación
- Uso de herramientas de autoevaluación

El indicador a utilizar en esta fase es el número de decisores evaluados.

Se busca lograr una meta del 100% en un periodo de un mes teniendo como responsable al Jefe de Negocios de la oficina.

Fase 2: Alianza de Trabajo

Luego de haber conocido los resultados esperados, se trabaja en una alianza entre el Coach y el Coachee, esta relación lo que busca es poder generar un grado de confianza que permita al entrenador obtener la mayor información posible y que se entregada de manera confiable debido al ambiente generado entre ambos.

Es fundamental degenerar este ambiente para que el entrenado no se vea forzado a dar respuestas que no son siempre las que se buscan, de no crearse este medio de confort las respuestas que se obtendrán serán tal vez forzadas.

Esta segunda fase tiene como objetivo medir el nivel de confianza entre el coach y el coachee.

Se cuenta con dos actividades dentro de esta segunda fase, las cuales son:

- Empoderamiento
- Motivación

El indicador a utilizar en esta fase es el porcentaje de decisores evaluados.

Se busca lograr una meta del 100% en un periodo de dos meses teniendo como responsable para ambas actividades al Jefe de Negocios de la oficina.

Fase 3: Enfoque de solución

Esta fase se centra en la solución a los problemas encontrados con ayuda de distintas herramientas que se posee.

El coach centra sus conocimientos en los problemas encontrados en base a los manifestado por el entrenado y lo que él con su experiencia ha podido detectar. Este enfoque de solución tiene que estar relacionado con los intereses de ambas partes.

Esta tercera fase tiene como objetivo el desarrollo de habilidades para manejo de conflictos.

Se cuenta con dos actividades dentro de esta segunda fase, las cuales son:

- Aprendizaje
- Trabajo en Equipo

El indicador a utilizar en esta fase es el porcentaje de decisores evaluados.

Se busca lograr una meta del 100% en un periodo de dos meses teniendo como responsable para la primera actividad al gerente de agencia y para la segunda actividad al Jefe de Negocios de la oficina.

Fase 4: Establecimiento de Metas

Las metas se deben establecer de manera coherente con los objetivos personales ya que de ser así se consiguen de una manera más rápida ya que el beneficio se ve relacionado de manera directa con el entrenado.

Las metas trazadas deben ser alcanzables en el proceso, deben ir aumentando de manera paulatina; es decir, de no manera drástica, deben estar claramente definidas y sobre todo alcanzables.

Esta cuarta fase tiene como objetivo poder medir el logro de las metas.

Se cuenta con dos actividades dentro de esta segunda fase, las cuales son:

- Planteamiento de Objetivos
- Desarrollo de Planes de Acción

El indicador a utilizar en esta fase es el número de decisores evaluados.

Se busca lograr una meta del 100% en un periodo de un mes teniendo como responsable para ambas actividad al Jefe de Negocios de la oficina.

Fase 5: Seguimiento

El seguimiento es una fase importante del proceso, ya que es donde se realiza el seguimiento al coachee sobre el cumplimiento de lo establecido por el entrenador.

El cumplimiento del proceso es vital para poder lograr los resultados esperados y así dar solución real a los problemas que se marcaron en un inicio.

Esta quinta fase tiene como objetivo medir el cumplimiento del proceso.

Se cuenta con tres actividades dentro de esta segunda fase, las cuales son:

- Monitoreo de Objetivos
- Nivel de fortalezas y debilidades del colaborador -
Actitudes

El indicador a utilizar en esta fase es el número de decisores evaluados.

Se busca lograr una meta del 100%, teniendo un periodo de dos meses para la primera y tercera actividad y de un mes para la segunda. Como responsable para todas las actividades se tiene al Jefe de Negocios de la oficina.

5. Resultados Esperados

Dentro de los resultados esperados, se estima que el logro de objetivos y metas se cumpla al 100% en un periodo de 3 meses, en la medida que establecimiento claro y alcanzable con relación al medio en que se desarrollan las actividades.

Con relación a la eficiencia se espera que la meta se cumpla en un 100% en un periodo de 2 meses siempre y cuando los colaboradores se sientan parte de la institución y que el resultado su trabajo recaiga sobre sí mismos.

