



**ESCUELA DE POSTGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Influencia del coaching como estrategia de impacto en  
el desempeño laboral, de la municipalidad distrital de  
Marcará, 2017

**TÉSIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA.**

**AUTOR:**

Br. CALDÚA CALDERÓN Elmo Javier

**ASESOR:**

Dr. SALINAS GAMBOA, José Germán

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del talento humano

**PERÚ – 2017**

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

Dr. Edwin López Robles  
Presidente

---

Mg. Jorge Favio Vargas Llumpo  
Secretario

---

Dr. José Germán Salinas Gamboa  
Vocal

## **DEDICATORIA**

Con todo cariño dedico esta tesis a toda mi familia. A mi esposa por su dedicación y apoyo incondicional; a mis hijos Andy y Sergio por alegrarme la vida en los momentos difíciles y ser mi motivación constante; a mi madre, mi padre por acompañarme y ser partícipes en todo; y a Dios por mantenerme con vida.

Elmo Javier Caldúa Calderón.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dar mi sincero agradecimiento a mi Asesor de Tesis, Dr. José Germán Salinas Gamboa, por sus valiosos consejos y tiempo dedicado en el desarrollo de la tesis.

A los catedráticos de la Universidad César Vallejo, que me brindaron sus conocimientos profesionales, en esta etapa de mi formación académica, con el fin ascender un escalón más en mi vida profesional.

A los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará, por su valiosa colaboración, donde pude recolectar la información de campo requerida.

Elmo Javier Caldúa Calderón.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

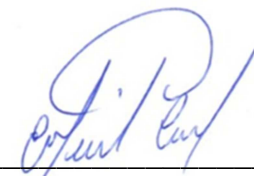
Yo, Elmo Javier Caldúa Calderón, estudiante del Programa de maestría en Gestión Pública de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 80251858; con la tesis titulada “Influencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral, de la municipalidad distrital de Marcará – 2017”.

Declaro bajo juramento que:

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

De identificarse el fraude (datos falsos), plagio (información sin citar), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Huaraz, agosto 2017



---

Elmo Javier Caldúa Calderón  
DNI N° 80251858

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

Se presenta la tesis titulada: Influencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral, de la municipalidad distrital de Marcará – 2017; realizada de conformidad con el Reglamento de Investigación de Postgrado vigente, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública

El informe está conformado por ocho capítulos: capítulo I, introducción; capítulo II, método; capítulo III, resultados; capítulo IV, discusión; capítulo V, conclusiones, capítulo VI, recomendaciones, capítulo VII, propuesta, capítulo VIII, referencias; además se incluye el anexo correspondiente.

Se espera, que esta investigación concuerde con las exigencias establecidas por nuestra Universidad y merezca su aprobación.

Elmo Javier Caldúa Calderón.

## INDICE

	Página
Página del jurado	<i>ii</i>
Dedicatoria	<i>iii</i>
Agradecimiento	<i>iv</i>
Declaratoria de autenticidad	<i>v</i>
Presentación	<i>vi</i>
Índice	<i>vii</i>
<b>RESUMEN</b>	<i>ix</i>
<b>ABSTRACT</b>	<i>x</i>
<b>I. INTRODUCCION</b>	12
1.1 Realidad problemática	12
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	17
1.4 Formulación del problema	42
1.5 Justificación del estudio	42
1.6 Hipótesis	43
1.7 Objetivos	44
<b>II. MÉTODO</b>	46
2.1 Diseño de investigación	46
2.2 Variables y operacionalización	47
2.3 Población y muestra	49
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	50
2.5 Métodos de análisis de datos	52
2.6 Aspectos éticos	53
<b>III. RESULTADOS</b>	55
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	92
<b>V. CONCLUSIONES</b>	102
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	104
<b>VII. PROPUESTA</b>	106
<b>VIII. REFERENCIAS</b>	119

## **ANEXOS**

- Instrumentos
- Validez de los instrumentos
- Matriz de consistencia
- Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio
- Otras evidencia



## RESUMEN

Debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello es indispensable contar con el personal idóneo, motivado y satisfecho; por ello cada municipalidad debe desarrollar estrategias a través de técnicas y herramientas, para que su personal desarrolle mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito y satisfacción en su puesto de trabajo. El presente estudio se justifica ante el bajo desempeño laboral por parte de los servidores municipales, ya que no cumplen con los objetivos planteados de acuerdo a cada departamento; se propuso como objetivo general determinar cómo influye del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Marcará. Los resultados analizados estadísticamente muestran un fuerte grado de relación entre las variables de estudio, concluyendo que hay una influencia por parte del coaching en el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad distrital de Marcará y en la atención a los usuarios. Por ello se han diseñado los lineamientos estratégicos de gestión del Coaching en la municipalidad distrital de Marcará, para alcanzar el desarrollo personal y profesional promoviendo el trabajo en equipo, lo que posibilitará contar con servidores municipales éticos y competentes que permitan cumplir con la misión, visión y objetivos de la institución

Palabras claves; Coaching, Desempeño Laboral, Municipalidad Distrital de Marcará.

