



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Coaching empresarial para la resolución de conflictos laborales en la  
oficina de tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Arevalo Ramos, Paul Anderson (ORCID: 0000-0003-0685-5539)

**ASESORA:**

Dra. Monteagudo Zamora, Vilma (ORCID: 0000-0002-5391-2222)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

CHICLAYO - PERÚ

2019

## DEDICATORIA

Al Padre Celestial, quien es el forjador de mi camino, el que me acompaña y siempre me levanta de todos mis tropiezos con su amor infinito. A mis padres, por haberme apoyado en este arduo caminar y son mis impulsores a seguir adelante cada día confiando en mí y nunca abandonarme cuando los necesito.

En especial a ti amor, porque en este mundo de la Gestión Pública fui donde levante mis ojos y te encontré, para jamás dejarte. Gracias por ser mi compañera de siempre...

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero brindar un sincero agradecimiento a los asesores, quienes sin su valiosa ayuda no habría sido posible la culminación de esta investigación. A todos los docentes de la Universidad César Vallejo, que gracias a sus conocimientos puedo tener una perspectiva diferente de la realidad que prevalece en la Gestión Pública de nuestro país. Agradecer a la jefa de la oficina de Tesorería y su personal que labora, por su valioso tiempo y comprensión al momento de recabar datos importantes para esta investigación.

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice.....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	16
2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.....	16
2.2. Operacionalización de variables.....	17
2.3. Población/Muestra.....	18
2.4. Técnicas de recolección de información.....	18
2.5. Procedimiento.....	18
2.6. Métodos de análisis .....	20
2.7. Aspectos éticos.....	20
III. RESULTADOS .....	21
IV. DISCUSIÓN .....	32
V. CONCLUSIONES.....	35
VI. RECOMENDACIONES .....	36
VII. PROPUESTA .....	37
REFERENCIAS .....	45
ANEXOS.....	51
Matriz de consistencia de un proyecto de investigación .....	51
Instrumento de validación de la variable.....	52
Autorización para el desarrollo de la tesis.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización de las variables</i> .....	17
Tabla 2. <i>Población y muestra de la investigación</i> .....	18
Tabla 3. <i>Responsables de la validez de los instrumentos de recolección de datos</i> .....	19
Tabla 4. <i>Alfa de Cronbach con un nivel alto de confiabilidad</i> .....	20
Tabla 5. <i>Datos generales del Gobierno Regional de Lambayeque (PEI, 2019 -2021)</i> .....	21
Tabla 6. <i>Personal que labora en la oficina de Tesorería – GRL, 2019</i> .....	23
Tabla 7. <i>Rango de edades del personal que labora en la Oficina de Tesorería –GRL, 2019</i> ...	24
Tabla 8. .... <i>Sesiones y actividades programadas de la Aplicación de la propuesta de Coaching Empresarial</i> .....	42
Tabla 9. <i>Dinámicas estratégicas aplicadas en la Aplicación de la Propuesta de Coaching Empresarial</i> .....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Proceso de Coaching, propuesto por Wolk (2007)</i> .....	8
<i>Figura 2. Proceso de Coaching, propuesto por Divulgación Dinámica Formación (2016)</i> .....	9
<i>Figura 3. Las técnicas de Coaching, propuesto por Emprende Pyme (2016)</i> .....	10
<i>Figura 4. Diseño no experimental (Fernández, Hernández y Baptista, 2014)</i> .....	16
<i>Figura 5. Organigrama del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019. Se detalla todas sus instituciones que lo componen como también la Oficina de Tesorería</i> .....	22
<i>Figura 7. Porcentaje de personal que labora en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019, según el rango de edad</i> .....	24
<i>Figura 8. Porcentaje de del personal que tiene conocimiento de la misión, visión, y del Reglamento Institucional del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019</i> .....	25
<i>Figura 9. Porcentaje de del personal que reconocen la aplicación del Coaching en la Institución</i> .....	25
<i>Figura 10. Porcentaje del personal que reconoce alguna aplicación de un programa Coaching dentro de su Oficina</i> .....	26

## RESUMEN

La siguiente investigación tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta de Coaching empresarial para la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, que será aplicable en la resolución de sus conflictos laborales. Este es un estudio de enfoque cualitativo de tipo no experimental, realizado con una población y muestra de 15 trabajadores de la Oficina de Tesorería; teniendo al coaching empresarial como variable independiente y como variable dependiente a la resolución de conflictos laborales. Los datos de las variables se obtuvieron a través de la aplicación de un cuestionario que permitió elaborar un diagnóstico general de la Oficina de Tesorería. La validez del instrumento se pudo realizar por medio de la opinión de un juicio de especialistas en la materia, los cuales apuntaron que el instrumento es totalmente efectivo para ser desarrollado y que es apropiado para recabar la información que se debe tomar en base a los objetivos propuestos. Con respecto a la confiabilidad de dicho instrumento, pudo realizarse gracias a la ayuda de una prueba piloto a través del software estadístico IBM SPSS v. 25 teniendo como resultado un 0.900 en el alfa de Cronbach, el cual indica que la confiabilidad es muy aceptable. Los resultados reflejaron la presencia de conflictos laborales en dicha área, donde no existe de manera eficiente el trabajo en equipo, la motivación laboral y sobre todo la poca comunicación que hay entre los trabajadores, ya es que la causa predominante para el surgimiento de muchas de sus inconsistencias laborales. Por lo que manifiesto afirmativamente, que el diseño una propuesta de Coaching empresarial es viable para poder controlar y resolver conflictos laborales presentes en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque.

**Palabras Claves:** Coaching empresarial, resolución de conflictos, Gestión Pública

## ABSTRACT

The following investigation had like principal objective to design Coaching Empresarial's proposal for Tesorería's Office of Regional Government of Lambayeque, that will be applicable in the resolution of its trade disputes. This is a study of qualitative focus of type not experimental, accomplished with a population and 15 workers' sign of Tesorería's Office; Having the Coaching Empresarial like independent variable and like dependent variable to the resolution of trade disputes. They got the data of the variables from a questionnaire through application, that it allowed elaborating a general diagnosis of Tesorería's Office. The validity of the instrument could come true by means of the opinion of specialists' judgment in the matter, which took aim that the instrument is totally effective to be developed and that you are appropriate for procuring the information that you must take on the basis of the proposed objectives. Regarding the reliability of saying instrument, could come true thanks to the help of a pilot proof through the statistical software IBM SPSS v. 25 having as a result one 0,900 in Cronbach's alpha, which indicates that reliability is very acceptable. The results reflected the presence of trade disputes in the aforementioned area, where does not exist of efficient way teamwork, the labor motivation and on all the not much communication that exists between the workers, right now than the prevailing cause for the surging of many of his labor inconsistencies. For what I manifest affirmatively than the design Coaching Empresarial's proposal is viable to be able to control and resolving present trade disputes into Tesorería's Office of Regional Government of Lambayeque.

**Keywords:** Bussines Coaching, resolution of conflicts, Public Management

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector público está constituido por un segmento significativo de la actividad laboral en nuestro país y en muchas de las demás naciones de América Latina. Todo esto debido a que el estado peruano va creciendo en su desarrollo social, sobre todo aminorando aquellos problemas que derivan de la pobreza y la exclusión de algunos segmentos de la población, brindando estabilidad, oportunidades laborales y mejoras en las relaciones entre empleados públicos. Sin embargo, dentro de las diversas entidades públicas no siempre ocurre así, puesto que las relaciones laborales en este ámbito son uno de los asuntos más complejos de administrar, más aún en un ambiente contradictorio que implica la presencia de un sinnúmero de intereses que en su mayoría de veces son opuestos; de ahí la importancia y actualidad del tema.

Por otro lado, muchas de las empresas del sector privado presentan un buen clima laboral, ya que se puede apreciar en sus resultados económicos y en el trabajo conjunto entre el personal y sus respectivos responsables, lo que conlleva a cumplir sus fines y objetivos. Esto debería verse reflejado también en la administración pública, puesto que la comunicación entre trabajadores, el clima laboral y su debida capacitación serán muy importantes para alcanzar resultados eficientes en su labor, así como también se podrá demostrar a la sociedad que es posible un cambio eficiente. Estas medidas permitirán el fortalecimiento de la imagen institucional y la reputación de la administración pública; la cual se encuentra mal vista por la mayoría de ciudadanos que reclaman a diario que se rompan las barreras del sistema burocrático.

Pese a que estas relaciones laborales poseen características muy peculiares y difíciles de controlar, sin tomar en cuenta la existencia de la metodología transformacional como lo es el Coaching, el Estado ha desatendido la gran importancia de esta praxis, y que generaría resultados positivos dentro de la labor de servidores y funcionarios públicos, tal cual ha dado muy buenos resultados en la relación laboral de trabajadores de la actividad privada, ya que esta metodología ha causado un impacto positivo personal independientemente el régimen laboral en que se desempeña, de acuerdo con múltiples investigaciones que han surgido en esta materia a lo largo del país y de toda América Latina, donde es que más existen insuficiencias laborales dentro del Sector Público.



Muchos autores apuntan a la idea de que el Coaching resulta aplicable en la resolución de conflictos, ya que es tomada como una eficaz estrategia que será de gran ayuda para su respectivo control y que resultaría aplicable en entidades del Estado por lo que es una metodología que refuerza, clarifica y potencia el descubrimiento en sí mismo como organización y persona, brindando lo necesario a través de una constante reflexión de los actos que proporcionan introducir una toma de conciencia, en la cual cada uno de los evaluados consiguen llegar a las respuestas necesarias de sus propios retos y posibles problemas (Loría, 2017).

En esta investigación los antecedentes comprendidos que refuerzan el análisis de la metodología del coaching, se presentan de la siguiente manera:

A nivel internacional, en Colombia, Marcela y Solano (2010), desarrollaron su ensayo “Efectividad del Coaching en el Sector Público con base en el éxito del mismo en el Sector Privado” de la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, el cual tuvo como finalidad reconocer los grandes beneficios que facilita la aplicación de Coaching empresarial en las entidades del sector privado, y dar a conocer que en el Sector Público puede ser igualmente favorable, así como los resultados obtenidos por las empresas privadas que en todo el mundo actualmente están acogiendo este enfoque gerencial. Finalmente concluyeron que en las entidades del sector público muy a menudo existe el bajo nivel de afinidad entre sus miembros quienes lo conforman. Esto ocurre a raíz de que no se impulsa ni se incentiva el trabajo; así mismo que gracias a la aplicación de Coaching se consigue la conformación de equipos de trabajo con alto rendimiento, donde todo los integrantes del equipo contribuyen a través de sus funciones lo mejor que tienen para alcanzar el logro de los objetivos.

Años más tarde en la misma casa de estudios, Linares (2017), realizó una investigación similar titulada “Coaching empresarial como herramienta estratégica para incrementar la productividad en entidades públicas” destacando la importancia de la metodología Coaching dentro instituciones de la administración pública. Tuvo como objetivo primordial identificar la aplicación del Coaching empresarial como una forma de desarrollo de competencias de servidores públicos, que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Al finalizar la autora concluyó lo siguiente:

El coaching empresarial genera que las entidades públicas no caigan en deficiencia en la ejecución de los trámites administrativos. Esta técnica integra herramientas de liderazgo y de inteligencia emocional, que no solo contribuye a que alcancen procesos más eficientes sino que también aporta al crecimiento personal de los funcionarios, incentivando a los jefes para impulsar en sus trabajadores la productividad y una mayor satisfacción, lo que incide en el alcance de la competitividad en el sector público.

En la ciudad de México unos estudiantes realizaron una investigación documental para obtener el grado de Contador Público y Licenciado en Relaciones Comerciales, la cual fue titulada “Integración de equipos de alto rendimiento dentro del área comercial, para mejorar la comunicación empresarial mediante el coaching organizacional, en Importadora de Productos Químicos MEJAN” (Alegria, Guzman, Cruz, & Zapata, 2015), cuya finalidad fue plantear la situación en que se encuentra una empresa, y como podría darse solución a sus conflictos a través de una aplicación de Coaching, por lo que es una herramienta de vital importancia para la gestión organizacional. Los investigadores concluyeron que el Coaching es un mecanismo que facilita a la alta dirección de una empresa a reforzar sus habilidades de liderazgo, como también fortalece la comunicación en cualquiera de sus formas ya sea ascendente, descendente, vertical y horizontal, lo cual genera muchísima confianza y seguridad en todos los trabajadores de una organización bajo cualquier nivel jerárquico lo promueve a mantener relaciones de calidad.

Por otro lado también se tuvo una investigación realizada en la Universidad de Valencia, España. Seguí (2017), realizó un trabajo final de su carrera llamado “Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas”, cuya finalidad fue investigar y analizar el Coaching en todas sus formas y especialidades, centrándose con mayor énfasis en el Coaching empresarial, como también sus implicancias dentro del desarrollo profesional.

Al final este autor concluyó que la técnica coaching es muy importante dentro de las organizaciones cuando se presenta una carencia de motivación y una decaída del rendimiento del personal al momento de que se incurre en diferencias laborales, como también es necesaria para conseguir objetivos profesionales como personales entre los trabajadores.

Dentro de los antecedentes de autores nacionales citamos a la autora Mary Luz Roque, que realizó una Tesis titulada “Herramientas del Coaching y su contribución en el desarrollo de capacidades ejecutivas en la municipalidad provincial de San Román – Juliaca, 2015” (Tesis de Pregrado), Juliaca, Puno, Perú; donde tiene como fin la descripción y evaluación de las herramientas de la metodología Coaching en la mejora de capacidades que podrían conseguir los servidores y funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, Puno, año 2015. Luego de su investigación se concluyó que la motivación y la comunicación, como herramientas del Coaching, resultan ser de gran utilidad en el progreso del rendimiento, y sobre todo en el desarrollo personal, lo cual tiene una gran influencia positiva en el fortalecimiento de la eficacia, el autodesarrollo, el compromiso y la iniciativa de los empleados municipales (Roque, 2016).

Una tesis realizada en la Región Ancash por Caldúa (2017), titulada “Influencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral, de la municipalidad distrital de Marcará, 2017” – (Tesis de Posgrado) Universidad César Vallejo, Marcará, Región Ancash, tuvo como objetivo primordial determinar cómo influye la ausencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará, Región Ancash; el cual llegó a siguiente conclusión: La falta de aplicación de Coaching Estratégico, sustentándose las capacitaciones periódicas que tenían los trabajadores municipales de Marcará, afectó gravemente el desempeño laboral en ellos, detectándose un bajo rendimiento en el cumplimiento de sus funciones.

Barrionuevo (2017), en sus tesis “Propuesta para incrementar la productividad a través del Coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, 2017” (Tesis de Postgrado) Universidad Católica de San Pablo, Arequipa, Perú; tuvo como objetivo primordial, exponer una propuesta con la finalidad de aumentar la productividad en base a la aplicación del Coaching empresarial a la Dirección de la Sede Central de la Beneficencia. Llegó a concluir que con una aplicación efectiva de Coaching empresarial puede concretarse el logro de cambios motivacionales, según aquellas personas que estuvieron sometidas al proceso de su propuesta, incrementando en gran medida su productividad.

