



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**Propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la
municipalidad distrital de Baños del Inca, Cajamarca**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Linares Coba, Wilberto (ORCID: 0000-0001-6211-2049)

ASESOR:

Dr. Soplapuco Montalvo, Juan Pedro (ORCID: 0000-0003-4631-8877)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO - PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico este informe de tesis a:

Mi hijo Diego Mauricio que es mi inspiración en cada paso que emprendo.

Mis padres Juan y Sabina, a mis hermanos Ronal y Daver por su apoyo incondicional

Mi esposa Mary Lizbeth por su apoyo constante para lograr mis objetivos

Wilberto

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien me bendice día a día a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y mi fortaleza en los momentos de dificultad y debilidad.

Agradecer también a mi esposa y mi hijo por ser los promotores de mis sueños

Agradecer a todos los maestros que me brindaron sus conocimientos y a todos mis compañeros de clases por todo lo compartido

El Autor

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	15
2.2. Operacionalización de variables	16
2.3. Población muestra y muestreo	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	18
2.5. Procedimiento	20
2.6. Método de análisis de datos.....	20
2.7. Aspectos éticos	21
III. RESULTADOS	22
IV. DISCUSIÓN	29
V. CONCLUSIONES	34
VI. RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS	36

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N° 01: Operacionalización de variables	16
Tabla N° 1: Muestra del estudio	17
Tabla N° 2: Indicador compromiso de la variable trabajo en equipo	22
Tabla N° 3: Indicador dedicación de la variable trabajo en equipo.....	23
Tabla N° 4: Indicador coherencia de la variable trabajo en equipo.....	24
Tabla N° 5: Indicador respeto de la variable trabajo en equipo	25
Tabla N° 6: Frecuencia de la variable trabajo en equipo.....	27

RESUMEN

La presente investigación titulada: Propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de Baños del Inca, Cajamarca, tuvo como objetivo general: proponer un programa de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, Cajamarca.

El tipo de investigación es descriptiva – propositiva, con un diseño no experimental, descriptivo – propositivo se realizó con una población de 630 trabajadores y con una muestra de 96 pobladores del Distrito de Baños del Inca, los cuales fueron elegidos en forma no probabilística por conveniencia o a criterio del investigador, es preciso indicar que para recoger los datos se utilizó el cuestionario.

De acuerdo a los resultados se puede concluir que: la variable trabajo en equipo el 42,7% de los encuestados consideran que es malo; asimismo un 40,6% considera que el trabajo en equipo es regular debido a que los trabajadores de la municipalidad de Baños del Inca se comprometen parcialmente en las actividades dentro del marco del compromiso, dedicación, coherencia y respeto que debe existir en cada uno de los trabajadores de dicha entidad municipal; finalmente encontramos un escaso 16,7% de los encuestados que considera que el trabajo en equipo es bueno. Frente a estos resultados se está planteando la propuesta de Coaching gerencial.

Palabras clave: Trabajo en equipo, coaching, compromiso, dedicación, coherencia.

ABSTRACT

The present research entitled: Management coaching proposal to improve teamwork in the district municipality of Baños del Inca, Cajamarca, had as a general objective: to propose a management coaching program to improve teamwork in the district municipality of Baños del Inca, Cajamarca.

The type of research is descriptive - propositive, with a non-experimental, descriptive - proactive design was carried out with a population of 630 workers and with a sample of 96 inhabitants of the District of Baños del Inca, which were chosen in a non-probabilistic way for convenience or at the discretion of the researcher, it is necessary to indicate that the questionnaire was used to collect the data.

According to the results, it can be concluded that: the variable teamwork 42.7% of respondents consider it bad; Likewise, 40.6% consider that teamwork is regular because the workers of the municipality of Baños del Inca partially commit themselves to activities within the framework of the commitment, dedication, coherence and respect that must exist in each of the workers of said municipal entity; Finally, we found a scarce 16.7% of respondents who believe that teamwork is good. Faced with these results, the proposal of managerial Coaching is being proposed.

Keywords: Teamwork, coaching, commitment, dedication, coherence.

I. INTRODUCCIÓN

En relación a la *realidad problemática* el Trabajo en Equipo en las diversas instituciones es un alteración que encierra en sí mismo la ligazón, la agrupación y la invención de una institución, estas instituciones – organización dependiendo la diferente gestión a la cual se desarrolla pretende lograr beneficio, competitividad y sobre todo el logro de objetivos institucionales, esto será posible en la medida que sus componentes fundamentalmente mejoren su beneficio continuo y desenvuelvan cambios internamente de las distribuciones organizacionales para dar sometimiento a la misión y visión establecida y que admita el comportamiento de los sujetos con el fin de lograr la máxima destreza y realización dentro de la institución, la misma que se verá reflejado en la consecución de los objetivos estratégicos de las instituciones.

De acuerdo al párrafo anterior es necesario que las instituciones tanto públicas, como privadas desarrollen políticas y estrategias que permitan lograr el éxito institucional, esto en función de ganar prestigio y sobre todo en mejorar su rendimiento en bien del desarrollo de la comunidad, sin embargo no todas las instituciones se establecen actividades que fortalezcan el Trabajo en Equipo, tal como se manifiesta en el vecino país del Ecuador en donde la empresa Gallup realizo un estudio y determino que:

El 64.87% de los encuestados no saben trabajar en equipo o no conocen técnicas que les permitan desenvolverse en grupos de trabajo”, lo que limita a la adquisición de conocimientos, experiencias o habilidades de los trabajadores, perjudicando en la comunicación, en el liderazgo, en el compromiso y en la toma de decisiones, conllevando a un imperfecto Clima Organizacional. (Crabtree, 2013)

Por lo descrito anteriormente en el Ecuador las empresas tienen dificultades de cohesión entre sus miembros y esto se manifiesta en que no existe un compromiso innegable del personales con la empresa, imposibilitando la disposición de equipos de trabajo, en ese sentido este panorama afecta la optimización de tiempo y recursos, restringiendo la acoplamiento de actividades, generando desconcentración en el cumplimiento de funciones, actividades y tareas planteadas en el campo organizacional. (Pezo, 2010)

Según el diario Gestión (2019), la significancia de trabajar en equipo florece por la consideración de que mientras más individuos estén identificados en la ejecución de una acción, son más y excelentes los efectos que se logra. Frente a lo descrito anteriormente se

hace común en las empresas que se organicen en diferentes grupos con la intención de lograr objetivos específicos y sobre todo objetivos estratégicos, los mismos que están orientados al desarrollo de la institución.

De acuerdo al acápite anterior en *nuestro país* en este momento las organizaciones muestran equipos de trabajo desordenados, con baja estimulación y no tienen en cuenta los objetivos particulares para formar parte de los objetivos empresariales estratégicos imposibilitando así que se alcance la consecución de los objetivos establecidos en bien de la institución (Toro, 2016).

Esta problemática genera que deben tener en cuenta múltiples factores para poder determinar las razones por la cual se presentan estos problemas, ello implica factores internos y sobre todo los cambios de paradigma que empiezan a regir dentro de las organizaciones con el fin de cumplir los objetivos planteados; por otro lado tenemos que las organizaciones en nuestro país se olvidan de las características de las instituciones toda vez no se practican los valores estratégicos e individuales, motivo por el cual faltan estrategias de comunicación y políticas de desarrollar bien las actividades en bien de las organizaciones.

De acuerdo al acápite anterior esto se manifiesta debido a las políticas institucionales en donde las personas que lideran no tienen estrategias de mejorar la situación y se ve reflejada en la desmotivación de los trabajadores, asimismo el bajo rendimiento en su labores cotidianas y además las rotaciones muchas veces injustificadas a la cual se someten los trabajadores de las instituciones; es allí un poco la inestabilidad del trabajador y es perjudicial toda vez que no se aprovecha las capacidades y destrezas de los participantes perjudicando muchas veces el trabajo óptimo y lógicamente la consecución de los objetivos institucionales. (Mendoza, 2017)

Asimismo, Saravia (2019) en un artículo del diario el peruano indica que las situaciones descritas anteriormente son bastante habituales en el ambiente corporativo y es aquí donde el coaching aprovecha para certificar el perfeccionamiento de las potencialidades que se requieren para encargarse cambios continuos en el proceder, a fin de optimar la particularidad de vida de esta persona, tanto a nivel competitivo como particular.

De otro modo, para que estas personas adquieran mejoras en su desarrollo de sus actividades y requieran cambios en su comportamiento, demostrando compromiso, responsabilidad e identidad con la institución al cual forman parte, incluso se debe preparar un liderazgo dentro

de la institución de todos los trabajadores, para que puedan tener decisión en las actividades, asimismo se debe practicar un liderazgo que le permita intervenir las condiciones estresantes, negociar sus emociones, poseer empatía con su equipo, optimizar su capacidad de comunicación, diferenciar las decisiones importantes, poseer cordialidad en sus colaboradores, mejorar la gestión de conflictos.

En relación a la *región Cajamarca*, al igual que a nivel nacional las instituciones presentan problemas dentro de sus estructuras para poder cumplir las metas y objetivos establecidos, por múltiples razones, en la cual algunas de las más notorias son la falta de compromiso de los trabajadores, ausencia o carencia de un liderazgo entre los miembros, además falta de motivación, que se manifiesta a razón de varias causas, asimismo el compromiso de cumplir lo establecido en sus actividades diarias. En relación a la entidad municipal objeto de la investigación se identificó dificultades en la organización de la entidad y sobre todo dificultades para el trabajo en equipo, se evidencia un trabajo muy aislado y que de alguna manera perjudica y sobre todo imposibilita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En relación a los estudios que se han establecido como los *antecedentes de estudio* para poder tener un panorama general de dichos resultados se ha considerado a las siguientes investigaciones, las mismas que nos sirvieron para contrastar los resultados al momento de la discusión de los mismos:

Toro (2016) investigo sobre la Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales, Bogotá, teniendo como objetivo “analizar los diferentes conceptos de Trabajo en Equipo y como se optimizan los resultados en las organizaciones generando procesos relacionales fortalecidos y que influyan en el rendimiento de las empresas.

El autor en mención concluyo que el trabajo en equipo hace que un ambiente se muestre amical y de afectividad entre sus integrantes para poder construir relaciones sociales extremadamente razonables, además posibilita el logro de los objetivos, incluso mejorar el nivel de productividad en la organización, por lo que se hace necesario poner en practicar nuestra responsabilidad, empeño y dedicación al servicio de la institución y organización.

Mendoza (2017), investigó sobre “Liderazgo participativo y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Independencia-Huaraz, 2016”. Su propósito consistió en “demostrar la relación que existe entre el liderazgo participativo y trabajo en equipo”. El autor utilizó un tipo de investigación correlacional con un diseño no experimental

descriptivo - correlacional; con una población de 260 directivos y trabajadores, además de una muestra no probabilística de 155 trabajadores. Después de los resultados obtenidos producto del diagnóstico, en donde se aplicó la encuesta para las dos variables como es el liderazgo participativo y trabajo en equipo; después de procesar con métodos estadísticos se puede atestiguar que existe una relación alta, directa y significativa ($r = 0,854$) entre el liderazgo participativo y el trabajo; concluyendo lo significativo que es un líder que se involucre con sus trabajadores para cumplir con los objetivos propuestos en bien de la institución.