Se espera que la meta de creatividad se cumpla en un 70% en un periodo de 4 meses si y solo si los colaboradores comprendan la importancia de la innovación dentro del proceso.

Se puede lograr el 80% de iniciativa en un periodo de 2 meses de modo que exista un proceso adecuado en el que se involucre el interés del colaborador.

Se puede lograr en 100% con relación a la capacitación en un periodo de 2 meses si existieran programas de inducción y actualización de manera periódica.

Se puede llegar a generar la búsqueda de retos al 70% en un periodo de 2 meses, siempre que exista un programa de reconocimientos más continuo por parte del empleador.

Se espera que el indicador denominado como quejas constantes se reduzca a la mínima expresión (0%) en un periodo de 1 mes de modo que exista un encargado o una área específica que pueda detectarlas antes de que se produzcan.

Se llegaría a una meta del 20% de referencias negativas del puesto en un periodo de 2 meses; de modo que exista una información clara de las actividades a realizar dentro del mismo, así se tendrá claro las implicancias del puesto.

6. Síntesis del presupuesto

El monto total de dicha inversión equivalente a 12 sesiones de 24 horas asciende a S/.8,580.00.

Dentro del presupuesto, se están considerando el salario del Coach el cual corresponde a S/.200.00 por hora, al ser 24 horas el total del taller, el monto a pagar por este recurso es de S/.4,800.00.

En el uso de materiales, se está considerando impresiones las cuales ascienden a 150 hojas por sesión a un costo unitario de S/.0.5, haciendo un costo total de S/.900.00.

Los equipos a utilizar son retroproyector, equipos de audio (parlantes), entre otros por un valor por hora de S/.120.00 en un total de 24 horas, el valor total es de S/.2,880.00.

Anexo 4. Matriz de consistencia

Formulación del Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Marco teórico	Dimensiones	Métodos
<p>Problema General En los últimos años, el coaching empresarial ha tomado un valor sumamente importante basado en el recurso más valioso que posee la organización, el recurso humano. Por lo que se busca establecer ¿en qué medida la implementación del coaching empresarial en Mibanco oficina Motupe contribuirá al mejor</p>	<p>Hipótesis General La aplicación de una propuesta de coaching empresarial sí influye en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la ciudad de Motupe, 2020.</p>	<p>Objetivos Generales Determinar una propuesta de coaching empresarial para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la ciudad de Motupe, 2020.</p>	<p>Coaching empresarial</p>	<p>Definición de Coaching Según Whitmore, el coaching consiste en liberar el potencial que cada colaborador tiene a través de su autoconocimiento para así incrementar al máximo su desempeño. Se basa en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle (Whitmore 2018).</p>	<p>Potencial del colaborador Autoconocimiento Empoderamiento Feedback</p>	<p>Diseño No Experimental – Transversal descriptivo</p> <p>Población: 50 colaboradores.</p> <p>Muestra: 50 colaboradores</p> <p>Técnica: encuestas</p> <p>Instrumentos: cuestionarios</p> <p>Métodos de Análisis de Investigación: Estadística descriptiva e</p>

desempeño laboral de sus colaboradores?						inferencial; y el paquete estadístico SPSS
<p>Problema Específico 1 ¿Cómo influye el coaching en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe, 2020?</p> <p>Problema Específico 2 ¿Cómo influye el Coaching en el nivel de eficacia de los colaboradores de Mibanco oficina Motupe, 2019?</p> <p>Problema Específico 3 ¿En qué medida elaborar una</p>	<p>Hipótesis Específica 1 Al determinar la influencia del coaching en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe, 2020; se obtendrá el indicador que permita tener grado de productividad óptimo por cada colaborador.</p> <p>Hipótesis Específica 2: Al medir la</p>	<p>Objetivos Específicos 1 Determinar la influencia de coaching en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco en la oficina Motupe, 2019.</p> <p>Objetivo Específico 2 Medir la influencia del Coaching en el nivel de eficacia de los colaboradores de Mibanco oficina Motupe, 2019.</p> <p>Objetivo Específico 3</p>	Desempeño Laboral	Definición de desempeño laboral Según Palaci, menciona que el desempeño laboral es el aporte eficiente valioso que se espera recibir por parte de cada individuo dentro de la organización en un periodo de tiempo (Palaci, 2005).	Eficiencia Eficacia Efectividad	