Con ello podemos constatar que el coaching, será una herramienta indispensable para la consecución tanto de los fines personales como institucionales. Todo esto a partir de la integración de herramientas de liderazgo e inteligencia emocional, que aportarán al crecimiento personal de cada colaborador. Para ello es necesario desarrollar un clima de confianza en el personal que labore, ya sea de manera ascendente, descendente y horizontal (Alegría, Guzman, Cruz, & Zapata, 2015). Para llegar al logro de los objetivos, el personal debe sentirse motivado, confiado y seguro dentro de sus roles, para ello es importante la intervención de los responsables de sus áreas los cuales deberán proporcionar satisfacción y productividad para incrementar la competitividad en cada uno de sus colaboradores (Loría, 2017).

El coaching se define como como la disciplina que busca el desarrollo del potencial interno de una persona. Esto tiene como finalidad el descubrimiento de respuestas internas que llevarán a soluciones concretas en diferentes ámbitos de la vida. Todo esto empleando la metodología del diálogo y las preguntas empleadas por parte de un especialista llamado Coach, el cual realiza un trabajo conjunto con el sujeto a quién está interviniendo (Coachee o entrenado), siendo una disciplina que consiste en el proceso de acompañamiento y facilitación de acuerdo con Barrionuevo, (2017) como también en brindar ayuda a que pueda aprender en lugar de enseñarle (Whitmore, 2009). El coach utilizará una metodología dinámica que interviene las emociones, el cuerpo y el lenguaje, lo que contribuye con la reducción de picos de botella con respecto a las metas personales como aquellas que se plantea una organización, en el caso del Coaching empresarial. Así mismo el autor Henric-Coll (2003), planteó que el Coaching empresarial está enfocado a las técnicas y esfuerzos orientados al personal que labora en una empresa u organización y que se destina a conseguir resultados favorables en cuanto a eficacia, motivación, y satisfacción personal. Esta metodología posee ciertas características primordiales para un buen uso eficiente, con las que se podrá diferenciar de otras disciplinas. Para efectividad de esta técnica según Monrroy (2015), existen varias particularidades del Coaching, que resultarían aplicables a la naturaleza de esta investigación, lo cual se detallan a continuación:

- Concreto, porque se va centrar en ciertas conductas y actitudes que pueden ser reforzadas, donde el coach va a animar a su entrenado a ser específico.

- Interactivo, porque fundamentalmente es un intercambio de información a través de preguntas y respuestas, en el cual existe intercambio de ideas por ambos.
- Responsabilidad solidaria, debido a que es imprescindible trabajar juntos en la mejora continua.
- Específico, debido a que se determina por el objetivo de la conversación.
- Respetuoso, porque el coach demuestra el respeto por su entrenado a cada instante.

Hay que tomar en cuenta ciertas consideraciones que son determinadas hacia el Coaching, que es solamente una metodología que ayuda a potenciar el desarrollo personal, por ello los entrenados deberán ser personas completamente sanas ya que el coaching no tiene nada que ver con psicología o terapia, Fuentes (2013). Por otro lado, es necesario recalcar que el nivel de intervención que tiene el Coaching es totalmente diferente a lo que brinda la Psicoterapia, debido a que esta realiza estudios con mayor profundidad que están inclinados a remediar los conflictos (Asesco, 2018), en este caso el coaching podrá contribuir en la resolución mas no en la reparación de los conflictos que suceden. Asimismo no se debería confundir con la consultoría, sobre todo en el sector empresarial, porque no dará soluciones, sino brindará técnicas de diálogo para la motivación al cambio. Tampoco es correcto confundirlo con el Mentoring, debido a que el Coach no transfiere sus experiencias que ha adquirido para transmitirlos a su entrenado, según Jerico (2002).

Es ahora donde entra a tallar la figura de Coach. Este es un profesional que utiliza el Coaching para suministrar la capacidad a que otros puedan desarrollar su percepción de que puedan intervenir en sí y a su alcance a partir de ello puedan lograr mejores resultados.

El coach no transfiere experiencia a su cliente. Su actuación se circunscribe a hacer que su cliente acceda a sus propios recursos. El coach parte de la premisa que su cliente ya tiene la respuesta más apropiada para su caso y no es necesario que se la dé. (Anwandter, 2005).

La International Coach Federation, (2013) hace una descripción de once competencias del Coaching, que son aplicables para una óptima comprensión, las cuales se muestran a continuación:

- Ética y estándares profesionales para usarlos adecuadamente en diversas situaciones.
- Constitución de reglas claras, detalles y objetivos de cada interacción realizada entre el coach y su entrenado.
- Brinda confianza con el entrenado, ya que desarrolla la capacidad para entablar un ambiente confiable de seguridad y respeto.
- Representación del coach demostrando, seguridad y su profesionalismo en el momento de demostrar sus capacidades.
- Escucha activa, en cuando a lo que se dice y lo no se dice, debe existir un entendimiento total en ambos para el logro de una buena sesión.
- Preguntas poderosas, porque es la competencia que tiene coach, para generar cuestiones que brinda información para sacar lo mejor de la sesión Coaching.
- Comunicación efectiva, cuando se realice las sesiones para tenga un impacto profundo en el entrenado.
- Formación de la conciencia, la cual mediante interpretaciones adecuadas, el coach puede transmitir una toma de conciencia.
- Diseño de acciones, para generar posibilidades de desarrollo para mejorar diversas situaciones del entrenado.
- Determinación de metas y un plan estratégico para que el entrado las desarrolle a razón de sus pensamientos e intereses.
- Control de la responsabilidad y el avance del entrenado, el cual es la única persona capaz de realizar posibles mejoras.

Un coach debe ser una persona con características únicas que le permita entablar una relación mutua con su entrenado o coachee y sobretodo que éste se sienta seguro mostrándose naturalmente sin presiones. El coachee o entrenado, es la persona que ha tomado la decisión de solicitar el servicio de un coach, con la finalidad de que este le asista a abordar un instante de su vida, en relación con su desarrollo personal o profesional, según lo afirmado por Fuentes (2013). Todas estas competencias son

importantes para la generación de un ambiente de confianza, además cualquier profesional que pretende dedicarse al Coaching, deberá poseer cualidades como el equilibrio personal y emocional, según Lozano (2008).

El coach tiene que contar con una amplia y reconocida experiencia que inspire confianza que esté preparado a escuchar más que a hablar, y que pueda ser comprensivo, integro, respetuosos y guarda la confidencialidad de todo, evidencia permanentemente su profesionalismo como también reconoce sus errores. Es un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales. (Lozano, 2008)

Todas estas particularidades son importantes para el coach, sin embargo el autor es tajante en determinar que todos ellos no están enfocados en el descubrir errores, al contrario, se encargan de que los mismos entrenados puedan detectar sus propias fallas, y gracias a ello se podrá aportar lo mejor de sí, para poder dar muy buenos resultados. El coach tiene una labor que está enmarcada a través de diversas etapas, fases y procedimientos, en que facilitaran el control, la determinación y el avance de la metodología. De acuerdo a una publicación de Urdaneta (2016), el coaching es un proceso dinámico, por lo tanto no existe un método único o estandarizado de para la aplicación de este, pero hace hincapié de la existencia de múltiples modelos, principios y maestrías relacionados con ello. Uno de ellos es el proceso de coaching determinada por cuatro etapas y siete pasos establecido por Wolk (2007).

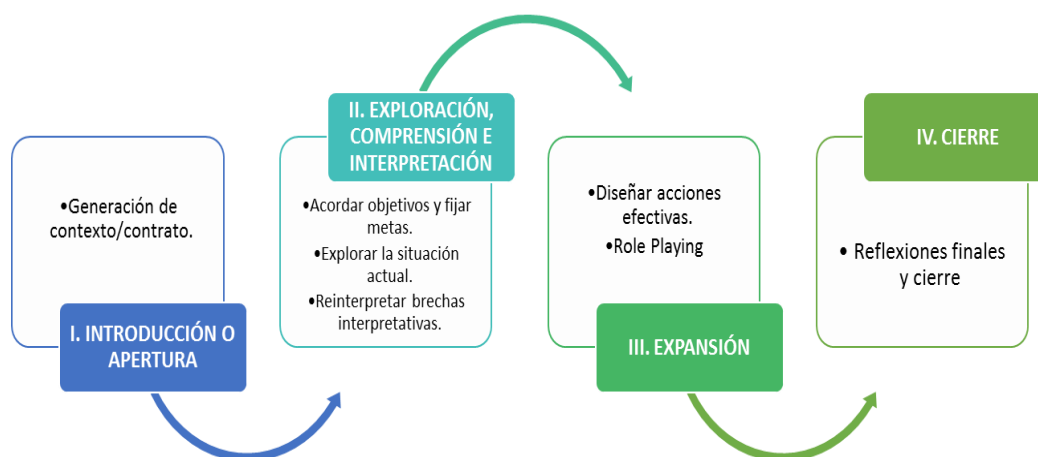


Figura 1. El proceso de Coaching, propuesto por el libro de Wolk (2007)

Este procedimiento empieza con el acuerdo conjunto de una brecha de aprendizaje, presentando a través de una situación actual y de la situación en que se pretende llegar, así como entablar los objetivos y las metas que ambos deben alcanzar, haciendo un análisis de la situación a través del juicio e interpretaciones del coachee, posteriormente transformar estos juicios en explicaciones responsables. Más adelante se deberá diseñar acciones efectivas siendo aquí donde el coachee diseña su futuro, y en el conversatorio además de describir la realidad, la genera y la crea. Al finalizar se presenta las reflexiones finales y el cierre.

Por otra parte un estudio realizado por el club Divulgación Dinámica Formación (2016), un coaching profesional deberá presentar un proceso planificado, estructurado donde coexisten diferentes etapas. Reiterando que existen múltiples formas de procesos, en general se lo puede resumir en base a lo siguiente:

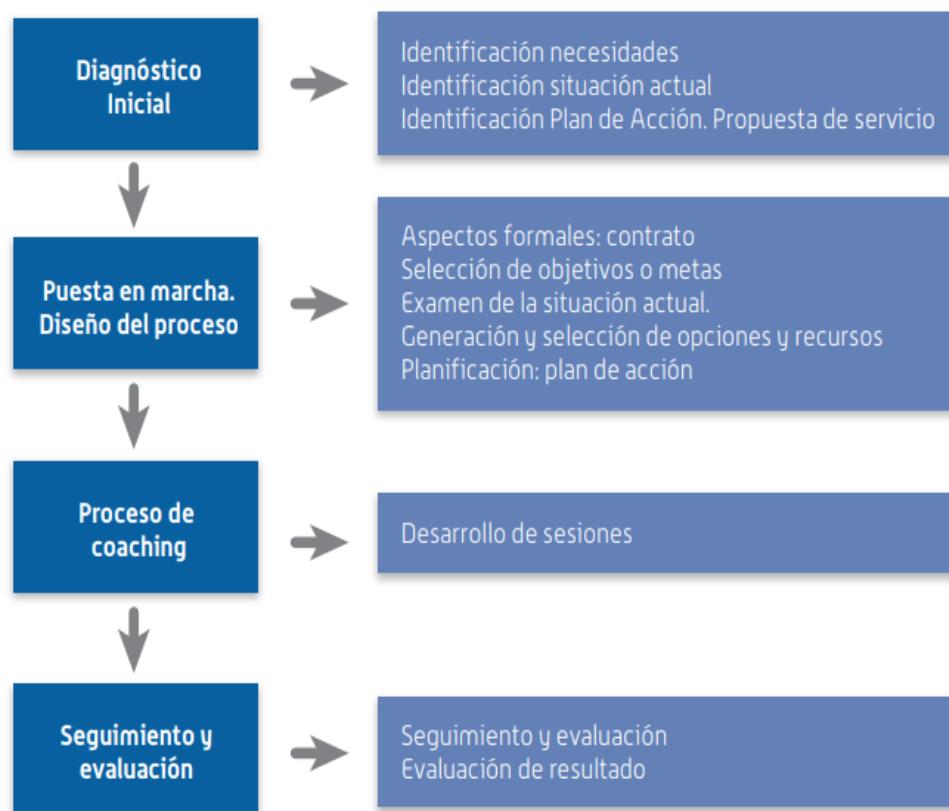


Figura 2. Proceso de Coaching, propuesto por Divulgación Dinámica Formación (2016)

Para la realización del proceso de Coaching empresarial, existen diferentes técnicas aplicables cuyo objetivo es conseguir que tanto de trabajadores y directivos sean óptimos profesionales y que puedan revelar lo mejor de sí, con la finalidad de lograr mejores



resultados de su gestión. La función del coach empresarial está enfocada también en utilizarse de guía para fortalecer la comunicación, incrementar la productividad y resolver los conflictos de los empleados. De acuerdo con una publicación de *Emprende Pyme*, (2016) existen las siguientes técnicas o herramientas para aplicarlas en un Coaching:

<b>Brainstorming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamado también lluvia de ideas, consiste en la aportación de ideas de un grupo de personas sobre un tema concreto. Esto ayuda al conocimiento de nuevos enfoques y nuevas ideas para una entidad o la resolución de conflictos.</li> </ul>
<b>Juego de cualidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta es una técnica de coaching, donde cada compañero tendrá que presentar a uno de sus compañeros mediante 3 cualidades positivas y 3 negativas. De esta manera, se pueden observar cuáles son las relaciones existentes entre el equipo de trabajo y estudiar mecanismos para mejorar la cohesión del grupo.</li> </ul>
<b>Línea de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca hacer ver a la persona y representar gráficamente cuáles han sido los hechos más importantes que han marcado su vida personal y profesional.</li> </ul>
<b>Tareas y expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve para conocer los miedos y objetivos de los involucrados. Para ello, cada empleado debe escribir cuáles son sus temores y expectativas en la empresa. Después, se debe elegir el temor y la expectativa más repetida, y trabajar para superar el miedo más común y conseguir el objetivo principal.</li> </ul>
<b>Escucha constante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar a las personas es la herramienta más importante del coaching. Los coach deben realizar una continua escucha de las personas para saber cuáles son sus percepciones y las aspiraciones que posee, tanto en el apartado profesional, como el personal.</li> </ul>
<b>Tareas inalcanzables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en una técnica de empatía entre compañeros y con las tareas que realizamos en el día a día. Consiste en que cada persona debe decirle al compañero una tarea inalcanzable y todos tenemos que intentar realizar el trabajo que nos pedido. Después, cada persona realizará el trabajo que él mismo ha escrito y, entonces, llegará a comprender la dificultad de la tarea que había encomendado.</li> </ul>
<b>Exposiciones grupales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en que cada uno de los involucrados prepare una exposición con ideas sobre un tema o la resolución de un problema y lo defiendan delante de sus compañeros. Esta herramienta es muy buena para conocer la diferentes habilidades que poseen los trabajadores.</li> </ul>
<b>Muestra de progresiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en hacer ver a las personas los resultados obtenidos y los progresos conseguidos a través del entrenamiento y el uso de técnicas de coaching.</li> </ul>

*Figura 3.* Las técnicas de Coaching, propuesto por *Emprende Pyme* (2016)

Luego de tener una clara determinación del coaching, coach y sus características más relevantes, es importante definir los conflictos, aquellos más frecuentes en las relaciones laborales, las cuales se ralentizan la labor de los empleados sobre todo los que están relacionados al sector público.