Asimismo tenemos el aporte de Leyton (2017), el mismo que investigó sobre “Habilidades Directivas de los jefes de grupo y el Trabajo en Equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016”, utilizó una investigación correlacional, de corte transversal, de nivel descriptivo y diseño no experimental, correlacional, además desarrollo una muestra probabilista. La muestra estuvo conformada por 90 funcionarios pymes de las agencias bancarias de dichas regiones, de esta muestra se recogió información, se utilizó una encuesta teniendo en cuenta que para la primera variable consta de 26 ítems; por otro lado la segunda variable estuvo constituida por 41 ítems, es preciso indicar se utilizó como instrumento la escala Likert en donde la literatura indica que los extremos son positivos y negativos. Después del procesamiento de los datos y de acuerdo a la presente investigación, teniendo en cuenta que nos interesa una variables de las trabajadas, que es el trabajo en equipo se concluye que se presentan dificultades en el trabajo en equipo producto de la falta de un liderazgo, que permita orientar y sobre todo guiar las actividades que son propias de las prioridades de la institución; asimismo se hace necesario mejorar las relaciones interpersonales que lamentablemente mucho daño le hacen a la consolidación y consecución de los objetivos institucionales.

En relación a las teorías y enfoques de la variable en estudio es preciso indicar que se ha considera una variedad de referencias bibliográficas para poder explicar y sobre todo conocer lo relacionado al trabajo en equipo como variable de diagnóstico que posteriormente se busca desarrollar una propuesta para mejorar su funcionalidad dentro de la institución municipal en mención:

De acuerdo a las diversas definiciones relacionadas al trabajo en equipo se hace necesario conocer las siguientes accesiones de diversos autores: en este sentido se ha considera lo

planteado por Fritz (S.F.) este autor considera que las instituciones están integradas por personas que siempre deben trabajar por conseguir logros y metas de acuerdo a la planificación que se establece con anterioridad, en este sentido los sujetos que forman parte de las instituciones deben trabajar de forma colaborativa y que cada uno de sus miembros asuma responsabilidades con el propósito de desarrollar un buen trabajo y sobre todo conseguir metas institucionales.

Para poder conseguir lo anteriormente planteado se hace necesario que el líder sea una persona activa, asertiva y sobre todo que maneje relaciones interpersonales con la finalidad de que pueda orientar el trabajo estableciendo reglas de forma que cada trabajador tenga en cuenta la clarificación de sus roles y funciones, además del trabajo de forma colaborativa, demostrando respeto por los demás. (Aliaga 2015)

En este sentido de acuerdo a lo establecido anteriormente se debe deslindar las concepciones de grupo y equipo fundamentales para el crecimiento dentro de las instituciones; es por ello que el equipo es un conjunto de elementos que favorecen prontamente para obtener el similar objetivo o intención .Sus integrantes trabajan de manera coordinada y con responsabilidad para conseguir los objetivos, tanto institucionales como personales. Hayes (2002, p.24)

Por lo planteado en los últimos acápites se puede sintetizar que el trabajo en equipo es la capacidad de trabajar tanto en cooperación y contribución conjunta, lo reverso de cuando se lo realiza de forma particular y profesional, para que esta contención tenga el efecto óptimo, es ineludible que las actitudes sean fidedignas, crecidamente que el inquilino sea un segmento y que desempeñe al instante de trabajar en equipo (Alles, 2016).

Asimismo podemos hacer referencia a las teorías que sustentan la variable en estudio, en la cual vamos a identificar la Teoría Y, en la cual indica que el responsable debe actuar y sobre todo brindar responsabilidad como es la participación, la libertad que debe desarrollar para manifestarlo en sus trabajadores, en el cual se brinda confianza a los trabajadores para que puedan desarrollar de forma activa, organizada y sobre todo mirando las expectativas de la empresa, para ello se debe contar con talento e iniciativa, naturalmente liderados por un responsable capaz de poder amalgamar las cualidades de los trabajadores y poder lograr las metas establecidas.

Según lo anterior los encargados tienden a encomendar y oír informes, pues cree que los individuos son creativas e perspicaces. Aquí se manifiesta el compromiso, el autocontrol y

sobre todo el poder de gestionar las actividades que permitan desarrollar actividades en beneficio de la institución. De esta manera de dirección estira a contemplar un ambiente en donde se tomen las decisiones de forma democrática, y brindando oportunidades para todos los trabajadores que puedan conseguir sus metas y sobre todo se vea reflejada en la calidad de servicio que se brinda en la institución y lógicamente los objetivos institucionales. Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards (2000)

En este sentido los trabajadores que son tratados respetando sus particularidades a través de respeto, la confianza, brindar la oportunidad de poder manifestar sus dudas e inquietudes valorando su iniciativa y creatividad en la cual nos permite reconocer un mejor trabajo en bien de la institución (Pintado, 2014). La acción impulsadora del administrador (gerentes en las municipalidades) provoca una reacción emprendedora de las personas asumiendo iniciativas de desarrollo y responsabilidades en el trabajo.

Asimismo tenemos la teoría de Herzberg que se fundamenta en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extraordinario). El autor en mención define la teoría en dos factores, los cuales se describen a continuación:

Factores higiénicos, se refiere a las situaciones que envuelven al trabajador cuando realiza sus labores propias de su trabajo, además de incluir las circunstancias físicas y las relacionadas a las condiciones ambientales de la labor que desempeña, asimismo se incluye las cuestiones salariales, las retribuciones sociales, las condiciones laborales de la empresa, los monitores y supervisiones por parte de la empresa, la convivencia manifestada entre el clima organizacional que debe desarrollarse en la institución, reglamentos que rigen el comportamiento de los trabajadores incluso las oportunidades fuera de la institución. (Halfhill, 2005).

Estos elementos componen los factores comunes que son de utilidad en las instituciones, de tal manera que para motivar a los trabajadores no necesariamente esta teoría permite influir en el comportamiento de los trabajadores. (Halfhill, 2005).

Factores motivadores o satisfactorios, los mismos que hacen referencia a las temáticas de los puestos de trabajo, las actividades y responsabilidades de la misma como elemento de la institución, las mismas que manifiestan situaciones motivacionales que generan un efecto perdurable de satisfacción y acrecimiento de la producción en niveles de altamente competitivos, demostrando responsabilidad, dentro de un mundo altamente competitivo.

Hablar de motivación para Herzberg implica expresiones de crecimiento y altamente reconocido como profesional comprometido con las tareas y todo tipo de actividades que implica un gran desafío y valoración por parte del trabajador, demostrando compromiso y responsabilidad e cada una de sus diversas actividades y funciones dentro de la empresa a la cual deben de valorar y trabajar en función a sus necesidades y metas propuestas. En este sentido cuando las expectativas motivacionales son buenas, esto se refleja en el rendimiento y cumplimiento de metas, sin embargo cuando es lo contrario; es decir mala motivación las cosas no se cumplen y las metas institucionales fallan.

En relación a las dimensiones de la variable trabajo en equipo tenemos el compromiso que cada individuo debe asumir para comprometerse a desarrollar de carácter individual sus actividades y poder sacar adelante el trabajo planificado con la participación de los demás integrantes, esto con la única finalidad de lograr los objetivos establecidos por las instituciones. (Humphrey, Karam, Morgeson, 2016).

De acuerdo al acápite anterior tenemos que todos los integrantes deben orientar su trabajo a conseguir las metas y objetivos establecidos, como un fin común y ser solidario en lograrlo, deben comprometerse a cumplir las expectativas de éxito y demostrar compromiso en asumir retos en bien de la institución a la cual representan (Kozlowski, & Ilgen, 2016), esto es fundamental con el aporte de “Cada miembro del equipo aporta lo mejor de sí mismo, pone todo su esfuerzo en llevar el proyecto hacia delante” (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, 2015).

Frente a lo descrito anteriormente tenemos que el compromiso se refiere a la adeudo que asume cada participante del equipo con el común del grupo para lograr los resultado esperados, está participación lo que busca el conseguir el resultado deseado en bien de todos los participantes y sobre todo en bien de la institución, con la finalidad única de conseguir sus objetivos trazados. (Hegney, Plank, Parker, 2016)

Por otro lado en relación a la segunda dimensión la dedicación es el accionar de utilizar el conocimiento para poder dirigir alguna situación a alguien en este caso dentro del ámbito laboral con espero, dedicación que se vea reflejada en un trabajo coordinado y de forma exclusiva de un integrante con la finalidad de poder desarrollar sus actividades propuestas en bien de la entidad. (Miklavcic, Kolenc, Markic, 2017).

Asimismo teniendo en cuenta la dimensión coherencia el trabajo en equipo debe estar muy organizado y sobre todo dirigido por un líder que permita evitar dificultades y contradicciones en el desarrollo de las actividades dentro de la institución con la finalidad de conseguir los objetivos planteados. En este sentido liderazgo de equipo implica organizar a sus participantes con la finalidad de evitar contratiempos y sobre todos apresuramientos que dificultan el progreso y desarrollo de las metas de las instituciones de la cual se forma parte. (Leyton, 2017).

Es preciso indicar que para una buena coherencia debe coexistir un propósito que defienda las situaciones de cada integrante del equipo y este debe estar ordenado por una o varias personas y regularizado para su óptima ejecución” (Vizcarra, 2013, citado por Leyton, 2017)

En lo que respecta a la dimensión respeto es preciso señalar que existe una gran variedad de formas de tener en consideración las ocupaciones o roles que rescatan sus integrantes, otros lo hacen sobre la base de su naturaleza holística y de sus atribuciones. De este modo en relación a la participación de los integrantes que forman parte del grupo es necesario indicar que se deben respetar las opiniones, actividades y sugerencia de las personas como parte importante de las instituciones, todo ello en bien de conseguir los diversos objetivos de las instituciones, se debe dejar de priorizar la parte individual y dar mayor importancia a lo colectivo. (Carty, 2016).

De acuerdo a las intencionalidades la presente investigación, en primer lugar busca diagnosticar como se manifiesta el trabajo en equipo en los miembros de la municipalidad distrital de Baños del Inca, toda vez que es muy importante para poder conseguir los objetivos institucionales. Asimismo se busca solucionar una problemática teniendo en cuenta que muchas veces las labores se presentan disociables por la falta de integración, e incluso por la falta de identidad de sus trabajadores.

Por lo escrito en el acápite anterior, se hace necesario plantear una propuesta que permita contribuir en mejorar el trabajo en equipo desde el coaching gerencial, como un conjunto de estrategias de integración personal, mejorando las relaciones humanas y sobre todo en busca de lograr los objetivos planteados dentro de las instituciones públicas y privadas. Es necesario que la intención del autor es poder utilizar esta propuesta por futuros investigadores y poder ponerla en práctica para mejorar sus resultados institucionales.

Finalmente es preciso indicar que se pretende que la propuesta en mención mejore las relaciones personales y además como factor fundamental conseguir bienestar entre los integrantes con la intención de tener resultados óptimos que coadyuven al bienestar institucional, permitiendo un desarrollo de la comunidad y por qué no decirlo de nuestro país.

Teniendo en cuenta las variables, tenemos que el coaching implica trasladar una persona de un lugar confortable a otro mucho mejor en el cual se siente bien cómodamente (Marshall, 2001), citado por (Machuca 2009). El coaching implica un proceso continuo de aprendizaje, que implica un conjunto de acciones afectivas y de extraordinaria destreza para desarrollar actividades de aprendizaje; en este sentido se busca una interrelación de profesional, la misma que se ve fortalecida por la información veraz que se brinda y sobre todo por las decisiones que se deben desarrollar y más aún por el compromiso que deben desarrollar los miembros de los equipos de trabajo en una determinada institución.

Por otro lado, Casado citado por Machuca (2009), define al coaching como un asesoramiento individualizado cuyo proceso supone un descubrimiento potencial personal para maximizar su desempeño. Se trata de un método por el cual un individuo (entrenador) crea relaciones de capacitación hacia otros (entrenadores), que se facultan para aprender de forma más fácil. En la práctica, se trata de sentarse con el directivo y preguntarle por sus objetivos de mejora, por las áreas que considera importantes para lograr un avance en su desempeño profesional y en sus planes y objetivos futuros. El objetivo último del coaching es el conseguir un cambio de comportamiento del directivo que aprende para mejorar sus resultados.