<p>propuesta de coaching dirigido a los colaboradores de Mibanco oficina Motupe, contribuirá con mejoras en el desempeño laboral?</p>	<p>influencia del Coaching en el nivel de eficacia de los colaboradores de Mibanco oficina Motupe, 2020; se llegará a obtener el nivel de recursos necesarios a utilizar para el logro de objetivos y metas.</p>	<p>Elaborar una propuesta de coaching empresarial dirigido a los colaboradores de Mibanco oficina Motupe.</p>				
---	--	---	--	--	--	--

Anexo 5. Validación de Instrumentos

Dr. Christian A. Dios Castillo. Elaborado por Dr. Oscar López Regalado.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Marco Agustín Ballesteros, con documento de identidad N° 16758158, de profesión Mgº Sistemas con Grado de De Adm., ejerciendo actualmente como Docente, en la Institución UTP.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en elescribir el grado, nivel, institución o en su defecto datos de la muestra de investigación.....

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

Fecha: 24 / 5 / 20


Firma
DNI n°.....
16758158

Marco Agustín Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CP 238831
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Dr. Christian A. Dios Castillo. Elaborado por Dr. Oscar López Regalado.

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS
ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Dr En Administración.

Nombre y Apellido: Marco Agustín Arbula Ballesteros

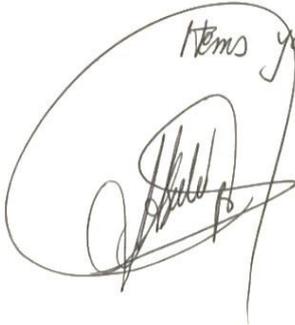
Firma: 

Marco Agustín Arbula Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Dr. Christian A. Dios Castillo. Elaborado por Dr. Oscar López Regalado.

P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
DESEMPEÑO LABORAL														
1.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
2.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
3.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
4.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
5.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
6.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
7.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
8.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
9.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
10.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
11.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
12.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
13.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
14.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
15.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
16.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
17.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
18.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
COACHING														
19.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
20.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
21.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
22.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
23.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
24.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
25.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
26.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
27.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
28.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
29.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
30.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			

Ítems ya rediseñados



Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Dr. Christian A. Dios Castillo, Elaborado por Dr. Oscar López Regalado.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, María Guzmán Valle, con documento de identidad N° 16730587, de profesión Ing. Sistemas con Grado de M.Sc. Admunt. ejerciendo actualmente como Docente universit. en la Institución UNPRO.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en elescribir el grado, nivel, institución o en su defecto datos de la muestra de investigación.....

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

Fecha: 22-05-2020


Firma
DNI n° 16.730.587

María de los Angeles Guzmán Valle
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP. 69435
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Dr. Christian A. Dios Castillo. Elaborado por Dr. Oscar López Regalado.

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS
ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

INSTRUCCIONES:

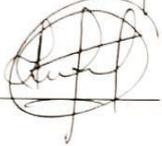
Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: M.Sc. Administración

Nombre y Apellido: Maria Guzmán Valle

Firma: 

.....
Maria de los Angeles Guzmán Valle
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP. 69435
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Dr. Christian A. Dios Castillo, Elaborado por Dr. Oscar López Regalado.

P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
	DESEMPEÑO LABORAL													
1.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
2.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
3.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
4.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
5.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
6.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
7.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
8.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
9.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
10.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
11.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
12.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
13.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
14.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
15.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
16.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
17.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
18.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
COACHING														
19.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
20.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
21.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
22.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
23.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
24.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
25.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
26.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
27.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
28.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
29.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
30.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			

Maria de los Angeles Guzmán Valle
 INGENIERO DE SISTEMAS - CIP. 69435
 MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN



Se ha considerado el análisis del instrumento para ambos constructos con las modificaciones sugeridas ya trabajadas.

Anexo 6. Ficha de Evaluación por juicio de expertos

ANEXO 03.- Ficha de evaluación por juicio de experto.

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ...

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Coaching Empresarial Para Mejorar El Desempeño Laboral De Los Colaboradores De Mibanco En La Ciudad De Motupe, 2020.”