Los conflictos son situaciones que se presentan como algo inevitable porque se encuentran dentro de la naturaleza del ser humano, (Mirabal, 2003). Los conflictos ocurren cuando dos o un grupo de personas persiguen ideales opuestos, esto a su vez generan discrepancia entre ellos lo que puede dar lugar a una discusión, rencilla o tal vez hasta la violencia. Ya lo decía Alzate (s.f.), que esto sucede por un desacuerdo entre dos o más personas que poseen ideales incompatibles, los cuales generan una contienda entre diferencias sobre la percepción en relación a intereses, valores, posiciones o necesidades, que en conformidad con Budjac, (2011), siempre serán inevitables.

Los conflictos los definimos también como competencias naturales al momento que existen cambios socioeconómicos que realizan dos o más personas que poseen ideales incompatibles, en el que los sujetos entrarán en disputa a raíz de diferencias o percepción de ellas conforme a López, (2008). De acuerdo al III Seminario Taller y Capacitación en Gestión Gerencial, un conflicto, podrá surgir cuando un sujeto percibe que otro realiza o toma acciones, que van a afectar sus intereses principales sobre todo cuando la percepción de sus objetivos no concuerdan. Simplemente es una percepción, y como tal esta puede ser interpretada a su manera por cualquiera de los involucrados. Como afirman los autores se trata de una incompatibilidad de intereses y en las organizaciones, traen consigo el retraso de las metas y objetivos.

Las características de un conflicto se enfocan en la existencia varias formas de comportamiento, así como en un conflicto social los intereses aparecen como mutuamente excluyentes, situación conocida como de interdependencia negativa. La persona que percibe la contrariedad en la tendencia de comportamiento se ve afectada por ella. (Ingenia, 2008)

De acuerdo con Ingenia (2008), las fases del conflicto son cinco las cuales se detallan a continuación:

- Fase pre conflictiva.
- Fase de conflicto latente o escondido, en la cual la presencia de conflicto se encuentra en una de las partes, en la cual se pueden apreciar claramente los factores que dan lugar a una relación conflictiva.

- Desencadenamiento del conflicto, cuando las dos partes están al tanto que existe el conflicto, sin embargo no lo suelen mostrar abiertamente.
- Conflicto manifiesto, cuando ambas partes han dado a conocer de manera clara y abierta el desacuerdo por los involucrados.
- Gestión y resolución del conflicto, en la cual se busca formas de resolver el conflicto por medio de mecanismos que contribuyan a su solución de manera pacífica.

Los conflictos laborales son una anomalía latente en cualquier ámbito, en el cual coexisten dos puntos opuestos. En el momento en que los involucrados no llegan a un acuerdo conjunto, puede surgir un conflicto laboral, los cuales se pueden dividir en individuales y colectivos que son los que afectan a los trabajadores o a varios de ellos. (De León citando a Gonzales, 2006)

Por otro lado, el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) puede catalogar a los conflictos como de poca o mucha importancia, individuales y colectivos, confinarse a un solo lugar de trabajo, expandirse en varias empresas, señalando también que existe un sin número de causas que desencadenan los conflictos, sin embargo los autores son muy directos al afirmar que provienen principalmente de las quejas que un trabajador puede presentar por otro. Sin embargo existen causas que están enmarcadas por el ambiente o por el grupo donde pertenecen y que la conducta es la que determina la presencia de conflictos. Esto significa que la conducta que presenta una persona, es netamente la reacción de la conducta de la otra parte, como también cuando cierta persona empieza a competir por algo, la otra responde de la misma manera como modo de defensa, según Bermejo, (2003) o cuando lo realizan simultáneamente cuando teniendo el mismo objetivo, (Boada-Grau, 2009).

En general, el conflicto laboral se desata cuando dos partes poseen perspectivas diferentes sobre algo, y puede surgir en las siguientes circunstancias las cuales serán señaladas a continuación:

- Cuando se presentan diferencias en las compensaciones salariales, de acuerdo con el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013).
- Cuando las partes empiezan a competir por algún ascenso, Bermejo (2003).
- Al surgir discrepancias de opiniones de acuerdo con De León (2006).
- Presencia de disputas por recursos de trabajo.
- Cuando las diferencias se entienden al ámbito personal.

Los conflictos por más simples que sean siempre van a constituir una amenaza al ordenamiento de una sociedad, como también pueden arruinar la capacidad de actuar de las personas, causando el desintegramiento paulatino de una organización (Meneses, 2008). Por lo tanto es necesario encontrar una alternativa de solución para poder controlarlos a través de una confrontación productiva (Jaramillo, 2015), para que exista armonía no solo en una institución sino en la convivencia ciudadana y en la responsabilidad que tenemos al recibir derechos y deberes.

Es apropiada la existencia de variados mecanismos o vías de solución de los conflictos; habiendo múltiples cauces, las soluciones necesariamente llegarán. Genéricamente, la solución de los conflictos laborales puede llegar por la voluntad de los implicados o por los buenos oficios de un tercero ajeno a la controversia. (De Buen y Morgado citando a Davalos, 1997)

En conformidad con De Buen y Morgado (1997) siempre se llega a la solución de los conflictos, que por lo general siempre termina de la peor manera, sin embargo estos deben ser de manera pacífica para concretar buenas relaciones, por lo que debemos saber identificar un conflicto y reconocer la existencia de los mecanismos de solución ya que existen muchas vías de solución a los conflictos laborales. En conformidad con el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) tenemos:

- Mediación: Acuerdo con una tercera persona que se mantiene imparcial, y que brinda la solución al problema pero no la obliga.
- Negociación: Arreglo de las partes enfrentadas a través de delegados gubernativos para llegar a un acuerdo.

- Arbitraje: Acuerdo en que los involucrados voluntariamente se imponen al dictamen de una instancia mayor.
- Coaching: A través de esta metodología se puede entrenar a las partes para que a través del desarrollo de herramientas transformacionales puedan mitigar la solución de conflictos a través de conversatorios y sesiones de aprendizaje.

Respecto a la investigación tenemos el siguiente planteamiento del problema:

¿Cómo resolver los conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019?

Como justificación está enfocada en lo teórico, debido a que la investigación permitirá acceder a nuevas teorías respecto a la implementación de la metodología Coaching desde un enfoque empresarial al Sector Público como forma de resolución de conflictos; por esa razón la investigación se justifica porque es un aporte al conocimiento acerca del Coaching por parte de las Instituciones del Estado, y contribuirá como antecedentes a posteriores investigaciones en este campo.

De forma práctica, debido a que trata de reconocer la poderosa influencia de las estrategias del Coaching, para los trabajadores involucrados en las manifestaciones más frecuentes de conflictos dentro de su labor, lo cual va a fortalecer sus relaciones personales e incrementar la efectividad de sus metas y objetivos.

En lo social por la necesidad de conocer cuáles son los niveles de problemas y conflictos más frecuentes; y frente a ello alcanzar una propuesta de Coaching empresarial con el fin de conseguir contribuir con la resolución de conflictos lo cual traerá consigo resultados óptimos de su desempeño que pueda contribuir con el desarrollo institucional del contexto social donde se ubica.

La investigación tiene como principal objetivo, diseñar una propuesta de Coaching empresarial en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019. Esta iniciativa surge como una forma de resolver los conflictos presentes y latentes en el Sector Público, debido a que en este sector se ha desatendido el tema de conflictos y mucho más el Coaching por asumir que solamente corresponde a una índole empresarial.

Como objetivos específicos en esta investigación tenemos:

- Realizar un diagnóstico general de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.
- Diseñar una propuesta de Coaching empresarial para resolver los conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.
- Validar la propuesta de Coaching empresarial, a través de juicio de expertos.

En esta investigación tenemos como hipótesis lo siguiente:

Si se aplica correctamente una propuesta de Coaching empresarial, entonces se resolverían los conflictos laborales en la oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

Esta investigación posee el enfoque cualitativo, según Blasco y Perez (2007) quienes afirman que este tipo de investigación, aborda el estudio de la realidad en su entorno normal y la forma en que se manifiesta, a través de la interpretación de evidencias directamente relacionadas con los sujetos involucrados, en nuestro caso a las personas que están involucradas en conflictos laborales internos dentro de la Oficina de Tesorería de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque en el año 2019.

El diseño aplicado a esta investigación es no experimental, debido a que se busca analizar el comportamiento de las variables de estudio, siendo de tipo transversal bajo un nivel descriptivo, lo cual se llegará a concretar un diagnóstico general que facilite identificar la realidad existente en que se encuentra la Oficina Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque de tal manera que podamos diseñar una propuesta estratégica que permita la resolución de conflictos por medio del desarrollo de una aplicación Coaching con enfoque empresarial, con trabajadores involucrados en los problemas más frecuentes.(Fernández, Hernández y Baptista, 2014).

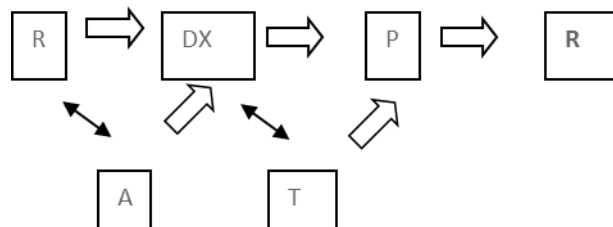


Figura 4. Diseño no experimental (Fernández, Hernández y Baptista, 2014).

#### **Dónde:**

R: Realidad inicialmente observada

A: Antecedentes concernientes a la realidad inicialmente observada.

DX: Problemática abordada de la realidad observada que fue demostrada, con antecedentes internacionales, nacionales y locales.

T: Teoría para convertir la problemática de la realidad inicial

P: Propuesta de Coaching empresarial, basado en fuentes teóricas

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1.

*Operacionalización de las variables de la investigación*

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Coaching Empresarial	Conjunto de técnicas que se aplican a un equipo humano dentro de una empresa, con el fin de incrementar la competitividad empresarial, que contribuye a incrementar los objetivos propuestos (Batanero, 2010).	Coaching Disciplina Motivación Liderazgo	Bien común Trabajo en equipo Comunicación Reflexión Compensaciones	Cuestionario Análisis documental Observación
Resolución de conflictos en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.	Resultado final no violento ante un conflicto, problema o mal entendido entre dos o mas personas, buscandose la mejor solución posible (Ingenia S.A., 2008)	Manejo de Conflictos.	Relaciones personales Diferencias personales Análisis y solución de conflictos	



### 2.3. Población/Muestra

La determinación de la población en esta de investigación está definida por 15 personas, que son la totalidad del personal que viene laborando en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.

Tabla 2.

*Población y muestra de la investigación*

<b>POBLACIÓN</b>	<b>PERSONAL</b>
<b>VARONES</b>	10
<b>MUJERES</b>	5
<b>TOTAL</b>	15

La muestra se compone de igual manera por la totalidad de personal laborando las cuales incurren en conflictos laborales, realizándose un muestreo de tipo no probabilístico, ya que la selección se realiza por muestras basadas en un juicio con carácter subjetivo, de acuerdo a la indagación del diagnóstico situacional del objeto de estudio.

### 2.4. Técnicas de recolección de información.

La recopilación de datos está enfocada a la utilización de un sin número de técnicas de recolección de datos, las cuales se emplean para desarrollar los sistemas de información, entre ellas tenemos el cuestionario, la entrevista, la encuesta, entre otros. Para fines de esta investigación, se recolectaron datos a través del análisis documental en cuanto se evalúe a la información general acerca de la oficina; el cuestionario con el personal para recabar la información pertinente sobre los conflictos labores, sus causas el manejo y solución de ellos; así mismo se emplea el dialogo como procedimiento.

### 2.5. Procedimiento

Para el primer objetivo se realizará un diagnóstico de la Oficina de Tesorería, como también como influye la situación de la Sede del Gobierno Regional, a través de información pública, entrevistas, observación y tomas fotográficas, con la finalidad de

conocer las funciones, determinar sus fortalezas y debilidades, como también las insuficiencias que presentan, así como también aplicándose un cuestionario para recabar información importante para concretar el diagnóstico situacional.

Después de aplicar los instrumentos, los resultados fueron ordenados, tabulados y graficados, posteriormente se realizó el análisis de estos a través del sistema Microsoft Excel 2013, como también en el software estadístico IBM SPSS Statistics v. 25. para determinar su confiabilidad, en el alfa de Cronbach. En el segundo objetivo se diseña una Propuesta de Coaching empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, a través de las teorías abordadas y de la información recopilada. Por último se validó la propuesta a través de la evaluación de especialistas en Coaching empresarial.

La validez de los instrumentos se realizó a través de la opinión de un juicio de expertos los cuales apuntaron a que el instrumento es totalmente efectivo para su aplicación y que es apropiado para recabar la información que se debe tomar para los objetivos propuestos.

Tabla 3.

*Responsables de la validez de los instrumentos de recolección de datos.*

EXPERTO	ESPECIALIDAD	CALIFICACIÓN
Dra. Mercedes Collazos Alarcón	Investigador - Coaching Profesional	Es aplicable
Dra Jackeline Margot Saldaña Millán.	Investigador - Coaching Profesional	Es aplicable
Dra. Rosa Barboza Bustamante.	Investigador - Coaching Profesional	Es aplicable

Fuente: *Elaboración propia*

La confiabilidad del instrumento se define como la inexistencia de errores de medición según Quero, (2010), la cual se realizó a través de una prueba piloto aplicado en software estadístico IBM SPSS v. 25 teniendo como resultado un 0.900 en el alfa de Cronbach, el cual indica la confiabilidad es aceptable, para ser aplicado a los trabajadores de la oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.

Tabla 4.

*Alfa de Cronbach con un nivel alto de confiabilidad.*

### **Estadísticas de fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
<b>,900</b>	<b>,895</b>	<b>12</b>

Fuente: *Elaboración propia*

## **2.6. Métodos de análisis**

En cuanto a la realización del análisis de información obtenida, se hizo uso de las herramientas como estadística descriptiva y aplicada, siendo empleado en el análisis la escala de Likert, la cual estará plasmada en los sujetos a estudiar, a los cuales se les aplicará el instrumento detallando cada pregunta, donde de cada ítem se obtendrá una respuesta que será necesario en la elaboración de las conclusiones; cabe resaltar que para el estadístico se ha utilizado el software estadístico IBM SPSS Statistics v.. 25.