De acuerdo al acápite anterior relacionado a generar un cambio con la finalidad de que la persona mejore mediante la observación, diagnóstico y retroalimentación; en este sentido el coaching se ha transformado en un instrumento muy ventajoso para desenvolver líderes que se ansían inmovilizar, a través de un asunto particular de amaestramiento y desarrollo personal; encaminado a conseguir transformaciones en su conducta profesional, de modo que el impacto de su encargo sea más positivo.

Es preciso indicar que dentro de las organizaciones para que esto se cumpla se exige la exigencia de un coach que es un espectador diligente, discute, examina, guía incluso a investigar; pero debe guardarse a desenlaces. En este punto la persona trabajadora que asimila se da cuenta lo que hace mal y lo asume de manera positiva sus errores y dificultades

que se presentan en el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta las incongruencias que se ha planteado para lograr sus metas y cumplir las funciones propuestas.

Es tradicional que en un asunto de coaching como el que se manifiesta en la presente investigación se establezcan relaciones entre las segmentos; la tentación de un coaching siempre es correspondiente a los beneficios de progreso indeleble del trabajador como es en nuestro caso de la municipalidad. No obstante, si la enseñanza ha sido asimilada una gran parte del compromiso en el próximo deberá concebir el trabajador por sí solo, y si es posible, colaborar en el futuro con otros trabajadores que sientan la necesidad de mejorar sus habilidades profesionales y sobre todo con expectativas de mejorar el trabajo y desempeño de los objetivos de las instituciones a la cual forman parte.

Es oportuno referenciar que el coaching se aplica a conseguir los resultados que las personas buscan obtener a través de estrategias como la oratoria, la comunicación escrita, autogestión de problemas, regulara el tiempo, el síndrome de burnout, con el estado mental de los trabajadores, con la motivación, el liderazgo, etc., naturalmente que para que ello funcione se necesita una gran variedad de estrategias en donde se facilite la toma de decisiones para mejorar su actuar frente a la labor encargada. Asimismo otros aspectos muy importantes del coaching son el habituado de suscitar la acción, el proporcionar un feedback característico y el centralizar el compromiso de las disposiciones que tomas las personas en ellos mismos. (Machuca, 2009)

Es preciso indicar que la propuesta de coaching desde un sentido filosófico ayuda de manera significativa en la alineación y ocupación de un guía pues tiene representación formativa. Su filosofía nos conlleva a recapacitar sobre nuestra situación y trabajos por lo que en este tiempo nos toca vivir y reconocer nuestros errores y los demás, teniendo en cuenta la importancia de llevar una idea general con visión de desarrollo y progreso en beneficio de la institución que en ese momento nos toca representar, allí radica la importancia del dialogo como medio, para mejorar nuestros errores, con la finalidad de superarlos y sobre todo reflexionar en mejorar en el día a día.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario que los trabajadores sean comprometidos con la institución, con principios sólidos, democráticos, capaces de solucionar problemas y sobre todo comprometidos en el bienestar de la institución para ello es oportuno el trabajo en equipo para poder cumplir con los objetivos institucionales, es oportuno mencionar además

lo fundamental que representa el compromiso organizacional de todos los miembros de la organización.

En relación al enfoque epistemológico, debemos tener en cuenta en que vivimos de acuerdo a las exigencias mundiales, se hace necesario que las instituciones tengan en cuenta principios y horizontes establecidos con la finalidad de lograr consolidarse y sobre todo cumplir con las metas y sobre todo el éxito en bien de la institución y para nuestro caso el bienestar común.

En este sentido el coaching está siendo aprovechado cada vez más en compañías y organizaciones de todo tipo, envolviendo las entidades municipales, que precisamente son las más necesitadas en el trabajo organizado dentro de la misma, para poder cumplir con las metas y necesidades dentro de la comunidad. Es preciso en este caso la mediación de un coach profesional, en grupos de trabajo o en compromisos particulares con la participación de las autoridades con la finalidad de transformar la competitividad de la organización. (Muradep, 2012).

Por lo anteriormente descrito se hace necesario que el coaching en las organizaciones de diversa índole y en este caso las municipales, nos permita facilitar que los trabajadores adopten cambios de acuerdo a las grandes exigencias, desarrollando compromisos institucionales por encima de los particulares, situación que mejorará los objetivos en bien de la comunidad, como es el caso de la municipalidad en materia de estudio.

En relación al enfoque antropológico, se busca desarrollar en un mundo civilizado como parte de la convivencia que existe entre los seres humanos, que surge de la necesidad de socializarnos y de tener nuestras propias ideas y decisiones que nos hacen únicos como miembros de la especie humana. Estas decisiones que las desarrollamos con la finalidad de decidir en bien de nosotros mismos pero cuando somos parte de una sociedad dependiente debemos pensar en el bien común, es por ello que se deben incentivar la formación de líderes en las instituciones con la finalidad de poder guiar y sobre todo orientar el trabajo dentro de las instituciones con el propósito de buscar la mejora institucional y lograr los objetivos previstos. Es oportuno indicar que los seres humanos por naturaleza somos sociables y en este sentido se hace necesario mejorar las relaciones personales para poder desarrollar el trabajo en equipo que tanto se necesita mejorar en la entidad municipal.

Asimismo la propuesta está orientada a un enfoque pedagógico, en donde es fundamental la parte pedagógica para el buen funcionamiento del trabajo en equipo, se hace necesario conocer los procesos, procedimientos y sobre todo las estrategias didácticas que se deben considerar en el desarrollo del coaching para mejorar el trabajo en equipo, todo ello para el buen funcionamiento en la organización municipal.

Es fundamental argumentar que las herramientas del coaching ayudan en la transformación de las personas, situación que se manifiesta en el compromiso de sus tareas y funciones dentro de las organizaciones, todo ello para lograr conseguir metas y mejorar los resultados institucionales, que en este caso entran en relación al servicio que se manifiesta en la comunidad.

Tener un buen coach, el individuo está entusiasmado para sobresalir y vencer las dificultades, arriesgando las posibilidades de lograr los resultados esperados. Es oportuno indicar que estos primeros pasos se logran con compromiso que implica estar motivados y generar aptitudes de cambio y superación entre los miembros de la institución, reflexionar y tomar conciencia de las oportunidades que se presentan para poder realizar bien las cosas. (Dilts, 2014)

Finalmente la parte axiológico, pretende que las características del Coaching gerencial asumen de manera específica la relación que deben asumir los integrantes o miembros de la organización con la finalidad de poder tomar decisiones y sobre todo respetar las mismas en bien del funcionamiento de todos. El coaching tiene como base primordial la consecución de resultados y logros institucionales como parte del compromiso que asumen de la parte directriz hasta la parte operativa como consecuencia de la mejora continua.

Como consecuencia la axiología se describe como el fortalecimiento de valores particulares y corporativos, defensa y difusión de elementos en la consecución de las tareas de compromiso social, revelación de la dispersión de los compendios voluntarios hacia su extensión ética, con una cualidad de mejora en cualesquiera de los hechos e interacciones en el contorno particular, competitivo y colectivo. (Cortina, 1998).

Frente a esta problemática surge la necesidad de poder identificar los mecanismos de solución y sobre todo nace la siguiente interrogante: ¿Será posible la propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca?

Teniendo en cuenta la formulación del problema, el presente informe de investigación se justifica debido a la importancia de buscar una solución al problema del trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Baños del Inca, todo esto con la finalidad de consolidar un mejor rendimiento y conseguir los objetivos planteados por la institución municipal.

De acuerdo a la necesidad social, el presente estudio de investigación instituye una aportación para conocer las debilidades que presenta el trabajo en equipo, las mismas que se manifiestan en la falta de compromiso que manifiestan los trabajadores de la entidad municipal en la cual se desempeñan de forma individual y con interés particulares, los mismos que muchas veces no contribuyen al logro y metas de las instituciones. En este sentido se busca beneficiar al ciudadano y público en general, para ello es fundamental mejorar estas dificultades que se presentan en bien de la institución como parte elemental en el desarrollo de la sociedad.

En el aspecto técnico, la investigación se justifica porque permite proporciona conocimientos valiosos para desarrollar estrategias que permitan mejorar el trabajo en equipo, para ello es fundamental conocer las generalidades del coaching gerencial, fundamentos, y sobre todo el conjunto de actividades que nos permitirá poner en practica con la finalidad de contribuir a un mejor trabajo que rinda frutos en bien de la institución municipal. Es preciso indicar que los trabajadores serán capacitados por talleres con la finalidad de interiorizar los conceptos básicos y componentes que generan desarrollo en su actividad laboral, incluso mejora las relaciones interpersonales.

Por otro lado el presente informe de tesis se planteó el siguiente objetivo general: proponer un programa de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, Cajamarca, además de los objetivos específicos fueron:

- a). Diagnosticar el nivel de trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, Cajamarca.
- b). Describir los fundamentos teóricos y metodológicos que sustenta la propuesta sobre coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Baños del Inca.
- c). Elaborar propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, Cajamarca.

d). Validar propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, Cajamarca.

En relación a la hipótesis y de acuerdo a la revisión bibliográfica Hernández, Zapata, Mendoza (2013) considera: no siempre en todos los informes de investigación se consideran el planteamiento de hipótesis, ello depende del tipo y nivel de investigación el cual está sujeto la investigación. Por ejemplo se deben plantear hipótesis en las investigaciones correlaciones, las cuales pretenden medir la correlación que existe entre las variables, además de las investigaciones explicativas, debido a que se va a medir el efecto del estímulo y finalmente los autores indican que se debe utilizar en las investigaciones descriptivas siempre y cuando planteen vaticinar un dato real. (p.84)

Según el acápite anterior el presente informe no ha registrado hipótesis toda vez que no se realizará manipulación de variables, ni tampoco buscamos medir un valor, toda vez que la presente investigación es de tipo descriptivo - propositivo.

II. MÉTODO.

2.1. Tipo y diseño de investigación

Teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación, se ha considerado el tipo de investigación descriptivo la misma que busca describir de forma específica las características, elementos, dimensiones e indicadores de un grupo de personas, grupos, comunidades, situaciones reales, objetos, o infinidad de objetos o fenómenos que deben ser sometidos a un análisis, asimismo son medibles en el cual se utilizan instrumentos de recojo de datos, que pueden ser de una variable o varias, que finalmente se describe una por una o simplemente se relacionan entre sí... Hernández, Fernández, Baptista, (2014)

Asimismo de acuerdo a las características de la investigación es propositivo debido a que el tipo de investigación busca la elaboración de una propuesta, un programa, plan, incluso modelo que busque la solución a un problema identificado de necesidad práctica. (Hurtado de Barrera, 2008). Por lo descrito anteriormente la presente investigación busca plantear una solución a la problemática identificada a través de una propuesta, en donde se establece un conjunto de actividades que serán desarrolladas teniendo en cuenta objetivos para poder cumplir y las actividades de las mismas, es preciso indicar que la propuesta es un conjunto de actividades que están planteadas pero no serán ejecutadas.