AUTORA:

Br. ABRAHAM ABDEL LLUNCOR VASQUEZ

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: María Guzmán Valle

TÍTULO UNIVERSITARIO: Ingeniera de Sistemas

POSTGRADO: Maestría en Administración mención Gerencia Empresarial

OTRA FORMACIÓN: Doctorado en Administración

OCUPACIÓN ACTUAL: Docente UNPRG

FECHA DE LA ENTREVISTA: 22-05-2020.

.....
María de los Angeles Guzmán Valle
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP. 69435
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada ___ Inadecuada ___
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente Un poco ___ Nada ___
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco ___ Ninguno ___
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Desempeño laboral		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Coaching empresarial		<input checked="" type="checkbox"/>		
3					

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente ___ Buena Regular ___ Inadecuada ___

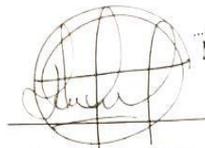
.....
María de los Angeles Guzmán Vallé
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP. 6914
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Chiclayo, ... de ...

Señor Dr.

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

- Abordar elementos técnicos que den soporte a su investigación.



Firma del entrevistado

Maria de los Angeles Guzman Valle
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 59435
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto

2. Sirvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)	X		
b) Experiencia como profesional. (EP)	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)	X		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)	X		
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)	X		


Firma del entrevistado

.....
María de los Angeles Guzmán Valle
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP. 69435
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Anexo: Hoja de vida.

ANEXO 03.- Ficha de evaluación por juicio de experto.

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ...

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN POR JUICIO DE
EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Coaching Empresarial Para Mejorar El Desempeño Laboral De Los Colaboradores
De Mibanco En La Ciudad De Motupe, 2020.”

AUTORA:

Br. ABRAHAM ABDEL LLUNCOR VASQUEZ

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: Marco Arbulú Ballesteros

TÍTULO UNIVERSITARIO: Ing° de Sistemas.

POSTGRADO: Doctorado en administración

OTRA FORMACIÓN: Maestro en administración.

OCCUPACIÓN ACTUAL: Docente Universitario.

FECHA DE LA ENTREVISTA: 24/5/20

Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - COP 2300311
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada ___ Inadecuada ___
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente Un poco ___ Nada ___
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco ___ Ninguno ___
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Desempeño Lab		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Coach.		<input checked="" type="checkbox"/>		
3					

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente ___ Buena Regular ___ Inadecuada ___



Marco Agustín Arbulu Díaz
INGENIERO DE SISTEMAS
MAGISTER EN ADMIN

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

Profundizar permanentemente en la
Lectura de literatura.



Firma del entrevistado

Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 238031
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Mensaje al especialista:

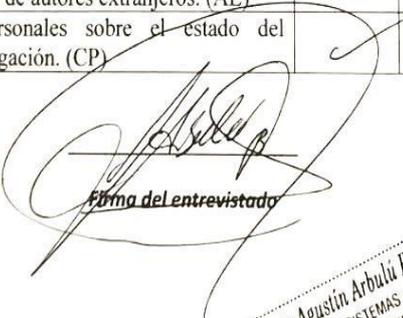
En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto

2. Sirvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)	X		
b) Experiencia como profesional. (EP)	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)	X		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)			
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)			


Firma del Entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Anexo 7. Constancia de Autorización de la Investigación



CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN INFORMADO DE ACCESO

Por medio de la presente, informamos que la empresa Mibanco Banco de la Microempresa S.A con R.U.C 20382036655, autoriza al señor Abraham Abdel Lluncor Vásquez identificado con DNI 47107952, a hacer uso de la información que a continuación se detalla líneas abajo, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de tesis para obtener el grado, la cual lleva el título Coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco agencia Motupe.

- 1- INFORMACIÓN FINANCIERA.
- 2- INFORMACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS.

Dicha información, se recopilara en el trabajo de campo para posteriormente registrada en su investigación con fines netamente académicos.

Se expide la presente CONSTANCIA DE AUTORIZACION INFORMADO DE ACCESO a solicitud del interesado para los fines convenientes.

Motupe, 29 de Mayo 2020

Abraham Abdel Lluncor Vásquez



Miguel Vivanco Gonzales
JEFE NEGOCIOS

Miguel Ángel Vivanco Gonzales
Jefe de Negocios Ag. Motupe