## **2.7. Aspectos éticos**

De acuerdo a lo solicitado ante la Institución, se hizo el compromiso que guardar confidencialidad ante la identidad de los trabajadores, nosotros como profesionales éticos estamos dispuestos a guardar reserva ante algunos datos recabados, a menos que sean para fines académicos, que servirá de apoyo para futuras investigaciones relacionadas con la materia de estudio.

### III. RESULTADOS

#### Resultados del Objetivo N°01

**Realizar un diagnóstico general de la Oficina de Tesorería - Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.**

#### **Análisis del Gobierno Regional de Lambayeque – año 2019**

Tabla 5.

*Datos generales del Gobierno Regional de Lambayeque (PEI, 2019 -2021)*

<b>Presentación</b>	Es una persona jurídica de derecho público, que tiene autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia y que constituye un pliego presupuestal para su administración económica y financiera.
<b>Finalidad</b>	Fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, (PEI 2019 -2022).
<b>Misión</b>	"Proveer servicios públicos e infraestructura de calidad, fomentando la inversión pública y privada con la participación de los actores sociales, para el desarrollo regional sostenible e inclusivo", (PEI 2019 -2022).
<b>Visión</b>	"Lambayeque nodo articulador del nororiente peruano; con un territorio ordenado, competitivo y sostenible, con alto nivel de institucionalidad, en un marco de equidad, igualdad de género y justicia social". (PDRC 2019 - 2030).
<b>Políticas</b>	* La lucha frontal contra La corrupción. * La transparencia pública y La aplicación del gobierno abierto. * El compromiso con el control interno y el servicio de calidad a la ciudadanía regional.
<b>Principios</b>	Inclusión social, plena equidad, tolerancia, respeto, competitividad y especialización en las funciones de gobierno, fomentando la participación y sostenibilidad de las políticas nacionales y su correcta aplicación en ámbito regional de Lambayeque.

## ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE

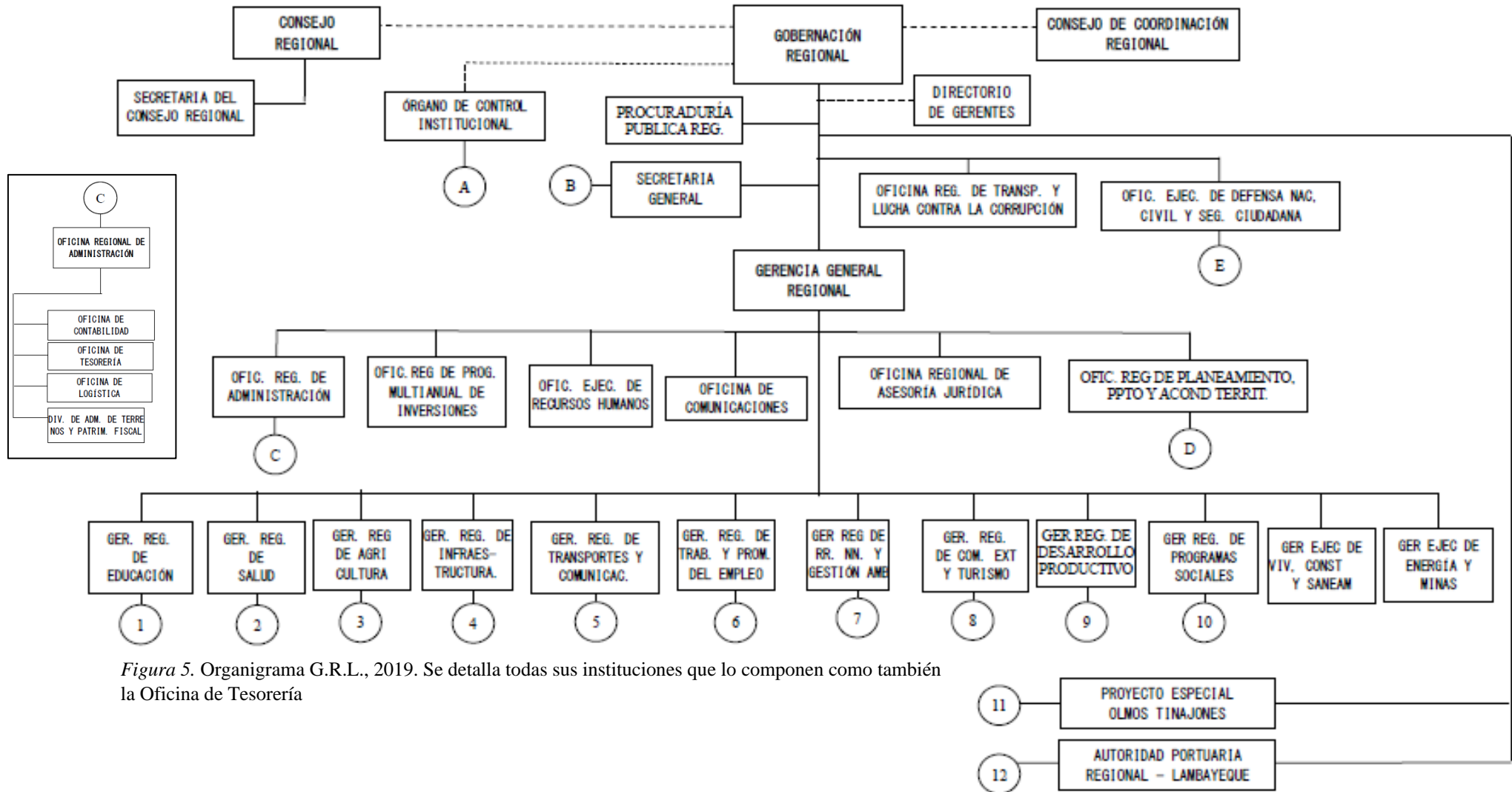


Figura 5. Organigrama G.R.L., 2019. Se detalla todas sus instituciones que lo componen como también la Oficina de Tesorería

## OFICINA DE TESORERÍA

Es aquella oficina encargada de la administración de los recursos monetarios de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, según su Procedimiento Administrativo Institucional, y las Normas del Sistema Nacional de Tesorería (Manual de Procedimientos Administrativos, 2018).

### Funciones

- Formular políticas para la entidad, en materia de tesorería.
- Dirigir el Sistema de Tesorería del pliego Gobierno Regional Lambayeque y establecer lo conveniente en la sede central.
- Suministrar un pertinente y efectivo apoyo con los recursos monetarios a los otros órganos estructurados que conforman el Gobierno Regional de Lambayeque.
- Realizar y exponer con tiempo la información financiera a las oficinas y áreas que correspondan.
- Organizar en forma pertinente los compromisos financieros que podría asumir el Gobierno Regional de Lambayeque.

Tabla 6.

*Personal que labora en la oficina de Tesorería – GRL, 2019*

PERSONAL	N° PERSONAL	%
MUJERES	5	33%
VARONES	10	67%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*



Figura 6. Porcentaje de trabajadores que laboran en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019, según su sexo

Tabla 7.

Rango de edades del personal que labora en la Oficina de Tesorería –GRL, 2019

RANGO	N° PERSONAL	%
21 - 30	2	13%
31 - 40	2	13%
41 - 50	2	13%
51 - 60	7	47%
61 - 70	2	13%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

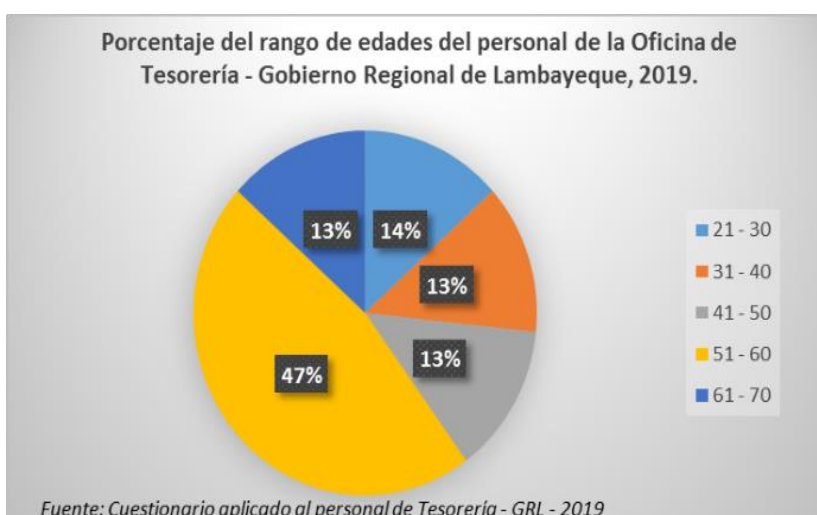


Figura 7. Porcentaje del rango de edades de los trabajadores que laboran en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019

## RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO



Figura 8. Porcentaje de del personal que tiene conocimiento de la misión, visión, y su Reglamento Institucional.

De acuerdo con la Figura N°08, el 47% del personal conoce la misión, visión, y el Reglamento Institucional, seguido de un 27% los cuales lo desconocen, mientras que un 13% se siente totalmente seguro de conocerlo y un 7% se mostró indiferente con la pregunta finalmente un 7% que está en un total desacuerdo.

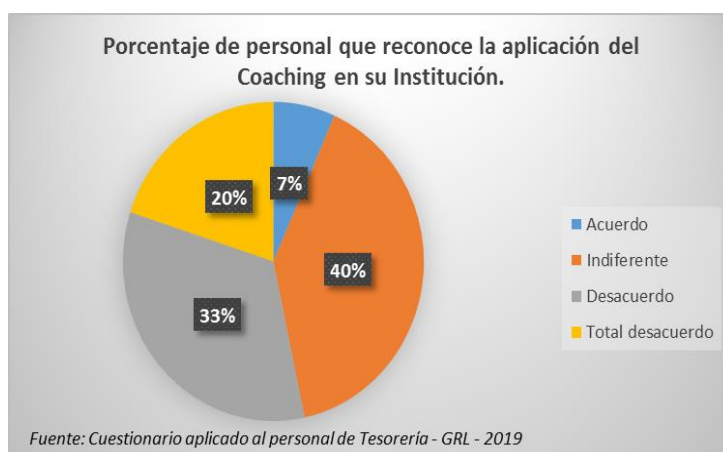


Figura 9. Porcentaje de del personal que reconocen la aplicación del Coaching en la Institución.

La gráfica revela que un 40% del personal se siente indiferente al momento de reconocer la aplicación del Coaching dentro de su Institución, mientras un 33% se mostró en desacuerdo en reconocer dicha aplicación, seguido de un 20% que se mostró en un total desacuerdo, y en un menor grado un 7% estuvo de acuerdo con la aplicación.





Figura 10. Porcentaje del personal que reconoce alguna aplicación de un programa Coaching dentro de su Oficina.

En esta figura, podemos apreciar que un 47% se mostró indiferente al momento de reconocer haberse desarrollado un programa de Coaching dentro de la oficina que laboran, seguido de un 33% que estuvo en desacuerdo de dicho desarrollo, un 13% que se mostró de acuerdo que hubiese desarrollado, como también un 7% que tajantemente estuvo en desacuerdo.

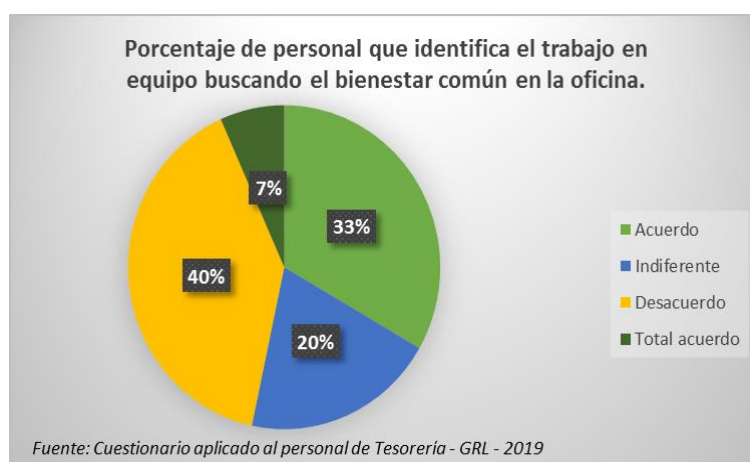
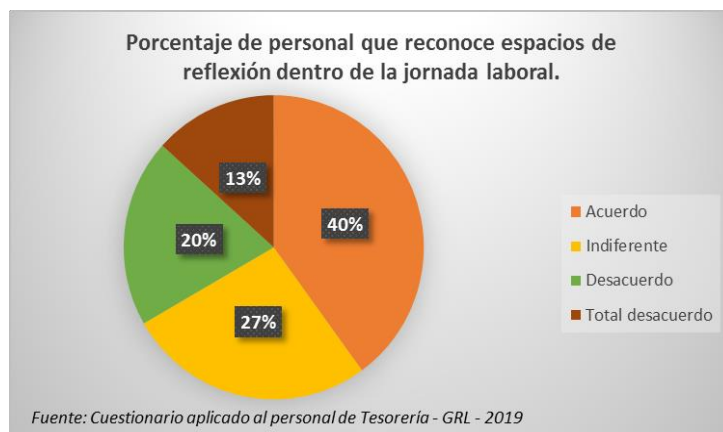


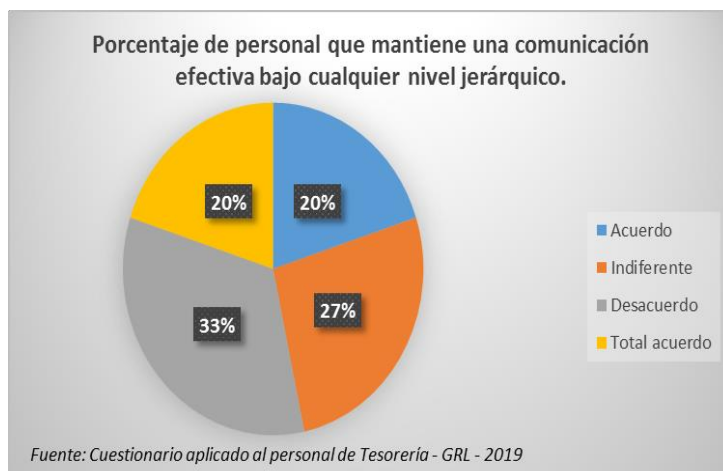
Figura 11. Porcentaje del personal que identifica el trabajo en trabajo en equipo buscando el bien común.

Conforme a lo revelado en la Figura N° 11, el 40% del personal se muestra en desacuerdo que se refleje un trabajo en equipo mientras que un 33% estuvo de acuerdo con el trabajo en equipo, un 20% se mostró indiferente ante tal situación, y un 7% que estuvo en total acuerdo del trabajo entre compañeros, buscando el bien común.