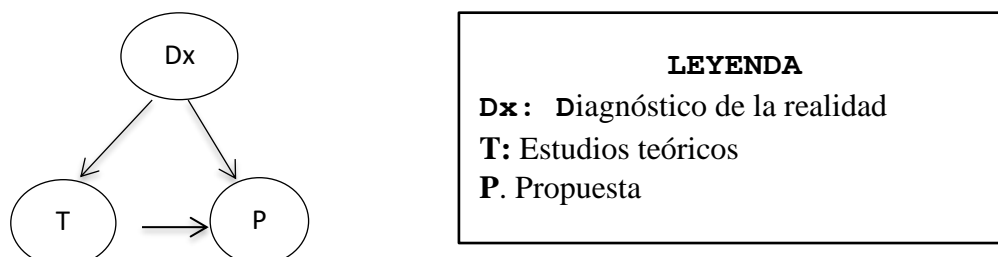
Una vez identificado los tipos de investigación es de carácter necesario y coherente identificar el diseño de investigación, en el cual de acuerdo a las características que se presentan es diseño no experimentales del tipo transversal descriptivo, tienen como “propósito describir las variables y analizar su incidencia de manera individual, presentando un panorama del estado de dicha variable o variables e incluso los indicadores en un momento único” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De acuerdo al acápite anterior esta investigación busca conocer la realidad de forma más natural y palpable de la realidad, en donde se recolectan los datos establecidos en los ítems, los mismos que responden a las dimensiones e indicadores de un determinado hecho o fenómeno.

De acuerdo al acápite anterior el diseño de investigación fue no experimental, descriptivo – propositivo de corte transversal, “esto quiere decir que no se manipularán las variables, solo se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural”, Sánchez, Reyes (1998, p. 77). “Los datos se realizan en un solo momento, en un tiempo único, realizando un corte

específico en un tiempo determinado; es descriptivo por tanto busca precisar, la incidencia del fenómeno en las variables y las relaciones existentes entre sus componentes”, además posteriormente se busca diseñar la propuesta en la cual se busca la solución a la problemática.

El diagrama que le corresponde se resume en el siguiente esquema:



2.2. Operacionalización de variables

Según la búsqueda bibliográfica Valderrama (2013) considera: que la operacionalización de las variables consiste en el proceso de desintegración de las variables, hasta llegar a las unidades de medición, es decir es un proceso deductivo que va desde lo general, en este caso desde la variable, pasando por las dimensiones, seguidamente los indicadores y que finalmente se constituyen en los ítems. Estos ítems permiten la elaboración del instrumento de recogida de datos.

Para la presente investigación se desarrolló la siguiente operacionalización de variables:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O REACTIVOS	INSTRUMENTO
Trabajo en equipo	Compromiso	Responsabilidad	2	ENCUESTA
		Proactivo	2	
	Dedicación.	Investigación	2	
		Contribución	2	
	Coherencia	Participación	2	
		Visión	2	
	Respeto	Apreciación	2	
		Equilibración	2	
Propuesta de Coaching Gerencial	es la variable que se busca desarrollar			

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población muestra y muestreo (Incluir criterios de selección)

De acuerdo a las intencionalidades del investigador la población es de 630 trabajadores que pertenecen a la Municipalidad de Baños del Inca.

Para la elección de la muestra se consideró la muestra no probabilística a criterio del investigador, la misma que de acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista, (2010) “la denomina como muestras intencionadas en el sentido de que es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística”. Por otro lado de acuerdo con Carrasco (2009) considera que “es una muestra intencional por que los elementos se consideran conveniente y cree que son los más representativos” (p. 243).

En lo que corresponde a la presente investigación se consideró una muestra de 96 ciudadanos tal como se manifiesta en el reporte estadístico:

Tabla 1: Muestra del estudio

	VARONES	MUJERES	TOTAL
Trabajadores de baños del Inca	61	35	96
Total	61	35	96

Fuente: Municipalidad baños del Inca, 2019.

Los criterios de selección de la población muestral fueron heterogénea porque sus componentes reúnen características diferenciadas que serán materia de investigación. Para ello se establecieron los criterios de inclusión y de exclusión y en función a los cuales se elaboró un cuestionario para medir el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de Baños del Inca.

Los criterios de inclusión son las características que debe reunir la población muestral para ser considerada dentro de los participantes para la elección de la muestra es que deben ser trabajadores permanentes.

Asimismo aquellos de puestos de confianza, u otros trabajadores que se encuentren como locador de servicios no serán incluidos en brindar la información correspondiente.

Por lo anteriormente escrito, los criterios de inclusión y de exclusión de la población muestral se determinaron de acuerdo a los propósitos de la investigación

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

Para la presente investigación se utilizó lo siguiente:

Técnicas.

a. La encuesta:

Para el recojo de los datos se utilizó la encuesta para diagnosticar el problema sobre el trabajo en equipo, la misma que se puede definir según García, (2003), como técnica que implica un conjunto de pasos y estrategias estandarizadas con la finalidad de recoger y posteriormente analizar una serie de datos de un hecho o fenómeno determinado por el investigador que son representativos para el proceso investigativo, en el cual se puede identificar, inferir, describir, y explicar una serie de características que son de utilidad para el proceso de investigación.

Para Sierra, citado por Carrasco (2009), la observación por encuesta, que consiste “igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado”. “Esta técnica nos permitirá obtener los datos de la variable en estudio y luego realizar la sistematización de resultados”

Instrumentos.

a. Cuestionario: De acuerdo con Salkind (1998) citado en Valderrama (2013) esboza lo siguiente: “los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas a contestar con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador” (p. 195)

De acuerdo a lo suscrito en el acápite anterior la variable; trabajo en equipo, presenta las siguientes dimensiones: Compromiso, Dedicación, Coherencia, Respeto; donde cada una de estas dimensiones cuenta con sus respectivos indicadores, y a la vez cada indicador consta de ítems: En este sentido los indicadores son: Responsabilidad, Proactivo, Investigación, Contribución, Participación, Visión, Apreciación, Equilibración. Con un total de 16 ítems.

- b. Ficha de Validación: Mediante este instrumento se determinó y estableció juicios de los profesionales expertos que consultó sobre la validez del instrumento para la encuesta y el programa de coaching gerencial.

Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

Validez del instrumento:

“La validez de un instrumento la podemos definir como el grado en que la calificación o resultado del instrumento realmente refleja lo que estamos midiendo” Pino (2007). En este sentido la validez se considera “como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir” (Mendoza, 2013).

Para conseguir la validez tanto de contenido, así como de los instrumentos de recogida de datos se desarrolló mediante el juicio de Jueces o expertos, los mismos que pretenden identificar la coherencia entre indicadores, dimensiones de las respectivas variables.

Por otro lado, “los mismos tendrán la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras” (Mendoza, 2013). “Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitirán el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad”. (Mendoza, 2013).

Confiabilidad del instrumento.

Después de la revisión bibliográfica Pino (2007) considera que la confiabilidad es la “estabilidad de los resultados, o de las calificaciones obtenidas en el instrumento”.

Por otro lado “Neil Salkind (1997) citado por Carrasco (2009), nos dice que “algo que es confiable, funciona en el futuro como lo hecho en el pasado. Una prueba o medida de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados”. (Mendoza, 2013).

Para el presente trabajo se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, que presenta una escala tal como se detalla a continuación:

La medición va de 0 a 1, tal como se muestra a continuación: De 0,00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte. (Valderrama, 2013, p. 215)

La ecuación de fórmula que se utilizará para el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach es la siguiente

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K: El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
 S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.72	.67	16

Entre más cerca de 1 está, más alto es el grado de confiabilidad

2.5. Procedimiento

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación se realizó el siguiente procedimiento:

- Se plantearon los objetivos claros y precisos.
- Se buscaron las teorías sustantivas que ayuden a comprender las variables de estudio, gracias a la revisión bibliográfica.
- Se elaboró la matriz de operacionalización de variable como parte medular de la investigación. Ello facilitó la elaboración del instrumento para recoger los datos de la variable problema.
- El instrumento elaborado pasó por juicios de expertos, posteriormente se aplicó un piloto para determinar la confiabilidad del mismo.
- Se procesó los datos obtenidos gracias a la aplicación del instrumento
- Se elaboró la propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Baños del Inca.

2.6. Método de análisis de datos.

Para el procesamiento de la información se realizó en tablas de frecuencias porcentuales de datos simples y gráficos. El análisis se hizo en función a las medidas de tendencia central y de dispersión a través del uso de Microsoft Excel.

Es decir se utilizó la estadística descriptiva a través de la distribución de frecuencias: Esto implica “un conjunto de puntuaciones presentadas en una tabla de manera ordenada, sus características definidas por el investigador” (Mejía, 2010).

Gráficos: Sirvió para presentar los datos porque es una forma simple y rápida que permite observar las características de los datos o las variables.

2.7.- Aspectos éticos.

En relación a los aspectos éticos, la investigación fue aprobada por el comité institucional de ética de la Universidad, luego de la medición de línea base y la medición final guardará la confidencialidad de los datos.

Se guardó con absoluta reserva los resultados obtenidos, los cuales sirvieron sólo para los fines del presente trabajo de investigación. No se publicaron nombres de los trabajadores involucrados en la investigación; así como no se otorgaron premios, estímulos por brindar información ni se aplicaron sanciones. En este sentido se coincide con lo planteado por Argüelles, (2011) citado por Campos, (2012) que considera que “la toma de decisiones en cada etapa del proceso de investigación debe estar encaminada a asegurar tanto la calidad de la investigación, como la seguridad y bienestar de las personas/grupos involucrados en la investigación y debe cumplir con los reglamentos, normativas y aspectos legales pertinentes” (p, 36).

En relación al acápite anterior se considera que el “investigador asume estos principios, desde el inicio, durante y después del proceso de investigación; a efectos de cumplir el principio de reserva, el respeto a la dignidad humana y el derecho a la intimidad” (Abad y Morales, 2005) citado por la (Universidad de Celaya, 2011).

RESULTADOS.

Presentación de los Resultados

El presente acápite relacionado a los resultados, forma parte del diagnóstico que se realizó a la variable trabajo en equipo del trabajo de investigación y se han obtenido a partir de la aplicación de un cuestionario de 16 preguntas, aplica a 96 trabajadores de la Municipalidad distrital de Baños del Inca, en condición de permanentes y nombrados. Frente a estos resultados se pudo conocer las dificultades que presentan las dimensiones e indicadores y a partir de ello se busca desarrollar la propuesta de coaching gerencia.

El cuestionario mide el nivel de trabajo en equipo de los trabajadores y para ello se plantearon las siguientes opciones de respuesta, para los ítems planteados para dicho fin:

Nunca	A veces	Siempre
1	2	3

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del instrumento:

a. Objetivo específico 01.

Diagnosticar el nivel de trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, Cajamarca

Tabla N° 2: *Indicador compromiso de la variable trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca – 2019.*

Dimensión: Compromiso						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Desv. típ
Válidos	Nunca	38	39,6	39,6	39,6	
	A veces	48	50,0	50,0	89,6	,648
	Siempre	10	10,4	10,4	100,0	
	Total	96	100,0	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, 2019.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recogida de datos tenemos que un 50% de los encuestados sostienen que a veces cumplen lo planteado en las preguntas establecidas para dicho fin las mismas que están relacionadas en (Asumo

responsabilidad en mi trabajo sin necesidad de control; Cumpló con lo acordado en asambleas y en los documentos normativos de la institución; Apoyo permanentemente la política institucional; reconozco el esfuerzo de mi jefe por velar la buena marcha institucional).

Asimismo podemos visualizar que existe un escaso 10.4% que siempre realiza estas actividades ello se manifiesta sobre todo que los trabajadores que asumen sus actividades por iniciativa particular y sin necesidad de observarlo para poder cumplir, esto se manifiesta en que tiene la iniciativa de cumplir bien las tareas encomendadas, además que este grupo de encuestados considera que apoya siempre, o se encuentra muy identificado con la política de la institución en lo que se refiere a los objetivos de la institución para un buen servicio dentro de la comunidad.

Finalmente tenemos un regular 39.6% que se encuentra ajeno o indiferente al compromiso de la institución, situación que se manifiesta en que las personas no tienen tiempo y no se encuentran identificados con la política de la institución, situación que se manifiesta en que no se cumplen con los acuerdos en asamblea, mucho menos lo establecido en los documentos normativos de la institución; es preciso indicar que tampoco se asumen responsabilidades en el trabajo que se desarrolla en forma diaria en bien de la institución municipal.

Tabla N° 3: *Indicador dedicación de la variable trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca – 2019*

Dimensión: Dedicación						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Desv. típ
Válidos	Nunca	71	74,0	74,0	74,0	
	A veces	25	26,0	26,0	100,0	,441
	Total	96	100,0	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, 2019.

En relación a la dimensión dedicación, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recogida de datos tenemos que un 74% de los encuestados sostienen que nunca cumple con los indicadores establecidos en el instrumento planteado para dicho fin; es decir no son responsables ni mucho menos comparten experiencias con sus colegas, no desarrollan procesos de innovación en la institución municipal, además no cumplen con

actividades fuera del horario de trabajo debido a que no se reconocen pagos por las horas trabajadas; eso implica que tampoco solucionan problemas que se presentan en la institución municipal.

Asimismo podemos visualizar que existe un 26.0% que a veces cumple con las actividades programas tanto a nivel de puesto de trabajo como a nivel institucional; ellos consideran que asumen con responsabilidad sus actividades y se manifiesta en la dedicación que muestran en sus labores, ayudan a solucionar problemas de su institución, además consideran que si están buscando nuevas estrategias de desarrollo para mejorar su rendimiento y poder cumplir con los objetivos institucionales; esta acción se contempla en los cursos de actualización que asisten, están preguntando sobre las acciones a implementar en la institución municipal, dan un poco más de su tiempo para poder cumplir con cuestiones de oficina y sobre todo evitar el acumular trabajo para el día siguiente.

Frente a estos datos un poco desalentadores se hace necesario implementar la propuesta para esta dimensión debido a la importancia que representa poder contribuir a nivel institucional con los objetivos estratégicos en bien de la población del distrito de Baños del Inca.

Tabla N° 4: *Indicador coherencia de la variable trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca – 2019*

Dimensión: Coherencia						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Desv. típ
Válidos	Nunca	69	71,9	71,9	71,9	,452
	A veces	27	28,1	28,1	100,0	
	Total	96	100,0	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, 2019.

En relación a la dimensión coherencia tenemos que el 71.9% de los encuestados que pertenecen a la municipalidad distrital de Baños del Inca consideran que no existe coherencia en sus actividades planteadas como parte de sus labores del día a día, esto se manifiesta en los siguientes ítems (Reconozco en mis colegas fortalezas y trato de emular en beneficio de la institución) en relación a este ítems cada trabajador hace sus cosas utilizando su sentido común en las actividades realizadas, y es mezquino en reconocer que otros estén mejor preparados y que debe aprender de sus experiencias y considerar las fortalezas que se

presentan para poder considerarlas y si es necesario asimilara para una mejor gestión municipal; en relación al otro ítems del presente indicador tenemos (Cuando tengo ideas, propuestas, las expongo y trato de trabajarlas con mis compañeros), indudablemente es difícil que los trabajadores comenten sus ideas o propuestas , debido a que todavía existe el celo profesional, en tal sentido son muy reservados a la hora de tomar alguna decisión en beneficio de la institución, eso lleva a creer que los trabajadores son muy pasivos en sus cosas y de otro lado son participantes de oficio para poder cumplir con lo establecido. Asimismo otra de las preguntas es que (Tengo en cuenta las recomendaciones de los órganos directivos en el desarrollo de las actividades), en relación a la pregunta en cuestión se evidencia que no se cumple debido a los mecanismos de no poder contribuir a dicho fin, esto no solo es un problema local, sino que es parte de la idiosincrasia del trabajador, en este sentido se complementa que los trabajadores no asumen responsabilidad sin previa necesidad de control o supervisión; finalmente a la pregunta (Observo debilidades en mis compañeros y propongo alternativas de mejora) la respuesta que nunca se hace en este grupo de encuestados por el temor a generar problemas entre las personas que muchas veces terminan en alguna denuncia y mal entendidos en los compañeros de trabajo.

Asimismo podemos visualizar que existe un 28.1% que a veces cumple con reconocer las fortalezas de sus compañeros de trabajo toda vez que es muy importante para poder crecer como institución y sobre todo tener de ejemplo y emular al momento de poder cumplir con las actividades dentro de la institución; asimismo este grupo de encuestados consideran que es importante compartir las ideas, propuestas de trabajo en beneficio de la institución; además de ser conscientes que el trabajo colaborativo puede contribuir a mejorar las actividades y acciones de la entidad de la cual se forma parte, por otro lado los encuestados consideran que si tienen en cuenta las recomendaciones planteadas por los órganos superiores toda vez que siempre se considera mejorar en nuestras actividades y de hecho que se considera para mejorar y en consecuencia elevar el nivel de servicio que se brinda a la población, en este sentido es oportuno dar a conocer las debilidades que presentan los colegas para poder desarrollar planes de acción y mejorar el rendimiento individual e institucional.

Tabla N° 5: *Indicador respeto de la variable trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca – 2019*

Dimensión: Respeto						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Desv. típ
Válidos	A veces	65	67,7	67,7	67,7	
	Siempre	31	32,3	32,3	100,0	,470
	Total	96	100,0	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, 2019.

En relación a la dimensión respeto tenemos que el 67.7% de los trabajadores encuestados que pertenecen a la municipalidad distrital de Baños del Inca sostienen que a veces cumplen con las acciones y tareas dentro de la entidad municipal, esto se puede deducir a raíz de los resultados procesados por cada uno de los siguientes ítems: (Me caracterizo por ser democrático cuando se toma decisiones), en este sentido se considera que muchas de los trabajadores no se hacen problemas en respetar las decisiones de las jerarquías toda vez que se hacen con la intención de mejorar y sobre todo ya están dadas y respaldadas con resoluciones municipales, además se entiende que en algunas oportunidades si es necesario manifestar el desacuerdo decisiones tomadas porque todavía se mantiene el compadrazgo en la elección de los puestos de trabajo; asimismo para identificar lo concerniente a esta dimensión se hace necesario analizar la siguiente pregunta (Mis compañeros de labor sienten que los trato con respeto y cortesía); estas preguntas están orientadas a la tranquilidad que debe existir es por ello que los encuestados indican que algunas veces se trata con respeto y cortesía toda vez que en algunos casos pecan de soberbia los trabajadores y que conlleva a tener malos tratos y en el peor de los casos que al tener puestos de confianza se olvidan de la solidaridad que debe existir entre todos. Por otro lado en relación al ítems (Soy prudente en mis participaciones en asambleas y en conversaciones ordinarias), tenemos que si se respeta las decisiones pero lamentablemente en algunas oportunidades no siempre hay conformidad en las mismas por la opción partidaria y que muchas veces hacen daño a las gestiones en bien de la comunidad, en este sentido no se dice nada con la intención de no tener dificultades y problemas dentro de mi puesto de trabajo. Finalmente en relación a: (Acepto una llamada de atención oral o documentadamente sin alterarme) se indica que no siempre pasa toda vez que muchas veces no es justo o no se considera necesario las llamadas de atención, seguidamente es preciso indicar que en otras oportunidades si incomoda las llamadas de atención, teniendo en cuenta que se hace todo dentro de lo establecido en el manual de organización y funciones, pero que lamentablemente por cumplir ciertos “favores” se termina perjudicando a otras personas.

Asimismo podemos visualizar que existe un 32.3% que siempre cumple en relación a las preguntas del acápite anterior es decir son democráticos, se trata con respeto y cortesía a al personal, y público en general, asimismo se es prudente y alturado en las asambleas, incluso las llamadas de atención las reciben con calma con la opción de posteriormente reclamar y justificar de acuerdo a la circunstancia en la entidad municipal.

Tabla N° 6: Frecuencias de la variable trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca – 2019.

Variable: Trabajo en equipo						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Desv. típ
Válidos	Malo	41	42,7	42,7	42,7	
	Regular	39	40,6	40,6	83,3	,729
	Bueno	16	16,7	16,7	100,0	
	Total	96	100,0	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, 2019.

En relación a la variable *trabajo en equipo* tenemos que el 42,7% de los encuestados consideran que el trabajo en equipo es malo; esto se evidencia en que no se demuestra un compromiso en las actividades que presenta la institución es decir falta responsabilidad y proactividad; asimismo se nota la falta de dedicación, esto producto de que los trabajadores no se comprometen en el trabajo de la institución (falta de innovación en los puestos de trabajo), incluso no existe trabajo fuera de los horarios de trabajo (no participa); por otro lado se considera que este porcentaje de encuestados no presenta coherencia en sus decisiones dentro de la institución, incluso no consideran la visión de la entidad municipal; finalmente tenemos que no existe respeto dentro de los encuestados debido a que muchas veces las personas no se quieren complicar sus actividades diarias por que no existe respeto ni cortesía y las personas muchas veces se alteran por tales circunstancias.

Por otro lado encontramos un 40,6% que considera que el trabajo en equipo es regular debido a que los trabajadores de la municipalidad de Baños del Inca se comprometen parcialmente en las actividades dentro del marco del compromiso, dedicación, coherencia y respeto que debe existir en cada uno de los trabajadores de dicha entidad municipal.

Finalmente encontramos un escaso 16,7% de los encuestados que considera que el trabajo en equipo es bueno, toda vez que los mismos se encuentran comprometidos en las tareas diarias de la entidad, además se dedican a sus labores ello lo podemos evidenciar en que muchas veces dan más de su tiempo en avanzar sus actividades, incluso laboran en horarios fuera del horario establecido con la finalidad de avanzar y poder concluir las tareas en bien de la institución, el mismo que se ve reflejado en la misión y visión de la entidad; estas acciones generan un clima de confianza entre los trabajadores y demuestran respeto entre los mismos, son prudentes en sus decisiones y tratan de ser solidarios en bien de la institución, más aun en beneficio de la población.

DISCUSIÓN.

De acuerdo a los resultados producto de la aplicación de la encuesta tenemos que un 50% de los encuestados sostienen que a veces cumplen con la dimensión compromiso, además existe un escaso 10.4% que siempre realiza estas actividades, finalmente un regular 39.6% que se encuentra ajeno o indiferente al compromiso de la institución. De acuerdo al acápite anterior tenemos que todos los integrantes deben orientar su trabajo a conseguir las metas y objetivos establecidos, como un fin común y ser solidario en lograrlo, deben comprometerse a cumplir las expectativas de éxito y demostrar compromiso en asumir retos en bien de la institución a la cual representan (Kozlowski, & Ilgen, 2016)

Estos resultados muchas veces son consecuencia de la falta de condiciones que presenta la institución en ese sentido se coincide con lo planteado por Machuca (2009) en donde plantea que los factores higiénicos, se refiere a las circunstancias que envuelven al trabajador que mientras se desenvuelve en el puesto de trabajo recibe muchos beneficios por así decirlo, esto va desde las condiciones de trabajo que tiene que ver con las comodidades en el aspecto físico, el confort del mismo, el sueldo que es muy importante para el compromiso de las actividades, los beneficios laborales como son las gratificaciones e incentivos, las políticas de superación que pone la empresa a disposición del trabajador y lo más importante el trato horizontal que debe existir entre todos los trabajadores, respetando los reglamentos de la institución.

Frente a lo descrito anteriormente se coincide con lo planteado por Toro (2016) que investigo sobre la Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales, en el cual hace referencia al trabajo en equipo hace que un ambiente se muestre amical y de afectividad entre sus integrantes para poder construir relaciones sociales extremadamente razonables, además posibilita el logro de los objetivos, incluso mejorar el nivel de productividad en la organización, por lo que se hace necesario poner en practicar nuestra responsabilidad, empeño y dedicación al servicio de la institución y organización.