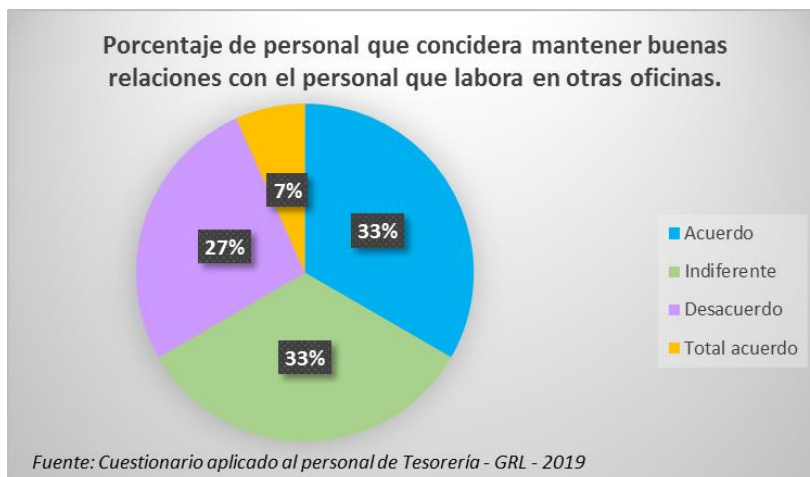
*Figura 12.* Porcentaje del personal que reconoce el establecimiento de espacios de reflexión dentro de la jornada laboral.

En esta figura podemos apreciar que el personal reconoce que se establecen espacios para pensar y reflexionar dentro de la jornada laboral, seguido de quienes se muestran indiferentes ante tal hecho en un 27%, por otro lado están quienes se muestran en desacuerdo con un 20% y quienes aún en un total desacuerdo fueron el 13% del total del personal evaluado.



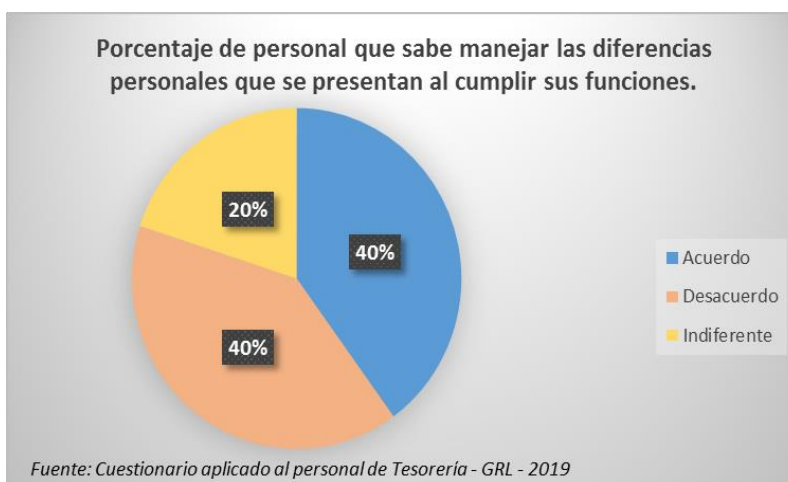
*Figura 13.* Porcentaje del personal que afirma mantener una comunicación efectiva bajo cualquier nivel jerárquico.

En la Figura N° 13 podemos constatar que el 40% del total del personal estuvieron de acuerdo y en un total acuerdo con que existe una comunicación efectiva entre compañeros de trabajo bajo cualquier nivel jerárquico, seguido de un 33% que estuvo en desacuerdo, como también un 27% se mostró indiferente.



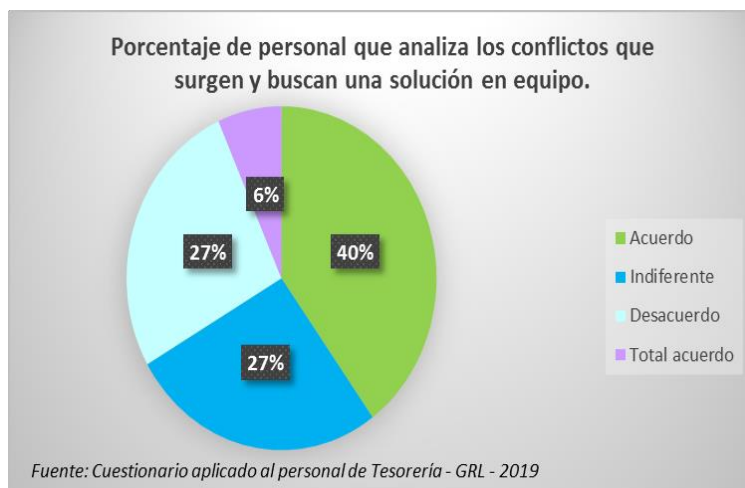
*Figura 14.* Porcentaje del personal considera tener buenas relaciones con otros trabajadores que laboran en las demás oficinas.

El 33 % del personal evaluado se muestra de acuerdo con mantener buenas relaciones con otros trabajadores, igualmente el 33% presento una indiferencia, seguido del 27% quienes manifestaron un desacuerdo con que se mantenga buenas relaciones con otras oficinas, y un 7% afirmó un total acuerdo con dichas relaciones, conforme con la Figura N° 14.



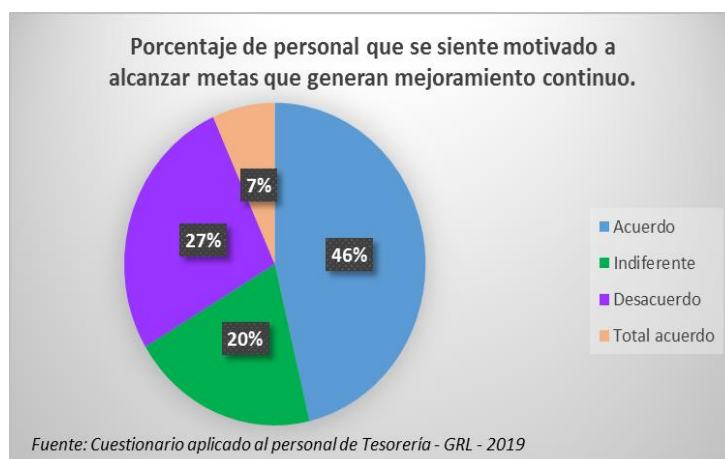
*Figura 15.* Porcentaje del personal que identifica el manejo de diferencias personales al momento de cumplir con sus funciones.

En la Figura N° 15, se puede observar que el 40% del total del personal está de acuerdo con que se sabe manejar las diferencias personales, seguido de igual modo un 40% que está en desacuerdo con que se manejen las diferencias personales y también un 20% que se mostraron indecisos.



**Figura 16.** Porcentaje del personal que identifica el análisis de conflictos buscando una solución en equipo.

De acuerdo a lo presentado por la Figura N° 16, podemos apreciar que el 40% del personal evaluado están de acuerdo al análisis de los conflictos que se presentan, un 27% quienes están en desacuerdo como indiferentes, mientras que un bajo porcentaje como lo es el 6% se mostraron muy de acuerdo que en su oficina se analizan y buscan soluciones a los conflictos.



**Figura 17.** Porcentaje del personal que está motivado a alcanzar metas generando un mejoramiento continuo.

De acuerdo con la gráfica, un 46% está de acuerdo con que en la oficina el personal se siente motivado a alcanzar metas que generan un mejoramiento continuo, sin embargo un 27% y 20% revelan que se encuentran en desacuerdo e indiferentes con que el personal se sienta motivado, respectivamente y solamente un 7% está totalmente de acuerdo con ello.



*Figura 18.* Porcentaje del personal que identifica compensaciones de acuerdo con las habilidades y la experiencia.

Conforme con la Figura N° 18, un 53% está en un total desacuerdo con que se reciba compensación salarial de acuerdo a las habilidades y los años de experiencia, seguido de un 13% de quienes simplemente se mostraron en desacuerdo, por otro lado hay quienes se mostraron diferentes a dicha cuestión en un 27%.



*Figura 19.* Porcentaje del personal que identifica compensaciones de acuerdo con las habilidades y la experiencia.

La Figura N° 19 muestra que el 66% del personal está de acuerdo que podrá influir positivamente en la resolución de los conflictos y del desempeño laboral en una institución pública, un 27% con un total acuerdo, mientras que solo un 7% se mostró en desacuerdo con dicha influencia.

### **Resultado de los Objetivos N° 02 y 03**

De acuerdo con la literatura revisada de ciertos autores que plantean modelos de un proceso de Coaching, que son aplicados en diversas empresas a nivel nacional e internacional, como también en base a los resultados que se ha obtenido de los instrumentos que fueron aplicados, se ha diseñado una propuesta de Coaching empresarial que está enfocado a la resolución de conflictos laborales de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, todo esto con el fin de disponer un mecanismo fundamental de manejo de conflictos y desarrollo personal para su aplicación pertinente, previo acuerdo y coordinación con todo el personal de la Oficina abordada como también la autorización por parte de la Institución.

El objetivo de la presente es básicamente resolver los conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, a través de la metodología Coaching, para que posteriormente sea analizado y aplicado no solo en otras oficinas de la Institución sino que también en los demás entes estatales, cuya aplicación corresponda como una iniciativa de mejoras en la Gestión Pública.

Estamos seguros que con esta propuesta, no solo podrá favorecer a la resolución de conflictos laborales, sino que va a mejorar el desempeño laboral, las relaciones personales con las demás oficinas, como también en la motivación del personal para alcanzar sus metas y el mejoramiento continuo de su trabajo, y será muy importante su aplicación ya que la Institución será catalogada como una de las pioneras en materia de Coaching con un enfoque al sector público en la región norte de nuestro país.

El diseño de la propuesta ha sido evaluado y sometido a un juicio de expertos, los cuales analizaron y evaluaron a través de un instrumento de validación, brindando sus opiniones al respecto de ello, sus sugerencias y en que puede ser mejorada para una posterior aplicación en la Institución Pública como política regional, para su uso eficiente.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En la actualidad, el Gobierno Regional de Lambayeque, es una entidad pública que goza de una plena facultad administrativa, política, económica; como la mayoría de instituciones que está tomando el reto de asumir la modernización de la Gestión Pública fortaleciendo sus canales de servicio y atención a los ciudadanos, transparencia y la lucha anticorrupción. Mantienen una misión y visión prometedoras que impulsan la inversión pública y privada; así como principios de equidad, igualdad de género y justicia social estando comprometido con los estatutos y procedimientos establecidos. Sin embargo, estas medidas no siempre se ejecutan ni se cumplen con los parámetros determinados en sus reglamentos institucionales. Una de las políticas de la institución es el compromiso que tienen con el control interno y la calidad de servicio a la ciudadanía de la región. No obstante las políticas no se realizan del todo, puesto que la población se mantiene insegura con sus autoridades sintiéndose desatendidas por la institución, como el caso de una ciudadana que exigía justicia frente a la oficina del gobernador de acuerdo con el diario La República (2019), lo que es incongruente con el compromiso institucional.

La oficina de Tesorería, depende directamente de la Oficina Regional de Administración, que a su vez, esta oficina está supeditada por la Gerencia Regional. Las funciones de la Oficina de Tesorería se enfocan a la realización de acciones de programación de los ingresos y control en la ejecución de los recursos financieros. Además registra y efectúa el pago de terceros por las obligaciones y responsabilidades adquiridas por la institución, así como también realiza el pago de las remuneraciones, pensiones y asignaciones del personal activo y pasivo de la sede del Gobierno Regional de Lambayeque.

El personal administrativo que posee la Oficina de Tesorería comprende a profesionales y técnicos especialistas de las carreras profesionales de Contabilidad y Administración, estando distribuido por 15 personas; 10 hombres y 5 mujeres. Las relaciones laborales entre el personal son buenas, sin embargo los resultados de esta investigación revelan indicios de debilidad y conflictos laborales, al momento de ejercer sus funciones.

De acuerdo con los resultados recopilados se detectó que la mayoría del personal conoce la visión, misión y otros reglamentos institucionales, sin embargo parte del ellos

están en desacuerdo que las conozcan a profundidad, debido a la ignorancia de ciertos procedimientos efectuados y la falta de atención en sus funciones. Esta situación no contribuye con la disciplina (Martínez, s.f.) y permite que exista presencia de DISCUSIONES Y RENCILLAS, lo cual con una adecuada aplicación de Coaching empresarial se podrá mitigar las inconsistencias que suceden. La mayoría de autores apuntan a que el Coaching es indispensable dentro de un equipo humano y que conlleva a la consecución de los fines personales e institucionales. No obstante el personal al ser evaluado se mantuvo indeciso y en desacuerdo al momento de reconocer que se aplique alguna metodología coaching dentro de institución como en su propia oficina. Esto nos muestra que en dicha entidad se desconoce el desarrollo de esta metodología.

Una manera de conseguir la eficiencia por parte de un grupo humano, es el trabajo en equipo siendo un elemento muy importante para alcanzar metas y consecución de fines institucionales, donde se muestra el conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos de todos los integrantes del equipo (SEDUCA, 2008), sin embargo el 40% de la oficina apunta que no se trabaja en equipo, otro 40% de quienes si lo hacen y un 20% que se mostraron indecisos. En este caso, el trabajo en equipo es débil ya que existe la presencia de círculos de trabajo con exclusión y MARGINACIÓN a ciertos participantes al momento de trabajar, como también escasa participación en ellos debido a una falta de comunicación. Es posible reforzar este punto a través del coaching para evitar situaciones que conlleven a conflictos laborales, además se contrasta con lo ya investigado por Marcela y Solano (2010), que el Coaching empresarial permite y refuerza la generación de equipos de trabajo, en donde todos aportan lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos, implicando una interdependencia activa y asumiendo una misión de trabajo, según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000).

En la mencionada oficina, el personal reconoció mantener espacios de reflexión, mientras que algunos se muestran indiferentes y en desacuerdo de que existan. El análisis reflexivo es muy importante para resolver conflictos, como también la mediación al momento de manejarlos, para ello es necesario reforzar sus relaciones. La comunicación entre el personal es muy débil, y a que la mayoría de autores concuerdan que su escases, es uno de los ejes fundamentales para la presencia de conflictos y disputas entre trabajadores y hay que saber comunicarse, pensando y meditando con objetivos claros lo que se pretende transmitir de acuerdo con Benites y Echeverri, (2008) sin embargo en la oficina detectado que los CHISMES. El coaching es una poderosa herramienta para



desarrollar habilidades comunicativas, contrastando con la investigación de Alegria, Guzman, Cruz, & Zapata (2015), que manifiestan que éste aporta y refuerza un clima de confianza y seguridad para todos. También recalca que es posible que a través del Coaching, se desarrolle una comunicación efectiva en sus diferentes formas, ya sea forma descendente, ascendente y horizontal y asimismo impulsa a mantener relaciones pacíficas entre el personal y permite que estas relaciones sean exitosas.