Por otro lado en relación a la dimensión dedicación, tenemos que un 74% de los encuestados sostienen que nunca cumple con los indicadores establecidos en el instrumento planteado, asimismo podemos visualizar que existe un 26.0% que a veces cumple con las actividades programas tanto a nivel de puesto de trabajo como a nivel institucional. Frente a lo descrito

previamente se coincide con Mendoza (2017) que considera que concluyendo lo significativo que es un líder que se involucre con sus trabajadores para cumplir con los objetivos propuestos en bien de la institución.

Por otro lado se coincide con lo planteado por Herzberg, que considera esos Factores motivadores o satisfactorios, los mismos que hacen referencia a las temáticas de los puestos de trabajo, las actividades y responsabilidades de la misma como elemento de la institución, las mismas que manifiestan situaciones motivacionales que generan un efecto perdurable de satisfacción y acrecimiento de la producción en niveles de altamente competitivos, demostrando responsabilidad, dentro de un mundo altamente competitivo

La coherencia que presentan los integrantes de la municipalidad Baños del Inca, según los resultados es de 71.9% de los encuestados consideran que no existe coherencia en sus actividades planteadas como parte de sus labores del día a día, además existe un 28.1% que a veces cumple con reconocer las fortalezas de sus compañeros de trabajo toda vez que es muy importante para poder crecer como institución. Frente a ello se coincide con Leyton (2017), en el cual indica que se presentan dificultades en el trabajo en equipo producto de la falta de un liderazgo, que permita orientar y sobre todo guiar las actividades que son propias de las prioridades de la institución; asimismo se hace necesario mejorar las relaciones interpersonales que lamentablemente mucho daño le hacen a la consolidación y consecución de los objetivos institucionales.

Según los resultados la dimensión respeto tenemos que el 67.7% de los trabajadores encuestados sostienen que a veces cumplen con las acciones y tareas dentro de la entidad municipal, asimismo podemos visualizar que existe un 32.3% que siempre cumple con lo indicado en los indicadores establecidos para dicha dimensión. Frente a lo anteriormente descrito tenemos que las organizaciones en nuestro país se olvidan de las características de las instituciones toda vez no se practican los valores estratégicos e individuales, motivo por el cual faltan estrategias de comunicación y políticas de desarrollar bien las actividades en bien de las organizaciones, al igual que formar un deterioro en el trabajador producto de los constantes cambios que muchas veces son producto del clientelismo, incluso la parte política influye en los puestos de trabajo para su rotación, esto se da sin tener en cuenta las habilidades y destrezas para los puestos de trabajo, muchas veces sin mirar el logro

institucional y mucho menos el rol de servicio que debe existir hacia la comunidad. (Mendoza, 2017)

De este modo en relación a la participación de los integrantes que forman parte del grupo es necesario indicar que se deben respetar las opiniones, actividades y sugerencia de las personas como parte importante de las instituciones, todo ello en bien de conseguir los diversos objetivos de las instituciones, se debe dejar de priorizar la parte individual y dar mayor importancia a lo colectivo.

Teniendo en cuenta que la variable problema trabajo en equipo tenemos que el 42,7% de los encuestados consideran que el trabajo en equipo es malo; asimismo tenemos que 40,6% que considera que el trabajo en equipo es regular debido a que los trabajadores de la municipalidad de Baños del Inca se comprometen parcialmente en las actividades dentro del marco del compromiso, dedicación, coherencia y respeto que debe existir en cada uno de los trabajadores de dicha entidad municipal; finalmente encontramos un escaso 16,7% de los encuestados que considera que el trabajo en equipo es bueno,

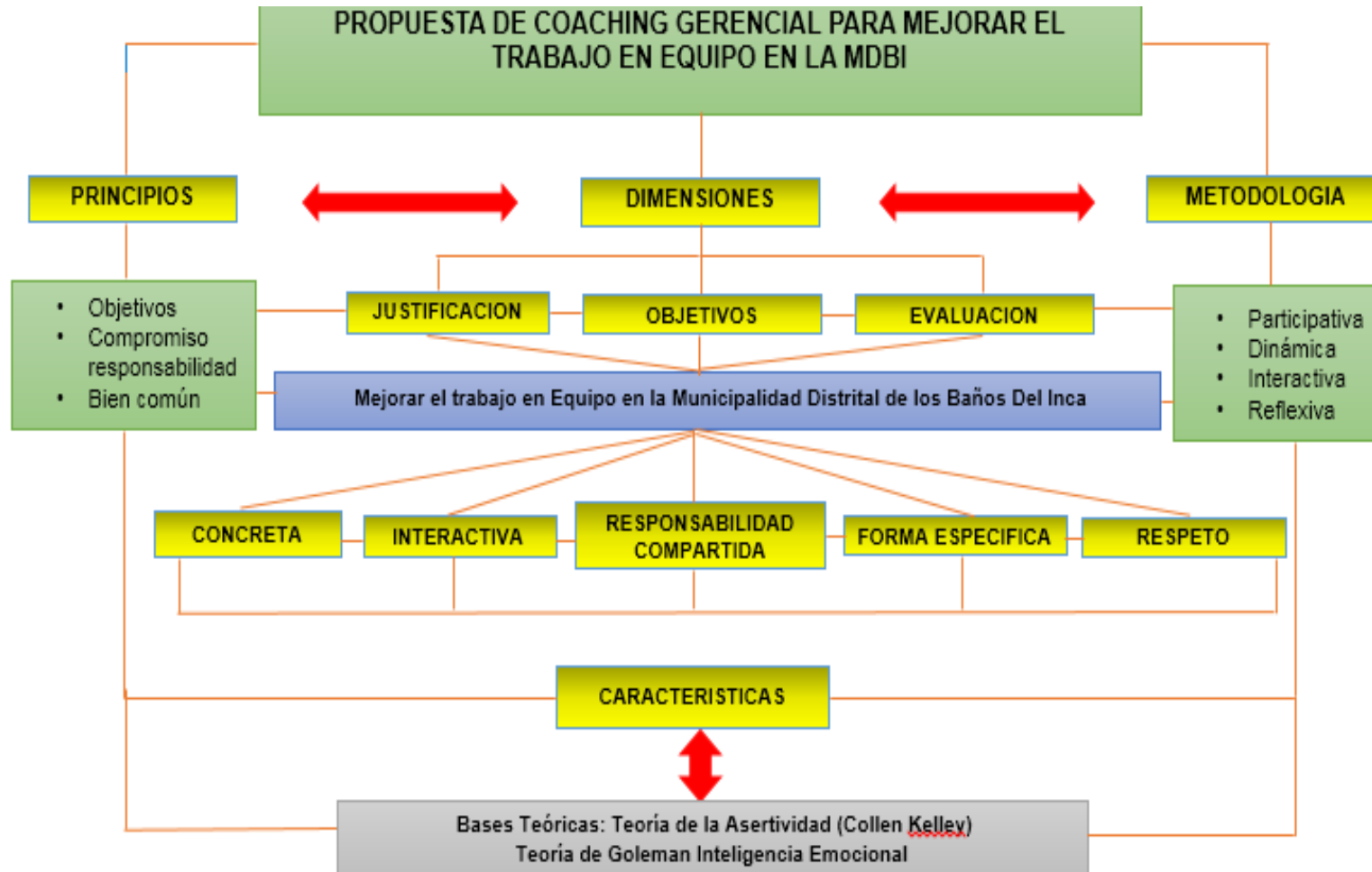
Por lo descrito anteriormente se hace necesario precisar que son muchas de las razones por la cual el trabajo en equipo no funciona a cabalidad, en ese sentido coincidimos con Leyton (2017) que indica que los factores higiénicos, se refiere a las situaciones que envuelven al trabajador cuando realiza sus labores propias de su trabajo, además de incluir las circunstancias físicas y las relacionadas a las condiciones ambientales de la labor que desempeña, asimismo se incluye las cuestiones salariales, las retribuciones sociales, las condiciones laborales de la empresa, los monitores y supervisiones por parte de la empresa, la convivencia manifestada entre el clima organizacional que debe desarrollarse en la institución, reglamentos que rigen el comportamiento de los trabajadores incluso las oportunidades fuera de la institución. (Halfhill, 2005).

De acuerdo a estas acepciones se hace necesario creación de la propuesta de coaching gerencial, frente a ello se ha considerado (Humphrey, Karam, Morgeson, 2016) en la cual indica que el encargado debe ser una persona proactiva con un liderazgo en bien de la institución, la misma que se vea reflejada en desarrollar la participación de los integrantes de los equipos y sobre todo actuar con libertad, responsabilidad y confianza, elementos que le permitirán al trabajador demostrar compromiso en sus tareas, en el cual se evidencia iniciativa por desarrollar las tareas y de paso agregar un espíritu innovador.

Por otro lado se busca delegar las actividades de forma horizontal, se pretende escuchar sugerencia e inquietudes debido a que muchas veces la experiencia juega un factor fundamental en el desarrollo de las actividades, compartiendo los desafíos de forma colaborativa y de responsabilidad común. Esta cualidad de administración extiende a crear un ambiente democrata de compromiso y conformidades para que los individuos consigan indemnizar sus parvedades particulares más eminentes a través de la obtención de los objetivos organizacionales. Los hombres tratados con obediencia, compañerismo y cooperación se soslayan a reconocer con seguridad, goce en el trabajo, conmemoración, involucramiento propio, enardecimiento y eminente producción en su trabajo.

De acuerdo al diagnóstico de la variable trabajo en equipo se hace necesario que las herramientas del coaching ayudan en la transformación de las personas, situación que se manifiesta en el compromiso de sus tareas y funciones dentro de las organizaciones, todo ello para lograr conseguir metas y mejorar los resultados institucionales, que en este caso están en relación al servicio que se manifiesta en la comunidad. (Torrelles, 2016).

ESQUEMA DE PROPUESTA DE COACHING GERENCIAL PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA



V. CONCLUSIONES

1. La presente investigación cumplió con el objetivo planteado al diseñar la propuesta de Coaching para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de Baños del Inca.
2. Es posible apreciar al 50% de personas encuestadas sosteniendo un cumplimiento ocasional con la dimensión compromiso, además tenemos un 10.4% que expresa la realización constante de cada actividad, finalmente se aprecia un 39.6% indiferente y que se abstiene a comprometerse con el centro.
3. En relación a la dimensión dedicación, es posible apreciar al 74% de personas encuestadas refiriendo un obsoleto cumplimiento de cada indicador establecido en el instrumento, de la misma manera es posible apreciar al 26.0% de personas que expresa un cumplimiento ocasional de cada actividad programada ya sea dentro de su plaza laboral o al interior del centro como tal.
4. Para la dimensión coherencia es posible apreciar al 71.9% de personas encuestadas refiriendo la falta de lógica en sus asignaciones diarias, además tenemos un 28.1% que refiere un cumplimiento ocasional de acciones y asignaciones al interior del centro, de la misma manera es posible apreciar a un 32.3% que expresa un total cumplimiento con lo indicado en los indicadores establecidos para dicha dimensión.
5. En relación a la dimensión respeto tenemos que el 67.7% de los trabajadores encuestados sostienen que a veces cumplen con las acciones y tareas dentro de la entidad municipal, asimismo podemos visualizar que existe un 32.3% que siempre cumple con lo indicado en los indicadores establecidos para dicha dimensión.
6. Para la variable *trabajo en equipo* tenemos que el 42,7% de las personas encuestadas señalan al trabajo en equipo como malo; asimismo tenemos un 40,6% que considera que el trabajo en equipo es regular debido a que el personal de la municipalidad de Baños del Inca se comprometen parcialmente en las actividades dentro del marco del compromiso, dedicación, coherencia y respeto que debe existir en cada uno de los trabajadores de dicha entidad municipal; finalmente encontramos un escaso 16,7% de los encuestados que considera que el trabajo en equipo es bueno.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a la autoridad municipal de la Municipalidad distrital Baños del Inca desarrollar el programa de coaching para mejorar las relaciones entre el personal de la entidad municipal.

A otras municipales de la zona, y en general de la región considerar la propuesta de coaching para mejorar las relaciones de trabajo en equipo y poder desarrollar los objetivos, visión y misión de la entidad municipal.

Se sugiere a las autoridades del gobierno regional desarrollar programas de auto ayuda para lograr mejores resultados en beneficio de la institución y sobre todo al público usuario.

Se recomienda a los encargados de los programas de capacitación y ayuda en el talento humano desarrollar evaluaciones periódicas con la finalidad de establecer constantemente planes de mejora.

A los gerentes municipales desarrollar programas de relaciones interpersonales los mismos que permitan la integración en los trabajos en equipo y poder conseguir los objetivos institucionales.

Referencias

- Aliaga L. (2015). *El Trabajo en equipo y el Desempeño Laboral en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Oficina Zonal Huaraz, 2015*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). Huaraz.
- Alles, M. (2016). *Gestión por competencias, cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Belardi C, Arturo A. (1.989). *Teoría de La Organización*. Edición Publicación Universidad de Carabobo. Tomo II. Valencia – Venezuela.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- Bolívar, J., García, G. (2014). *Fundamentos de la gestión pública: hacia un Estado eficiente*. Colombia, Alfaomega colombiana, Universidad EAN.
- Campbell. (1969). *Introducción a la metodología de la investigación*, . Chicago: Rand McNally.
- Campos, A. (2012). *Orientaciones formales para la elaboración de la tesis*. APA 6^a ed. Lima, Perú: Universidad Femenina del Sagrado Corazón.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Carty, M. (2016). *Indicadores del Trabajo en equipo*. Recuperado de: <http://glihonequipo.blogspot.com/2011/05/indicadores-de-equipos-eficaces.html>.
- Celis M, Hernández M. (2.000). *El Comportamiento. Organizacional*. Dirección de Medios y Publicaciones U. C. Valencia – Venezuela
- Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. Recuperado de: <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill. Quinta Edición, Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Choliz M. (2004). *Psicología de la motivación: el proceso motivacional*. Universidad de Valencia, Valencia. Recuperado de <http://www.uv.es/=choliz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>
- Dilts, R. (2014). *Coaching: Herramientas para el cambio*. Recuperado de: <https://avanzalaboral.files.wordpress.com/2014/12/dilts-robert-coaching-herramientas-para-el-cambio.pdf>
- Gamarra, G., Berrospi, J., Pujay, O., Cuevas, R. (2008). *Estadística e investigación*. Lima. Perú: Editorial San Marcos.

- Gestión (2019). *¿Por qué es importante trabajar en equipo?* Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importancia-equipo-empresas-nnda-nnlt-251322-noticia/>
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro. Recuperado de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>
- Halfhill, T. (2005). *Group Personality Composition and Group Effectiveness: An Integrative Review of Empirical Research*. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496404268538>
- Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2016). *Extrinsic and intrinsic work value*. *EE.UU.: Journal of Nursing Management*. Recuperado de: goo.gl/oHnP4d.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. sexta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hernández, Zapata, Mendoza (2013). *Metodología de la investigación para bachillerato. Enfoque por competencias*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Humphrey, S.E.; Karam, E.P.; & Morgeson, F.P. (2016). *Towards a typology of team effectiveness: A meta-analytic review*. *25th Annual Meeting of the society for industrial and Organizational Psychology*. Atlanta GA
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2016). *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3), 77-124. Badger, Sadler-Smith et
- Leyton, J. (2017). *Habilidades Directivas de los jefes de grupo y el Trabajo en Equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Lima: Perú.
- Lucero, S. (2017). *Trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los trabajadores del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Perú). Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17004/Lucero_ASE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Machuca, A. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI. Apuntes de administración general*. Piura, Perú: Universidad de Piura – San Marcos.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Mendoza, T. (2017). *Liderazgo participativo y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Independencia-Huaraz, 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César

Vallejo, Perú). Recuperado de:
http://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_775e765d9e7a5475a62a4d3e634b217e

Miklavcic Sumanski, M., Kolenc, I., & et Markic, M. (2017). *Teamwork and refining group structures*. Team Performance Management.

Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Recuperado de: <http://datelobueno.com/wp-content/uploads/2014/05/Coaching-para-la-transformaci%C3%B3n-personal.pdf>

Peña, E., Prado, R. (2018). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regional de Ayacucho, 2016*. (Tesis de maestría, Universidad privada Norbert Wiener, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAESTRO%20-%20Pe%C3%B1a%20Ato%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pezo, G. (2010). *Compromiso, comunicación, desarrollo empresarial*. Recuperado de: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Pezo%2C+G.+%282010%29.+COMPROMISO%2C+COMUNICACI%C3%93N%2C+desarrollo+empresarial.+>

Pino, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Pintado E. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerencia y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, cuarta edición. Talleres Gráficos Dennis Morzán

Ríos, R. (2017). *El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "Alto de la Alianza", en el año 2015*. (Tesis de maestría, Universidad privada de Tacna, Tacna). Recuperado de: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>

Rivera, M. (2016). *El trabajo en equipo y su incidencia en el clima organizacional en los colaboradores del ministerio de trabajo y servicio público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22392/1/Tesis%20Miguel%20Rivera%2011-Abril-2016.pdf>

Saavedra, H.; Campo, Y. (2014). *Propuesta de un Programa de Orientación para el trabajo en equipo de alto desempeño. Automercado Bodegón millenioun*. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1451/4492.pdf?sequence=3>

Salazar, R. (2017). *Clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash Sede Huaraz, 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Perú). Recuperado de:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/12034/salazar_br.pdf?sequence=1&isallowed=y

Saldaña, A., Martínez, S. (2013). *Teamwork, a competence to be promoted at the Faculty of Environmental Sciences, University of Alcalá*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Computer/Downloads/Dialnet-ElTrabajoEnEquipoUnaCompetenciaAPotenciarEnLaFacul-4480412.pdf>

Sánchez, H. y Reyes, C. (1984). *Metodología y diseños en la investigación científica. Aplicadas a la psicología, educación y ciencias sociales*. Lima, Perú: Editorial Mantaro

Saravia, M. (2019). *La importancia del coaching*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-la-importancia-del-coaching-86817.aspx>

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). *Work groups: From the Hawthorne studies to the work teams of the 1990s*. Group Dynamics. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/2000-13580-004>

Toro, L. (2016). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y;jsessionid=F48953FF0D5D36AA0285208779F3FAC7?sequence=2>

Torrelles, C. (2016). *Eina d'avaluació de la competència de treball en equip. Tesis doctoral (trabajo inédito)*. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/51341>

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X. (2015). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>

Universidad de Celaya. (2011). *Manual para la publicación de tesis de la Universidad de Celaya*. Recuperado de: http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/manual_Publicacion_Tesis_Agosto_2011.pdf

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Segunda edición. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

ANEXOS
CUESTIONARIO PARA MEDIR EL TRABAJO EN EQUIPO

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el trabajo en equipo que se presenta en su institución municipal. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

I. INDICACIONES.

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1.- Nunca 2.- A veces 3.- Siempre

N o	DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3
1	COMPROMISO	1. Asumo responsabilidad en mi trabajo sin necesidad de control.			
		2. Cumplo con lo acordado en asambleas y en los documentos normativos de la institución.			
		3. Apoyo permanentemente la política institucional.			
		4. Reconozco el esfuerzo de mi jefe por velar la buena marcha institucional.			
2	DEDICACIÓN	5. Asumo mi labor responsablemente y comparto mis experiencias con mis compañeros.			
		6. Me esfuerzo permanentemente por innovar mi trabajo dentro de la municipalidad.			
		7. Participo en actividades fuera de mi horario de trabajo con gusto y responsabilidad.			
		8. Soy capaz de dar un tiempo extra para solucionar la problemática institucional.			
3	COHERENCIA	9. Reconozco en mis colegas fortalezas y trato de emular en beneficio de la institución.			
		10. Cuando tengo ideas, propuestas, las expongo y trato de trabajarlas con mis compañeros.			
		11. Tengo en cuenta las recomendaciones de los órganos directivos en el desarrollo de las actividades.			
		12. Observo debilidades en mis compañeros y propongo alternativas de mejora.			
4	RESPECTO	13. Me caracterizo por ser democrático cuando se toma decisiones.			
		14. Mis compañeros de labor sienten que los trato con respeto y cortesía.			
		15. Soy prudente en mis participaciones en asambleas y en conversaciones ordinarias.			
		16. Acepto una llamada de atención oral o documentadamente sin alterarme.			

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a):.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de expertos a la investigación Titulada: **Propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, Cajamarca.** Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Asimismo debe marcar con una (X) en la columna que considere la mejor opción para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.

BA : Bastante adecuado.

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada					
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica					
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada					
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica					
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación					
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.					
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes					
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación					
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.					
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.					
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación					
2.5	Bibliografía					

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.					
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación					
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.					
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.					
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.					
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.					
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.					
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.					

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el:.....

Especializado:

Categoría Docente:.....

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria:

Cargo Actual:

Fecha:

DNI:

ANEXOS

ALFA DE CRONBACH: Trabajo en equipo

SUJETOS																	SUMA DE LA VARIANZA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	DE LA SUMA DE LOS ITEMS
1	2	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	41
2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	46
3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	42
4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	45
5	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	42
6	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	41
7	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	3	3	36
8	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	43
9	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	43
10	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	42
11	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	37
12	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	40
13	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	42
14	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	41
15	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	41
16	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	35
17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	37
18	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	39
19	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	39
20	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2	37
VAR ITEMS	0.37	0.26	0.26	0.26	0.25	0.22	0.24	0.25	0.48	0.34	0.26	0.22	0.24	0.47	0.24	0.05	8.68
SUMA VAR ITEMS	3.26																

Numero de pregur 16

0.67

JUICIO DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Cherre Antón Carlos
- 1.2. Institución donde labora: Ugel Morropon - Piura
- 1.3. Título de la investigación: Propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, 2019.
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario para medir el nivel de trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Baños del Inca, 2019.


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																X				
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																	X			
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	X			
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																		X		
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																		X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la gestión pedagógica																		X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																		X		
COHERENCIA	Entre variables e indicadores																			X	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																			X	
PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular b) Buena **c) Muy buena**

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 89.5

Lugar y fecha: chichayo del 2019



 Dr. Carlos Cherre Antón
 DNI: 40991682

MUCHAS GRACIAS

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: RAMOS VALCUIEZO MANUEL
- 1.2. Institución donde labora: I.E. MANUEL GONZALEZ PRADA
- 1.3. Título de la investigación: Propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, 2019.
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario para medir el nivel de trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Baños del Inca, 2019.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																		✓			
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																		✓			
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																			✓		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				✓	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la gestión pedagógica																			✓		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																			✓		
COHERENCIA	Entre variables e indicadores																				✓	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																			✓		
PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			✓		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular b) Buena Muy buena

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90

Lugar y fecha: CHIDAYO, 2019



Mg. MANUEL RAMOS VALCUIEZO
DNI: 32955812

MUCHAS GRACIAS

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: CARLOS CHERE ANTON

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre el Propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, 2019, para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.

BA : Bastante adecuado.

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

NA : No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica		/			
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		X			
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica		X			
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada		X			
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica			X		
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cualitativa.					
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cualitativa		X			
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.		X			
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación		X			

2.5	Bibliografía				
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación		X		
2.6	Anexos				
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación		X		
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo				
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión por resultados.		X		
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.		X		
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X			

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

CONSIDERAR CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA, LA MISMA QUE SE RELACIONA CON EL TRABAJO DE INVESTIGACION EXITOS...
.....
.....