El 33% del total del personal de Tesorería coincide en que mantienen buenas relaciones con los trabajadores de otras oficinas relacionadas, sin embargo la mayoría apunta a tener una falta de confianza con ellos, y que prefieren ejecutar sus actividades sin tomar la iniciativa de realizar un trabajo conjunto. Por otro lado, los resultados registran que el personal no sabe manejar sus diferencias personales de manera eficiente, puesto que existe INSULTOS Y OFENSAS, todo debido a la falta de unidad y falta de trabajo en equipo a pesar de mostrar signos de espacios de reflexión, los cuales coinciden con el análisis búsqueda de soluciones pertinentes.

El 46% del personal se siente motivado para alcanzar metas, no obstante el resto manifiesta cierta desmotivación con respecto a ello. Esto sucede en gran medida al ACOSO LABORAL que algunos manifestaron haber tenido, al desconocimiento de sus funciones, la sobrecarga laboral, al estrés que poseen algunos y la falta de comunicación. La presencia de estos factores concuerda con la investigación previa de Seguí (2017) quien afirma que la técnica coaching es importante dentro de una organización cuando se presenta una falta de motivación y el bajo rendimiento de sus trabajadores. La falta de motivación se hace más notoria cuando la mayoría señala su disconformidad en que no reciben una compensación, por sus habilidades y experiencia. La motivación siempre será muy importante en cuestión al entorno laboral, puesto que con la presencia de ella, se podrá conseguir que el trabajo se lo realice con agrado, como también surgirá la necesidad de tener mayores conocimientos, (Gonzales, 2002).

El personal muestra indicadores de conflictos laborales y todos ellos coinciden en estar de acuerdo que el coaching puede influir positivamente en la resolución de conflictos y más aún señalan su conformidad con recibir una aplicación coaching para resolver sus diferencias laborales, con la predisposición a mejorar sus relaciones laborales externas e internas, con esto demuestran su voluntad de ejercer bien sus funciones y que necesitan estas motivados de acuerdo con Peña y Jaén, (2015).

## **V. CONCLUSIONES**

El Coaching constituye un mecanismo viable para resolver conflictos laborales en el Sector Público, los cuales pueden ser controlados y resueltos a través de su correcta aplicación bajo un enfoque empresarial.

La falta de comunicación y motivación personal, son la causa determinante de las insuficiencias y conflictos laborales del personal de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, por lo que es importante la aplicación de Coaching empresarial para mitigar el origen de los conflictos, la resolución de ellos y a asimismo fortalecer su clima laboral.

El desarrollo de la propuesta de Coaching empresarial establece una tendencia de superación personal y una alternativa de resolución de conflictos para el personal la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque.

El diseño de la propuesta fue validado a través de un juicio de expertos en Coaching empresarial, lo cual se constituye factible para su aplicación al personal que trabaja en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se dirige y se recomienda a la Oficina Regional de Administración – Gobierno Regional de Lambayeque, de la aplicación de la Propuesta de Coaching empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, lo que va a contribuir a mitigar los problemas y conflictos laborales más frecuentes que existen en las entidades del Estado.

Estamos seguros que su correcta aplicación y sus resultados positivos, podrían convertirse en una política pública regional, que puede ser aplicado por cualquier entidad cuyos resultados beneficiaran no solo a servidores y funcionarios públicos, sino que también a los ciudadanos, los cuales necesitan una administración pública que les brinde seguridad y atención en la satisfacción, todo esto buscando el bien común y la igualdad entre todos.

## **VII. PROPUESTA**

### **PROPUESTA DE COACHING EMPRESARIAL PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS LABORALES DE LA OFICINA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE, 2019**

#### **1.- INFORMACIÓN GENERAL**

**Tema:** Coaching empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.

**Autor:** CP. Paul Anderson Arevalo Ramos.

**Fecha:** Abril 2019-Agosto 2019.

**Ciudad:** Chiclayo.

**Provincia:** Chiclayo.

**Región:** Lambayeque.

**Institución:** Gobierno Regional de Lambayeque.

**Nº de trabajadores evaluados:** 15.

#### **2.- PRESENTACIÓN**

La investigación refleja inconsistencias en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, una entidad que se caracteriza establecer ciertos principios enfocados a la transparencia pública, la aplicación general de un gobierno abierto, el compromiso con el control interno, la disciplina y un servicio de calidad con los ciudadanos, sin embargo muestra indicios que conllevan a conflictos laborales. Esta propuesta podrá contribuir con la resolución de ellos, debido que la influencia del coaching empresarial está dando resultados en varias instituciones públicas a lo largo de nuestro país y de Latinoamérica, que no solo ha mostrado resultados favorables sino que también está consiguiendo resultados positivos en el desempeño de empleados públicos, en la motivación personal para alcanzar objetivos y así como también en la imagen situacional que presentan las instituciones del estado actualmente.

El objetivo planteado con esta propuesta es básicamente la resolución de los conflictos en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, con la finalidad de que esto posteriormente sea analizado y aplicado como una política regional, no solo en las demás oficinas de la Institución sino que también en las demás instituciones del norte peruano, como una iniciativa de mejoras en la Gestión Pública.

### **3.- OBJETIVOS**

**Objetivo General:** Mejorar las relaciones interpersonales del personal que labora en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, para alcanzar la resolución de sus conflictos.

**Objetivo Específicos:**

- Instruir al personal acerca de la metodología del Coaching.
- Impulsar el cambio de actitud del personal evaluado.
- Desarrollar sesiones individuales y dinámicas colectivas de Coaching.
- Incentivar el desarrollo de la disciplina, la motivación, a través del trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

### **4.- JUSTIFICACIÓN**

La propuesta, se justifica porque contribuye al conocimiento de la metodología del coaching con enfoque empresarial de los empleados y servidores públicos, los cuales tendrán una alternativa de solución para resolver sus conflictos a través de una comunicación asertiva.

Por otro lado la presente, impulsará al cambio de actitud del personal, en el desarrollo de cada sesión personal y dinámicas colectivas de Coaching, lo cual también contribuye al fortalecimiento de la disciplina y a que se sientan motivados con su trabajo en medio de diversas dificultades que existen (Rusu y Avasilcai, 2013), trabajando en equipo y sobre todo buscando el bien común. Todo esto impulsará al desempeño laboral de cada trabajador, en su análisis y reflexión en el manejo de sus diferencias personales.

## **5.- FUNDAMENTOS**

El coaching es un entrenamiento que implica en ayudar a las demás personas a alcanzar eficientemente sus objetivos en diferentes niveles, concentrándose en reforzar sus cualidades personales con la finalidad de concreta sus sueños más anhelados en realidad según Dilts (2010). También señala que el coaching influye positivamente en el comportamiento de las personas que impulsa a la solución de sus propios problemas y la consecución de sus metas y objetivos.

Para manejar los conflictos laborales, se va utilizar sesiones de aprendizaje, conversatorios y dinámicas del coaching, lo cual resulta importante para esta propuesta, sin embargo Asociación Matiz (2015), propone que dará resultados positivos cuando se realiza bajo un enfoque socioafectivo, que está basado en el aprendizaje, como también en vivenciar la situación que necesitamos comprender. Coincidentemente la clave de la acción del Coaching es el aprendizaje ya que a través de ello se puede adaptar aspectos de la realidad actual del entrenado para resolver sus conflictos, (Maceo y Montero, 2018).

Asimismo, con la propuesta estaremos contribuyendo con la motivación personal de los trabajadores, ya que esto es lo que impulsa a una persona al logro de sus objetivos (Perret, 2016), satisfaciendo sus necesidades que le permiten actuar al respecto, de acuerdo con González Serra, 2008.

**6.- ESTRUCTURA**

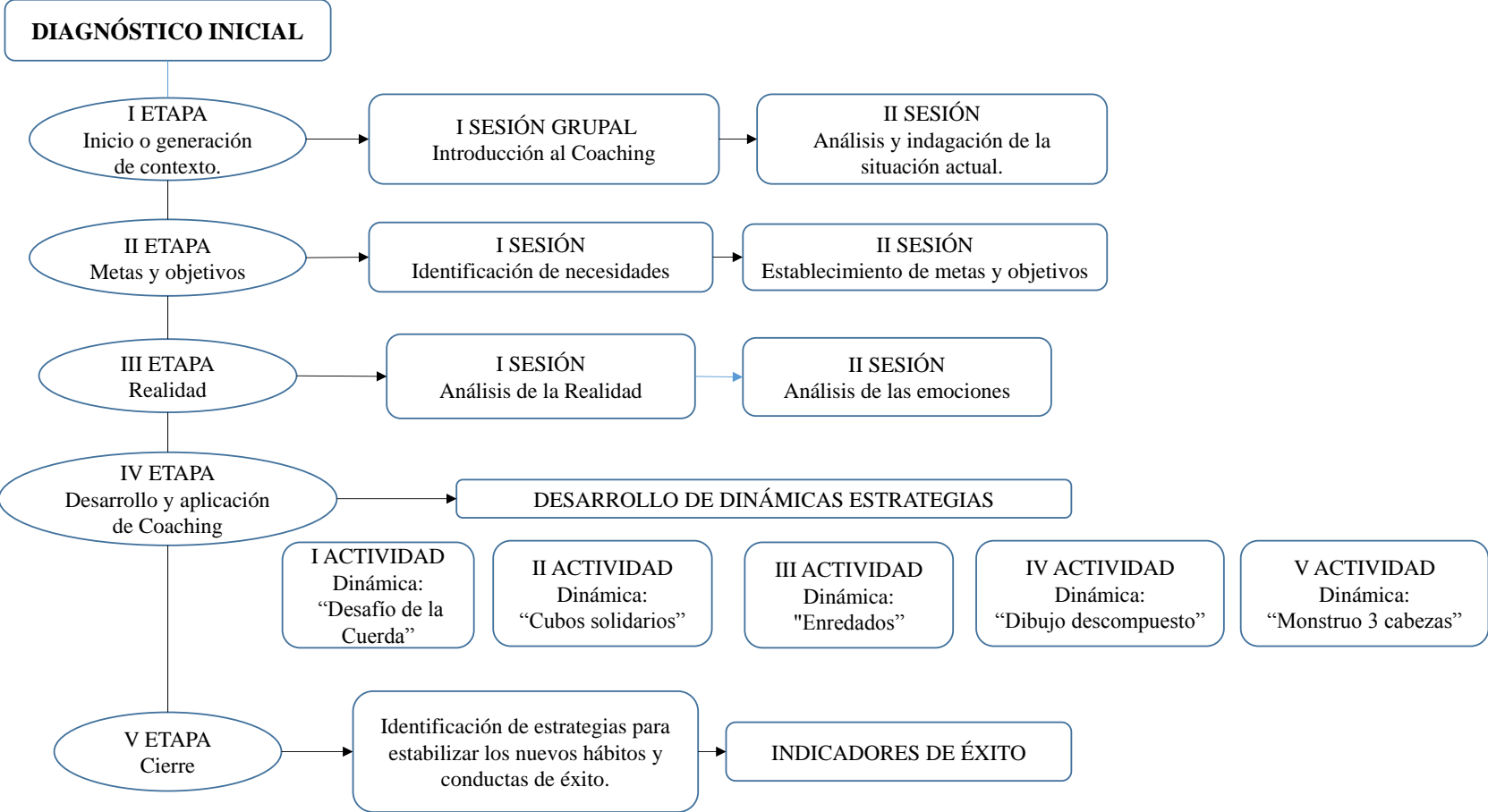


Figura 20. Estructura de la Propuesta de Coaching empresarial para resolver los conflictos laborales de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque

## **Diagnóstico Inicial**

Según el resultado del análisis inicial, la oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque presenta indicios de conflictos laborales en el personal que labora, debido a la falta de comunicación efectiva, lo que a su vez conlleva a debilidades como la falta de trabajo en equipo, diferencias personales, desconocimiento de reglamentos y funciones.

**Etapa de Inicio:** Comprende la introducción al coaching que consiste en una sesión grupal en que expresa temas relacionados con el coaching, tipos, características principales, el proceso de una aplicación coaching, como también se analiza la situación actual exponiéndose los resultados del diagnóstico. Al final se realiza un debate acerca de la problemática general y de los temas abordados, previos al proceso de aplicación coaching.

**Etapa de metas y objetivos:** Abarca la indagación de las dificultades y necesidades que tienen cada uno los entrenados, como también en estas sesiones se establecen las metas y objetivos del proceso del coaching y lo que ellos esperan conseguir al final del resultado de todas las sesiones durante el proceso.

**Etapa de realidad:** En esta etapa se aborda la problemática principal y las preocupaciones que tienen los entrenados acerca del resultado del diagnóstico. Con ello el coach podrá determinar los afectados por el problema que surge como también el grado de control que tienen los entrenados con respecto al problema. Por otro lado en esta etapa se analiza las emociones que cada entrenado presenta ante el surgimiento de un conflicto laboral.

**Etapa del desarrollo y aplicación de Coaching:** Propone el desarrollo grupal de estrategias transformacionales a través de las técnicas del Coaching abordadas en la teoría de esta investigación, las cuales están plasmadas en base a dinámicas interactivas que serán aplicadas bajo un enfoque empresarial con la finalidad fortalecer las debilidades presentes como fragilidad en la comunicación, la motivación y el manejo de diferencias personales.

**Etapa de cierre:** Al culminar el proceso, se procede a una etapa de cierre en donde se volverán a identificar nuevas estrategias para una próxima aplicación coaching con la finalidad de estabilizar las nuevas conductas de éxito adquiridas por los entrenados.



Tabla 8.

*Sesiones y actividades programadas de la Aplicación de la propuesta de Coaching empresarial.*

ETAPA	SESIÓN	CONTENIDO	DURACIÓN	MATERIALES	LUGAR
Inicio o generación de contexto.	Introducción al Coaching	<b><u>Sesión grupal de aprendizaje</u></b> ¿Qué es Coaching? Características principales del Coaching. Clases de Coaching. Coaching Empresarial. Etapas y fases del Coaching.	45min	Proyector Multimedia. Ecran Diapositivas	Auditorio del Gobierno Regional de Lambayeque.
	Análisis e indagación de la situación actual.	<b><u>Diálogo personal</u></b> Actualmente ¿En qué consiste su rutina diaria? ¿Qué actividades realiza en área de trabajo? ¿Qué realiza en sus horas libres y de descanso? ¿Cuáles son sus gustos y lo que le angustia? ¿Qué situaciones son aquellas que mas le importa en su vida? ¿Por qué?	10 minutos por persona.		
Metas y objetivos.	Identificación de necesidades.	<b><u>Diálogo personal</u></b> ¿Qué le está pasando actualmente? ¿Qué debería realizarse para solucionar lo que le afecta? ¿Cuáles son tus expectativas?	05 minutos por persona.	01 mesa. 02 sillas. Papel Bond. Lapiceros.	
	Establecimiento de metas y objetivos.	<b><u>Diálogo personal</u></b> ¿Qué te interesa analizar en las sesiones? ¿Qué esperas como resultado de las sesiones? ¿Qué objetivos le gustaría lograr? ¿Cuándo quiere lograrlos?	05 minutos por persona.		
Realidad	Análisis de la realidad	<b><u>Diálogo personal</u></b> ¿Cómo es la situación que actualmente esta pasando? ¿Cuál cree que es el problema a ello? ¿Cuál es su mayor temor que le esta afectando? Además de usted ¿A quién cree que le esta afectando? ¿Qué grado de control tiene de sí mismo?	10 minutos por persona.		
	Examen de emociones	<b><u>Diálogo personal</u></b> ¿Cómo se siente ante la presencia del problema? ¿Cómo se sentiría si se mantuviese en cambios? ¿Qué emociones sintió cuando paso por su ultimo problema? ¿Qué fue lo que le ayudó a sentirse mas aliviado?	10 minutos por persona.		

Tabla 9.

*Dinámicas estratégicas aplicadas en la Aplicación de la Propuesta de Coaching empresarial*

NOMBRE DE LA DINÁMICA ESTRATÉGICA	FINALIDAD	CONFLICTO O PROBLEMA A RESOLVER	MATERIALES	CONTENIDO	DURACIÓN	LUGAR
"El desafío de la cuerda"	Fortalecer el trabajo en equipo y la toma de decisiones.	DISCUSIONES Y RENCILLAS	Cuerda circular	<p><b>Instrucciones</b></p> <p>Todo los integrantes de la sesión deben coger la cuerda circular. El objetivo de esta dinámica es conseguir que los participantes de estar sentados se puedan parar mismo tiempo por igual y sin tambalearse. El coach, deberá determinar que las dimensiones la soga sean a razón de la cantidad de participantes.</p> <p>Con esta técnica, los participantes, desarrollarán el nivel de comunicación, el manejo de conflictos como tambien la coordinación al momento de trabajar.</p>	30 minutos	Auditorio del Gobierno Regional de Lambayeque
"Cubos solidarios"	Fomentar el desarrollo de la comunicación, coordinación y competitividad.	ACOSO LABORAL	6 cartulinas 4 reglas 6 lápices 6 tijeras 3 pegamentos	<p><b>Instrucciones</b></p> <p>En esta dinámica interactiva, los participantes deben construir cierta cantidad de cubos por encargo de una compañía. Para eso, los participantes deben formarse en tres grupo de 5 personas, los cuales deben construir 15 cubos de 5 x 5 cm alrededor de una hora, y el material que cuentan es:</p> <p>1er grupo: 2 cartulinas, 1 regla, 2 lápices, 3 tijeras, 1 pegamento uhu 2do grupo: 2 cartulinas, 1 regla, 2 lápices, 2 tijeras y 1 pegamento uhu 3er grupo : 2 cartulinas, 2 reglas, 2 lápices, 1 tijera, 1 pegamento uhu</p> <p>A través de esta actividad, los entrenados podran dividirse sus funciones para concretar el resultado, y podrá medir el grado de coordinación y de trabajo en equipo.</p>	1 hora	

"Enredados"	Establecer el trabajo conjunto para el manejo y solución de conflictos.	INSULTOS Y OFENSAS	02 cuerdas de 1.20 m	<p><b>Instrucciones</b>  En parejas los participantes realizan dos círculos a los extremos de las cuerdas en forma de esposas, en donde quepan las muñecas de las manos. Los participantes deben entrelazarse ambas cuerdas de tal manera que deben conseguir liberarse. El objetivo es soltarse.  Condiciones:  No se puede safar la muñeca.  No quitarse los nudos.</p> <p>Esta técnica es importante por que refuerza habilidades de trabajo en equipo, creatividad y coordinación.</p>	10 minutos	Auditorio del Gobierno Regional de Lambayeque
"Dibujo descompuesto"	Desarrollar capacidades de recepción y transmisión de un mensaje, ejercitando la concentración y comunicación.	CHISME	06 hojas de papel bond. 03 lapices	<p><b>Instrucciones</b>  Para esta actividad, de deben agrupar tres filas de los entrenados. A la persona que está al ultimo de la fila se le mostrará un dibujo, y esta deberá transmitir a su equipo sin mostrarlo ni hablar. Lo va a realizar dibujando con sus dedos la imagen que vio en la espalda del compañero del frente hasta llegar al primero de la fila y compararse el resultado.</p> <p>Esta técnica desarrolla la capacidad de concentración al realizar actividades cotidianas, sobre todo en un ambiente complicado.</p>	10 minutos	
"Monstruo de tres cabezas"	Ejercitar comunicación externa e interna como también el entrenamiento del trabajo en equipo.	MARGINACIÓN		<p><b>Instrucciones</b>  En esta dinámica, se deben agrupar tres personas abrazadas, los cuales serán denominados el monstruo de tres cabezas, la persona que dirige será el entrevistador, mientras que cada monstruo debe conocer cierto tema para ser entrevistado, por lo cual debe responder preguntas. Cada cabeza del monstruo debe responder una sola palabra de la oración a responder, lo cual debe tener coherencia y responder adecuadamente.</p> <p>Con esta aplicación, podemos fortalecer el manejo de conflictos y la comunicación que es muy importante lo que conllevará a desarrollar el trabajo del equipo con los participantes.</p>	20 minutos	

## REFERENCIAS

- Alzate,R. (s.f.), Teoría del Conflicto, Universidad Complutense de Madrid, España  
Recuperado de  
<https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2013/04/alzate-el-conflicto-universidad-complutense.pdf>
- Anwandter, P. (2015), Docientos cuarenta y tres apuntes de vida, Chan Editores, Santiago de Chile.
- Asesco (2018), El libro blanco del Coaching, España: Editorial Circulo Rojo
- Asociación Matiz (2015), Resolución pacífica de conflictos, Ayuntamiento de Vitoria-Gasteizko Udala III Plan Joven - Unidad de Juventud. Recuperado de  
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag50196/documentos/Gu%C3%ADa%20duIN.pdf>
- Barrionuevo, J. (2017).Propuesta para incrementar la productividad a través del Coaching Empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, 2017. (Tesis de Pregrado), Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Recuperado de  
<http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15434>
- Benites, J. y Echeverri, M. (2008), COMUNICACIÓN PARA PROCESOS DE COACHING: Guía de comunicación estratégica para potencializar los proceso de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel, PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, Bogotá.
- Bermejo, G. (2003), El manejo del conflicto y la eficacia laboral (Tesis de Posgrado), Universidad Autónoma de Nuevo León, Mexico D.F. Recuperado de  
<http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>
- Blasco, J. y Pérez, J. (2007), METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE: AMPLIANDO HORIZONTES, Recuperado de:  
<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>

- Boada-Grau, J. (2009), Solución de los conflictos en empresas y organizaciones, Madrid: Ediciones Pirámide
- Budjac, B. (2011), Técnicas de negociación y resolución de conflictos, Pearson Educación de México, S.A, México D.F.
- Caldúa, E. (2017), Influencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral, de la municipalidad distrital de Marcará, 2017, Universidad César Vallejo, Perú.
- Capacitación en Gestión Gerencial (2003), III Seminario Taller. Recuperado de: <ftp.ing-mat.udec.cl/pub/ing-mat/pre-publicaciones/2003/conflictospdf.pdf>
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013). Sistemas de resolución de conflictos laborales: directrices para mejorar el desempeño, Turín, Italia, Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)
- De Buen, N. & Morgado, E. (1997), Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social, Universidad Nacional Autónoma de México Ciudad Universitaria, México, D. F
- De León, M. (2016), Liderazgo y Conflictos Laborales, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Dilts, R.(2010), Coaching para el cambio, Barcelona: Editorial Urano
- Divulgación Dinámica Formación (2016), El Proceso de Coaching, Recuperado de <https://campus.divulgaciondinamica.es/manuales/478.2016Ewq25.pdf>
- Emprende Pyme(2016), Técnicas de Coaching Empresarial, Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-de-coaching-empresarial.html>
- Fuentes, F. (2013), La figura del coachee (I). Recuperado de <http://queaprendemoshoy.com/la-figura-del-coachee-i/>
- Gobierno Regional de Lambayeque.(2018). Reglamento de Organización y Funciones, Chiclayo. Recuperado de

<https://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/15012019094916925141633.pdf>

Gobierno Regional de Lambayeque.(2019). Manual de Procedimientos Administrativos, Chiclayo. Recuperado de <https://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/15012019095842915101705.pdf>

Gobierno Regional de Lambayeque.(2019). Planeamiento Estratégico Institucional, Chiclayo, Recuperado de <https://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/03052019153939677659925.pdf>

Gonzales, D. (2002), Motivación Laboral (Tesis de Posgrado), Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014.PDF>

González, D. (2008), Psicología de la Motivación, La Habana: Editorial Ciencias Médicas

Henric-Coll,M. (2003). Qué es coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>

Hernandez, R., Fernandez, C., y Batista, P. (2014), Metodología de la Investigación, México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A

Ingenia S.A. (2008), Manual de Resolución de Conflictos y Toma de Decisiones. Recuperado de [https://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2799\\_Resoluci%F3n%20de%20conflictos%20y%20tomas%20de%20decisiones.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33422&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c\\$m2813,15012,15013](https://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2799_Resoluci%F3n%20de%20conflictos%20y%20tomas%20de%20decisiones.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33422&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c$m2813,15012,15013)

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000), Trabajo en equipo: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Buenos Aires, Argentina.

- Jaramillo, R. (2012), Trabajo en equipo, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES, Secretaría de Salud, México D.F.
- Jerico, P. (2002), Desarrollo del Talento Directivo. Recuperado de <http://www.fgcasal.org/e-mads/MadsAC/database/documentos/MADS25-Vazquez-02.pdf>
- Linares, A. (2017), Coaching empresarial como herramienta estratégica para incrementar la productividad en entidades públicas, Universidad Militar Nueva granada, Bogotá, Colombia.
- López, A.(2008), Teoría básica del Conflicto, Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y desarrollo Internacional), Lima Perú.
- Loría, A. (2007). ‘Coachemos’ al sector público ¡le urge! Costa Rica: El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/opinion/coachemos-al-sector-publico-le-urge/EACZQ7VWRFAIVCKXVNTDOQZ6ZU/story/>
- Lozano, L. (2018), El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales, Revista Escuela de Administración de Negocios, Universidad EAN, Colombia.
- Maceo, D. y Montero, D. (2018), Coaching empresarial: Una nueva vía para generar aprendizaje en las organizaciones, Universidad de Granma, Cuba.
- Marcela, S. & Solano, A. (2010). Efectividad del Coaching en el sector público con base en el éxito del mismo en el sector privado (Tesis de Postgrado). Universidad Militar de Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3760/2/SolanoCantorAdrianadelPilar2010.pdf>
- Martínez, A. (s.f.), Gestión de la disciplina. Recuperado de <http://aduma.cat/aduma/sites/default/files/pdf/docs/Gestión%20de%20la%20disciplina.pdf>
- Meneses, A. (2008), RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, DIVISIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES, Gobierno de Chile

- Mirabal, D. (2003), Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas, Universidad de los Andes, Mérida. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Monrroy, A. (2015), Coaching y Desempeño Laboral, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Peña, C. y Jaén, M. (2015), LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Perret, R. (2016), El secreto de la Motivación, Mexico D.F.
- Quero, M. (2010), Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach, Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Maraibo, Venezuela.
- Roque, M. (2016), Herramientas del Coaching y su contribución en el desarrollo de capacidades ejecutivas en la municipalidad provincial de San Román – Juliaca, 2015. (Tesis de Pregrado), Universidad del Altiplano, Juliaca, Puno, Perú. Recuperado de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3305/Roque\\_Quispe\\_Mary\\_Luz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3305/Roque_Quispe_Mary_Luz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rusu, G, y Avasilcai, S. (2013), Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate, Technical University of Iasi, Department, Rumania
- Seduca (2008), Proyecto Formación de Directivos Docentes en Antioquia, Universidad Católica Luis Amigó, Colombia. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/EltrabajoenEquipo.pdf>
- Seguí, I. (2017). Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas. Universidad Politécnica de Valencia, España. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/84498/TFC%20Irene%20Segu%C3%AD.pdf?sequence=1>



Urdaneta, H. (2016). Los pasos del Proceso del Coaching. Recuperado de <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2016/08/LOS-PASOS-DEL-PROCESO-DE-COACHING.pdf>

Whitmore, J. (2009). Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 4° Ed. USA: Nicholas Brealey Publishing.

Wolk, L. (2007), El arte de soplar brasas, Gran Aldea Editores, Buenos Aires.

## ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS
Coaching Empresarial	Conjunto de técnicas que se aplican a un equipo humano dentro de una empresa, con el fin de incrementar la competitividad empresarial, que contribuye a incrementar los objetivos propuestos (Batanero, 2010).	Coaching Disciplina Motivación Liderazgo	Bien común Trabajo en equipo Comunicación Reflexión Compensaciones	Cuestionario Análisis documental Observación
Resolución de conflictos en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019	Resultado final no violento ante un conflicto, problema o mal entendido entre dos o mas personas, buscándose la mejor solución posible (Ingenia S.A., 2008).	Manejo de Conflictos	Relaciones personales Diferencias personales Análisis y solución de conflictos	Cuestionario Análisis documental Observación

## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA VARIABLE

### CUESTIONARIO

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE

**OBJETIVO:** La presente se realiza con la finalidad de recolectar información para realizar un diagnóstico de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque

Sexo:

Edad:

Tiempo laborando:

Por favor, expresar su conformidad en cada una de las afirmaciones siguientes:

**(TA=TOTAL ACUERDO) (A=ACUERDO) (I=INDIFERENTE) (D=DESACUERDO)  
(TD=TOTAL DESACUERDO)**

		TA	A	I	D	TD
1	¿Conoce la misión, visión y reglas del Gobierno Regional de Lambayeque?					
2	¿Existe la práctica del Coaching dentro de dicha institución?					
3	¿Se realiza algún tipo de aplicación Coaching en esta oficina?					
4	¿Se realiza trabajo en equipo buscando el bienestar común?					
5	¿Se establecen espacios para pensar y reflexionar, dentro en la jornada laboral?					
6	¿Es efectiva la comunicación en el personal de la oficina, bajo cualquier nivel jerárquico?					
7	¿Se presentan buenas relaciones entre el personal de esta oficina y el personal que labora en las demás oficinas de la institución?					
8	¿Se maneja en la oficina las diferencias personales que se presentan al momento de cumplir sus funciones?					
9	¿Se analiza los conflictos que surgen y se busca la solución en equipo?					
10	¿Se motiva al personal a alcanzar metas que generan mejoramiento continuo?					
11	¿Recibe el personal una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?					
12	¿Cree que una aplicación Coaching podrá influir en la resolución de conflictos y el desempeño laboral, en una Institución Pública?					