Validado por: DR. CARLOS CHERRE ANTÓN

Especializado: INVESTIGACIÓN

Categoría Docente: NOMBRADO

Tiempo de Experiencia en docencia universitaria: 15 AÑOS

Cargo Actual: DOCENTE

Fecha: SETIEMBRE 2019.


CARLOS CHERRE ANTÓN.
DNI: 40991682.

MUCHAS GRACIAS

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: M.G. Edith Yulissa Rendón Manzon

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre el Propuesta de coaching gerencial para mejorar el trabajo en equipo en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, 2019, para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.

BA : Bastante adecuado.

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		✓			
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica		✓			
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada		✓			
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	✓				
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	✓				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	✓				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	✓				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación		✓			
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cualitativa.					
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	✓				
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cualitativa		✓			
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	✓				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación		✓			

2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación	✓				
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	✓				
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión por resultados.		✓			
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	✓				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	✓				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiera las a continuación:

Es pertinente para los fines de completar la investigación.

Validado por: Mg. Edith Yulissa Rondón Monzón
Especializado: Psicología Educativa
Categoría Docente: Nombrada
Tiempo de Experiencia en docencia universitaria: 6 años
Cargo Actual: Docente
Fecha: setiembre 2019


Edith Yulissa Rondón Monzón
DNI: 40742391

MUCHAS GRACIAS

2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación	X				
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación		X			
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión por resultados.		X			
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

.....
 Felicitaciones y muchos éxitos

Validado por: Dr. José Elías Plasencia Latour


Especializado: Investigación

Categoría Docente: Nombrado

Tiempo de Experiencia en docencia universitaria 30 años

Cargo Actual: docente

Fecha: Septiembre 2019


 José Elías Plasencia Latour
 DNI: 32735107

MUCHAS GRACIAS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

PROPUESTA DE COACHING GERENCIAL PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO



AUTOR:

Wilberto Linares Coba

CHICLAYO – PERU

2020

COACHING GERENCIAL PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Datos informativos

- 1.1. Población** : Municipalidad distrital de Baños del Inca
1.2. Ubicación : Distrito de Baños del Inca – Cajamarca.
1.3. N° de trabajadores : 96 trabajadores
1.4. Investigador : Wilberto Linares Coba

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las tendencias mundiales, las transformaciones sociales han modificado, sustancialmente los distintos espacios en la cual también encontramos el ámbito de la gerencia social que forma parte del servicio que brinda el ciudadano a la comunidad, es por ello que se hace necesario desarrollar habilidades que permitan justamente este servicio y sobre todo el trato que debe ser importante en el funcionamiento de la institución. Frente a ello es fundamental el trabajo coordinado y sobre todo consensuado a la interna de la institución para poder visualizar resultados productivos en beneficio de la gran mayoría de la población.

Por lo descrito anteriormente, y pensando en las necesidades de solucionar la problemática desde el interior de las instituciones se hace necesario plantear una serie de preguntas y sobre todo respuestas y soluciones, es allí en donde nace la idea de solucionar el problema del trabajo en equipo, para lo cual hemos planteado la propuesta de Coaching gerencial, como una disciplina relativamente innovadora que es muy aplicada, hoy en día, en la mayoría de las empresas y organizaciones, de diverso tipo, así como la entidad municipal en la cual se realizó el diagnóstico con la finalidad de mejorar su rendimiento.

En este sentido, la propuesta de Coaching gerencial pretende desarrollar habilidades y destrezas para el trabajo en equipo, en función a mejorar la productividad de la institución, en este caso la entidad municipal de Baños del Inca.

2. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, lamentablemente se han agudizado los problemas internos en las instituciones, y uno de ellos son las dificultades que se presentan al consolidar los equipos de trabajo, para poder desarrollar actividades en bien de las entidades a la cual representan.

Frente a esta problemática surge la necesidad de proponer la propuesta de coaching gerencial con la intención de poder revertir las malas prácticas y desarrollos de las actividades en bien de la institucional municipal, toda vez que el Coaching gerencial surge como alternativa de mejorar de forma sistemática a través de los talleres el rendimiento de los integrantes de la municipalidad Baños de Inca.

3. OBJETIVOS:

1.1. Objetivo General

Mejorar el trabajo en equipo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca.

1.1.1. Objetivos Específicos

- Desarrollar talleres de coaching gerencial en los trabajadores de la municipalidad distrital de Baños del Inca.
- Fortalecer capacidades gerenciales en los trabajadores de la municipalidad distrital de Baños del Inca.
- Evaluar talleres de coaching gerencial en los trabajadores de la municipalidad distrital de Baños del Inca.

4. TEORIAS

A. Teoría de la Asertividad (Collen Kelley)

La teoría de la asertividad brinda un patrón para aquellos que anhelan preservar sus oportunos derechos, sin quebrantar los derechos humanos de los restantes. Es una situación que puede brindar todo tipo de situaciones particular, profesional y social dentro de las instituciones con la finalidad de prestar una buena comunicación entre pares y sobre todo honesta, directa, funcional.

B. Teoría de Goleman: inteligencia emocional

En toda su prolongación, la teoría de Goleman está edificada como una motivación inherente, presente en toda forma de vida dirigida a desarrollar sus potenciales hasta el mayor límite posible. Goleman resume en esta gran única necesidad o motivo, todos los otros motivos que los demás teóricos mencionan, él dice que es propio de nuestra naturaleza como seres vivos hacer lo mejor que podamos.

De esta manera esta teoría es fundamental para ejercer un adecuado liderazgo en las Instituciones, en cuanto a trabajar con seres humanos y potencializar su desarrollo con el único fin de lograr buenas relaciones y sobre todo un buen trato, el mismo que se ve reflejada, en el rendimiento y funcionamiento de las actividades y tareas dentro de las instituciones, como es el manejo de relaciones interpersonales y sobre todo desarrollar un nivel motivacional acorde a las necesidades de lograr un resultado óptimo y eficiente en bien de las metas y objetivos establecidos.

5. PRINCIPIOS

Entre los principales principios básicos del coaching gerencial podemos indicar que de acuerdo a la finalidad de lograr mejorar el trabajo en equipo tenemos: Objetivos, compromiso, responsabilidad, y bien común.

Los primeros, que están orientados a conseguir lo planteado a nivel institucional, para ello se requiere del compromiso (segundo principio) esto se manifiesta en la dedicación que prestan los trabajadores y responsables dentro de la institución, naturalmente se hace el esfuerzo de dar incluso más tiempo de lo establecido en nuestra jornada laboral, obviamente actuando con responsabilidad (tercer principio) esto implica en algunos casos asumir actividades y cumplir por el bien institucional además de aceptar las ideas y propuestas de nuestros compañeros y aceptarnos tal como somos, respetando nuestra forma de actuar.

Finalmente podemos incluir el bien común, toda vez que la investigación está orientada al logro de metas en función a las necesidades de la población, es allí la importancia y el compromiso, responsabilidad que deben tener todos los

trabajadores para conseguir metas en bien de la institución, pero sobre todo en bien de la población.

6. CARACTERÍSTICAS

De acuerdo a lo descrito anteriormente el coaching gerencial tiene las siguientes características que son propio de su dinámica para poder desarrollar en las instituciones municipales como es en este caso.

Concreta: Se manifiesta en las conductas que consiguen ser perfeccionadas. El trabajo puede ser enmendado solamente cuando puede ser detallado en forma específica que ambas partes conciben exactamente lo parecido que se está discutiendo. Para ello es necesaria la utilización de acciones reales y sobre todo concisas con el fin de poder lograr lo establecido como parte de los objetivos organizacionales de las entidades.

Interactiva: en esta característica se fundamenta en la interacción que debe existir entre los miembros de la organización, de forma fluida en la cual se ponga de manifiesto el deseo de participar respetando las preguntas, respuesta del grupo en su mayoría, con el fiel compromiso de involucramiento de ambas partes.

Responsabilidad Compartida: Todos los encargados tienen la responsabilidad compartida para trabajar juntos en la consecución de los objetivos institucionales, se debe asumir el compromiso de trabajo entre las partes involucradas con la única finalidad de poder conseguir los objetivos institucionales.

Forma Específica: Esta característica se pone de manifiesto, desde el momento del dialogo que debe existir entre los encargados de poder ejecutar de forma específica las actividades y tareas encargadas como parte de las actividades propias de la institucional.

Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching proporcionando fluidez al proceso.

7. METODOLOGÍA

- **Participativa:** Para la ejecución de la propuesta se debe tener en cuenta el enfoque sistémico, que implica desarrollar de forma ordenada lo que implica la participación de todos los miembros para poder así de esa manera lograr lo planteado en los objetivos institucionales.
- **Dinámica:** Todos los trabajadores deben participar para la consecución de objetivos que contribuyan al logro del objetivo principal del modelo, recogiendo la experiencia de los participantes como el compromiso de realizar mejora las acciones.
- **Interactiva:** En las actividades y talleres de la propuesta del coaching gerencial, todos deben actuar, vivenciar distintas experiencias ya que será un trabajo práctico, interactuarán a través de diferentes técnicas.
- **Reflexiva:** Se piensa en la realización de la propuesta bajo los criterios éticos, diagnosticando y reflexionando los procesos que nos permita lograr los objetivos.

8. ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA

PROGRAMA DE COACHING GERENCIAL

Coaching gerencial	Tema	Objetivos	Estrategias didácticas	Fecha	Responsable
Generalidades de Coaching gerencial	01	Identificar las características y factores del coaching gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bienvenida a los participantes. ❖ El expositor desarrolla temática con la participación de los participantes. ❖ Se desarrollan talleres para identificar lo tratado en el tema de exposición. 	Se consideran de acuerdo a lo establecido por la entidad municipal.	Equipo responsable Especialistas en el tema
Identidad empresarial	02	Reconocer la importancia que representa la identidad con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exposición ❖ Trabajos en equipo para identificar valores institucionales. 		
Comunicación asertiva	03	Valorar la funcionalidad de la comunicación asertiva.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hacer preguntas abiertas. ❖ Hacer lectura de casos. 		
Empatía (coaching personal)	04	Conocer los factores positivos de la empatía en mejora de nuestra productividad.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámicas de trabajo entre participantes. ❖ Presentación de propuestas. 		
Liderazgo inspirador	05	Reconocer las particularidades que presenta un líder.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exposición sobre el liderazgo ❖ Presentación de casos. ❖ Propuesta de liderazgo 		
Sentimientos y emociones	06	Reconoce estados de ánimo en los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plantean caos de incertidumbre ❖ Dinámica "Yo puedo cambiar" ❖ Reaccionar ante las emociones. 		
Conflictos y negociación	07	Desarrollar habilidades para solucionar conflictos y negociación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación de casos en la institución. ❖ Mecanismos de solución de conflictos. 		
Habilidades blandas	08	Identifican las habilidades blandas en las instituciones	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifican tipos de relaciones interpersonales. ❖ Taller sobre buenas relaciones. 		
Trabajo en equipo	09	Identificar la importancia del trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exposición sobre el tema. ❖ Taller "La unión hace la fuerza" 		

9. EVALUACIÓN

La propuesta está compuesta por actividades de mucho interés entre los participantes, que permitirán mejorar el trabajo en equipo de los funcionarios, trabajadores de la entidad municipal, esto se logrará con talleres altamente motivadores con la participación de especialistas de reconocida trayectoria con la finalidad de lograr un buen aprendizaje.

Por lo descrito anteriormente los talleres grupales se reducen a la “actividad entretenida” con la finalidad de vivenciar las actividades planteadas y poder ser desarrollados en las instituciones de la cual somos parte. Asimismo, para un mejor control se aplicará una lista de cotejo del cumplimiento de las actividades en cada una de las actividades planteadas en el programa de coaching gerencial.