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

#### CUESTIONARIO APLICADO PERSONAL DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE

NOMBRE DEL JUEZ	<i>Mercedes Collazos Alarcón</i>
PROFESIÓN	<i>Ing. Zootecnista.</i>
ESPECIALIDAD	<i>Proveído</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL ( EN AÑOS)	<i>80 años</i>
CARGO	<i>Directivo</i>
COACHING EMPRESARIAL PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN LA OFICINA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE, 2019	
<b>DATOS DEL MAESTRANTE</b>	
AUTOR	ARÉVALO RAMOS PAUL ANDERSON
PROGRAMA	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
EVALUADO	CUESTIONARIO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<b>GENERAL</b> Diseñar una propuesta de Coaching Empresarial en el Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.
	<b>ESPECÍFICOS</b> - Realizar un diagnóstico general en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019. - Diseñar una propuesta de Coaching Empresarial para resolver los conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019. - Validación a través de juicio de expertos de la propuesta de Coaching Empresarial, para resolver los conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 12 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
1. El personal conoce la misión, visión y reglamento de la Institución aplicada.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <i>Clara y precisa</i>
2. El personal reconoce la aplicación del Coaching en la Institución.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <i>Es precisa</i>
3. El personal reconoce la aplicación del Coaching dentro de su propia oficina.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <i>Si especifica</i>

4. El personal realiza trabajo en equipo buscando el bienestar común.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <u>Especificado</u>
5. El personal establece espacios de reflexión dentro de la jornada laboral.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <u>Se indica en el instrumento</u>
6. El personal mantiene una comunicación efectiva bajo cualquier nivel jerárquico.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <u>Items claros y específicos</u>
7. El personal mantiene buenas relaciones con el personal que labora en las demás oficinas de la institución.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <u>Items claro</u>
8. El personal sabe manejar las diferencias personales que se presentan al momento de cumplir sus funciones.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <u>Indicado en el instrumento</u>
9. El personal analiza los conflictos que surgen y buscan una solución en equipo.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <u>Por claro y preciso</u>
10. El personal se siente motivado a alcanzar metas que generan mejoramiento continuo.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <u>Se indica en el instrumento y es claro</u>
11. El personal recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <u>Se indica en el instrumento</u>
12. El personal considera que una aplicación Coaching podrá influir en la resolución de conflictos y el desempeño laboral de una Institución Pública.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: <u>Es preciso y especificado en el instrumento</u>
PROMEDIO OBTENIDO	N° TA <u>12</u> N° TD _____
COMENTARIOS GENERALES	<u>Se aplica con suma facilidad</u>
OBSERVACIONES	—

  
 JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**CUESTIONARIO APLICADO PERSONAL DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE**

NOMBRE DEL JUEZ	<i>ROSA BARBOZA BUSTAMANTE</i>
PROFESIÓN	<i>INGENIERA AGRONOMA</i>
ESPECIALIDAD	<i>INGENIERIA AMBIENTAL, COACHING PROFESIONAL</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL ( EN AÑOS)	<i>&gt; 30 años</i>
CARGO	<i>DOCENTE TIEMPO COMPLETO POSGRADO UCL.</i>
COACHING EMPRESARIAL PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN LA OFICINA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE, 2019	
<b>DATOS DEL MAESTRANTE</b>	
AUTOR	ARÉVALO RAMOS PAUL ANDERSON
PROGRAMA	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
EVALUADO	CUESTIONARIO
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<b>GENERAL</b> Diseñar una propuesta de Coaching Empresarial en el Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.
	<b>ESPECÍFICOS</b> - Realizar un diagnóstico general en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019. - Diseñar una propuesta de Coaching Empresarial para resolver los conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019. - Validación a través de juicio de expertos de la propuesta de Coaching Empresarial, para resolver los conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 12 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
1. El personal conoce la misión, visión y reglamento de la Institución aplicada.	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. El personal reconoce la aplicación del Coaching en la Institución.	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. El personal reconoce la aplicación del Coaching dentro de su propia oficina.	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____

4. El personal realiza trabajo en equipo buscando el bienestar común.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. El personal establece espacios de reflexión dentro de la jornada laboral.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
6. El personal mantiene una comunicación efectiva bajo cualquier nivel jerárquico.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
7. El personal mantiene buenas relaciones con el personal que labora en las demás oficinas de la institución.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. El personal sabe manejar las diferencias personales que se presentan al momento de cumplir sus funciones.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. El personal analiza los conflictos que surgen y buscan una solución en equipo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
10. El personal se siente motivado a alcanzar metas que generan mejoramiento continuo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. El personal recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
12. El personal considera que una aplicación Coaching podrá influir en la resolución de conflictos y el desempeño laboral de una Institución Pública.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
PROMEDIO OBTENIDO	N° TA _____ N° TD _____
COMENTARIOS GENERALES	<i>Sensibilizar y concientizar</i>
OBSERVACIONES	


  
 JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**CUESTIONARIO APLICADO PERSONAL DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE**

NOMBRE DEL JUEZ	<i>Jacelinne Margot deldora Kllm</i>
PROFESIÓN	<i>Licenciada en Educación</i>
ESPECIALIDAD	<i>CC.NN - Biología y Química</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL ( EN AÑOS)	<i>18 años</i>
CARGO	<i>Docente Tiempo Completo - Coaching Profesional</i>
COACHING EMPRESARIAL PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN LA OFICINA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE, 2019	
<b>DATOS DEL MAESTRANTE</b>	
AUTOR	ARÉVALO RAMOS PAUL ANDERSON
PROGRAMA	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
EVALUADO	CUESTIONARIO
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>GENERAL</b> Diseñar una propuesta de Coaching Empresarial en el Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.
	<b>ESPECÍFICOS</b> - Realizar un diagnóstico general en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019. - Diseñar una propuesta de Coaching Empresarial para resolver los conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019. - Validación a través de juicio de expertos de la propuesta de Coaching Empresarial, para resolver los conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
<b>DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 12 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
1. El personal conoce la misión, visión y reglamento de la Institución aplicada.	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. El personal reconoce la aplicación del Coaching en la Institución.	TA ( ) TD <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS: _____ _____
3. El personal reconoce la aplicación del Coaching dentro de su propia oficina.	TA ( ) TD <input checked="" type="checkbox"/> SUGERENCIAS: _____ _____



4. El personal realiza trabajo en equipo buscando el bienestar común.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. El personal establece espacios de reflexión dentro de la jornada laboral.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
6. El personal mantiene una comunicación efectiva bajo cualquier nivel jerárquico.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
7. El personal mantiene buenas relaciones con el personal que labora en las demás oficinas de la institución.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. El personal sabe manejar las diferencias personales que se presentan al momento de cumplir sus funciones.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. El personal analiza los conflictos que surgen y buscan una solución en equipo.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
10. El personal se siente motivado a alcanzar metas que generan mejoramiento continuo.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. El personal recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
12. El personal considera que una aplicación Coaching podrá influir en la resolución de conflictos y el desempeño laboral de una Institución Pública.	TA (✓) TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
PROMEDIO OBTENIDO	N° TA <u>10</u> N° TD <u>1</u>
COMENTARIOS GENERALES	<i>El instrumento puede ser aplicado.</i>
OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

40635167

Dra. Jocelina Nayot Aldana Hillan

## ALFA DE CRONBACH

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,900	,895	12

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado
1. El personal conoce la misión, visión y reglamento de la Institución aplicada.	32,93	57,924	,454	,986
2. El personal reconoce la aplicación del Coaching en la Institución.	31,93	57,638	,697	,970
3. El personal reconoce haberse desarrollado un programa de Coaching en la Oficina.	32,27	60,067	,572	,960
4. El personal realiza trabajo en equipo buscando el bienestar común.	32,67	54,238	,833	,994
5. El personal establece espacios de reflexión dentro de la jornada laboral.	32,53	51,981	,932	,986
6. El personal mantiene una comunicación efectiva bajo cualquier nivel jerárquico.	32,87	52,695	,825	,989
7. El personal mantiene buenas relaciones con el personal que labora en las demás oficinas de la institución.	32,80	58,029	,632	,901
8. El personal sabe manejar las diferencias personales que se presentan al momento de cumplir sus funciones.	32,60	55,686	,827	,973
9. El personal analiza los conflictos que surgen y buscan una solución en equipo.	32,87	55,695	,791	,987

## FORMATOS Y CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

#### Datos Generales

##### Título de la Investigación:

Coaching Empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019

##### Autor

Paul Anderson Arévalo Ramos

#### Datos de Juez experto

Nombre: Dra. Jocelino Inga Aldana Millán

Profesión: La Educación Secundaria

Grado: Dra en Administración de la Educación

#### Evaluación

¿Considera adecuada y coherente la estructura de la Propuesta?

(  ) De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Considera que la Propuesta está orientada al logro de los objetivos?

(  ) De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Considera que la Propuesta incluye aspectos necesarios para resolver el problema planteado?

(  ) De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Considera que la Propuesta generarán los resultados planteados en la hipótesis?

(  ) De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Cómo calificaría a toda la Propuesta?

( ) Excelente      (  ) Buena      ( ) Regular      ( ) Deficiente

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

## CONSTANCIA

Por intermedio de la presente hago constar que el estudiante **Paul Anderson Arévalo Ramos** de la Escuela de Postgrado de la Universidad "César Vallejo", mención Gestión Pública, ha presentado un diseño de "Propuesta de Coaching Empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019" para su validación.

Luego de ser evaluado; expreso mi opinión: **favorable**, porque reúne los requisitos para ser puesto en práctica al personal administrativo que labora en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque.

Por lo que expido la presente Constancia para los fines que el interesado estime conveniente.

Chiclayo 02 de Agosto del 2019

  
JUEZ EXPERTO

40635167

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

### Datos Generales

#### Título de la Investigación:

Coaching Empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019

#### Autor

Paul Anderson Arevalo Ramos

### Datos de Juez experto

Nombre: Mercedes Collazos Alarcón

Profesión: Ing.

Grado: Superior

### Evaluación

¿Considera adecuada y coherente la estructura de la Propuesta?

De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Considera que la Propuesta está orientada al logro de los objetivos?

De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Considera que la Propuesta incluye aspectos necesarios para resolver el problema planteado?

De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Considera que la Propuesta generarán los resultados planteados en la hipótesis?

De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Cómo calificaría a toda la Propuesta?

( ) Excelente       Buena      ( ) Regular      ( ) Deficiente

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

## CONSTANCIA

Por intermedio de la presente hago constar que el estudiante **Paul Anderson Arévalo Ramos** de la Escuela de Postgrado de la Universidad "César Vallejo", mención Gestión Pública, ha presentado un diseño de "Propuesta de Coaching Empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019" para su validación.

Luego de ser evaluado; expreso mi opinión: **favorable**, porque reúne los requisitos para ser puesto en práctica al personal administrativo que labora en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque.

Por lo que expido la presente Constancia para los fines que el interesado estime conveniente.

Chiclayo 02, de Agosto del 2019



**JUEZ EXPERTO**

Dr. **ROBERTO VÁSQUEZ RIVERA**  
CONSULTOR ESPECIALISTA

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

### Datos Generales

#### **Título de la Investigación:**

Coaching Empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019

#### **Autor**

Paul Anderson Arévalo Ramos

### Datos de Juez experto

Nombre: LUIGGI YAMIL BRIONES SANCHEZ.

Profesión: CONTADOR PUBLICO

Grado: SUPERIOR

### Evaluación

¿Considera adecuada y coherente la estructura de la Propuesta?

De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Considera que la Propuesta está orientada al logro de los objetivos?

De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Considera que la Propuesta incluye aspectos necesarios para resolver el problema planteado?

De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Considera que la Propuesta generarán los resultados planteados en la hipótesis?

De acuerdo      ( ) Poco de acuerdo      ( ) Desacuerdo

¿Cómo calificaría a toda la Propuesta?

( ) Excelente       Buena      ( ) Regular      ( ) Deficiente

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

## CONSTANCIA

Por intermedio de la presente hago constar que el estudiante **Paul Anderson Arévalo Ramos** de la Escuela de Postgrado de la Universidad "César Vallejo", mención Gestión Pública, ha presentado un diseño de "**Propuesta de Coaching Empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019**" para su validación.

Luego de ser evaluado; expreso mi opinión: **favorable**, porque reúne los requisitos para ser puesto en práctica al personal administrativo que labora en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque.

Por lo que expido la presente Constancia para los fines que el interesado estime conveniente.

Chiclayo 02 de AGOSTO del 2019

  
CPC. Luggi Y. Brownes Sanchez  
MAT. N° 94-3467

JUEZ EXPERTO



## **PASE DE SUSTENTACIÓN**

### **PASE A SUSTENTACIÓN**

**AUTORES:** Br. PAUL ANDERSON AREVALO RAMOS

**PROGRAMA:** Maestría en Gestión Pública

**ASESOR:** Dra. VILMA MONTEAGUDO ZAMORA

**TITULO:** Coaching Empresarial para la resolución de conflictos laborales en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Lambayeque, 2019

#### **NOMBRE DEL JURADO**

DR. CARLOS ALBERTO CENTURION CABANILLAS

#### **OBSERVACIONES**

EL SUSCRITO HA REVISADO LA TESIS Y SE HA COMPROBADO QUE HA SIDO SUBSANADAS LAS OBSERVACIONES REVISADAS EN LA PRIMERA CORRECCION; POR LO TANTO **CONSIDERO QUE DEBE PASAR A SUSTENTACION DE LA MISMA.**

Chiclayo, 02 de Agosto del 2019.

  
DR. CARLOS ALBERTO CENTURION CABANILLAS

DNI 16500866

# AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
UNIDAD EJECUTORA 001 SEDE CENTRAL  
OFICINA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS



Firmado digitalmente por CASTAÑEDA CASTAÑEDA Angel Guillermo  
FIR 16780149 hard  
Unidad: OFICINA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS  
Cargo: JEFE OFICINA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS  
Fecha y hora de proceso: 15/05/2019 - 08:54:30

Id seguridad: 3756115

Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad

Chiclayo 15 mayo 2019

**OFICIO N° 000571-2019-GR.LAMB/OERH [3214639 - 1]**

**DRA. MERCEDES COLLAZOS ALARCÓN  
JEFE DE LA ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD PRIVADA "CÉSAR VALLEJO" ESCUELA DE POSGRADO**

**ASUNTO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**REFERENCIA: OF. S/N DE FECHA 29-04-2019 EXP. 3214639-0**

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y en atención al documento de la referencia, comunicarle la aceptación del estudio de investigación de : PAÚL ANDERSON ARÉVALO RAMOS, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada "Cesar Vallejo" de Chiclayo, quien realizará el proyecto de Investigación denominado "COACHING EMPRESARIAL PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN LA OFICINA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE, 2019". El mismo que se desarrollará a partir del mes de mayo en el lapso de 04 meses, lo cual hago de su conocimiento para los fines pertinentes.

Es propicia la oportunidad para expresarle mi consideración y estima.

Atentamente,

Firmado digitalmente  
ANGEL GUILLERMO CASTAÑEDA CASTAÑEDA  
JEFE OFICINA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS  
Fecha y hora de proceso: 15/05/2019 - 08:54:30

*Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sisgedo3.regionlambayeque.gob.pe/verifica/>*