## **ABSTRACT**

Because of the important role of the district municipalities or local governments in the development and the economy of the country, it is important to ensure the achievement of its objectives. To this end, it is essential to have the suitable personnel, motivated and satisfied; therefore each municipality must develop strategies through techniques and tools, for your staff to develop skills, knowledge and skills to increase their competencies, to serve with success and satisfaction in their job. The present study is justified given the poor performance on the part of the municipal, since it does not meet with the objectives according to each department; it was proposed as a general objective to determine how does of coaching as a strategy of impact on the performance of the District Municipality of Marcara. The results statistically analyzed show a strong degree of relation between the variables of the study, concluding that there is an influence on the part of the coaching in the job performance of the employees of the District Municipality of Marcara and in the attention to the users. It is therefore designed the strategic guidelines for management of the Coaching in the District Municipality of Will, to achieve the personal and professional development, promoting teamwork, which will make it possible to have ethical and competent municipal servers that enable them to comply with the mission, vision and goals of the institution

Keywords; Coaching, Job Performance, District Municipality of Marcara.

# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Realidad Problemática**

El coaching como técnica surge para lograr un mejor desempeño de los trabajadores, en sus diferentes actividades, desarrollando estratégicamente habilidades y aptitudes en las personas, busca mejorar su autoestima y su desempeño laboral, las funciones en su puesto de trabajo, es decir; te llevan de un estado actual a un estado deseado.

Whitmore (2012) en su libro “Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas”. Define: “El verdadero desempeño consiste en ir más allá de lo que se espera; significa establecer para uno mismo las normas más altas, normas que invariablemente superan lo que los otros esperan o requieren de nosotros” (p.105). Una expresión del propio potencial.

El desempeño laboral es la eficacia o el buen desenvolvimiento del personal dentro de una organización, debido a que constituye dimensiones actitudinales y operativas, la utilización de técnicas y/o tecnologías conllevan al desarrollo de más destrezas, habilidades y conocimientos, los que hacen posible el cumplimiento de objetivos en una institución. La calidad de los servicios depende del talento y compromiso humano ya que son factores que influyen en el desempeño laboral.

Sin embargo, en la actualidad el desconocimiento de procesos de apoyo con visión adaptada a fines particulares, para mejorar el cumplimiento de roles y metas establecidas en busca de desarrollo del potencial humano, no se ve en las instituciones públicas. Por el contrario la escasez de estrategias y herramientas tecnológicas para mejorar el rendimiento de los trabajadores ya es una constante.

Se entiende que un adecuado ambiente de trabajo con personas satisfechas conllevan a que una organización o institución sea exitosa. Chiavenato (2009) menciona que los talentos están y permanecen donde existe un ambiente de trabajo saludable, con motivación las actitudes de las personas son positivas y la percepción de la personalidad en el logro de objetivos es muy eficiente.

La incapacidad de muchos gerentes en la administración pública y/o municipal para manejar situaciones, tomar decisiones y definir prioridades, se ha convertido en un conflicto muy duro, difícil de manejar para mejorar; debido a que éstos no recurren al tipo de comunicación efectiva (feedback) para recuperar la seguridad diariamente. Los trabajadores mientras mejor entiendan que se espera mucho de ellos, mejor desempeño veremos en sus labores, ya que ellos cumplen funciones específicas, siguen procedimientos, hacen cumplir políticas y cumplen objetivos, con ello brindan una atención de calidad y satisfacen mejor las necesidades institucionales y al usuario.

El mundo actual a través de sus organizaciones se plantea nuevas estrategias en su entorno laboral, para enfrentar los retos que se presenta, razón por la cual se ha convertido para las empresas e instituciones públicas un interés por cambiar el desempeño tradicional de sus trabajadores con programas de capacitación y desarrollo, para obtener mejores resultados. En estos tiempos modernos es importante conocer la relación que existe entre un líder y las personas a su cargo, lo que consiste en potencializar a las personas para elevar al máximo su desempeño y motivarle a aprender.

Sabemos que en el Perú las instituciones públicas presentan un deficiente desempeño de sus servidores, debido a bajos niveles remunerativos, incentivos, falta de liderazgo, inadecuada legislación laboral entre otros y frente a ello deben enfrentar los retos más exigentes de los ciudadanos; por ello, consideramos que mientras se muestre más talento humano será mayor los resultados de productividad en el trabajo en el momento de brindar servicios. Sabemos que un buen desempeño laboral es resultado de una buena motivación, reconocimiento, respeto y valoración de las acciones que se realiza en una organización.

Management Sciences (2006) manifiesta: que el desempeño o rendimiento está directamente relacionado con las recompensas equitativas que cree que son justas y deseadas a la vez, ello influye directamente en la motivación del individuo y se convierte un sistema de constante retroalimentación.

En el departamento de Ancash, los gobiernos locales e instituciones públicas evidencian bajos niveles de desempeño laboral, se experimenta alta rotación de personal y con ello prima la inestabilidad de personal, se ignora que el desempeño laboral, influye en la efectividad y productividad; por ende, en la satisfacción del usuario, siendo así; el desempeño laboral debe considerarse como el responsable del éxito o fracaso de la administración pública el cual debe tratarse el tema con prudencia.

Las municipalidades en el departamento de Ancash, a través de sus gobiernos locales deben liderar su desarrollo económico, ya que son las encargadas de administrar, planificar y regular el desarrollo; para ello, es necesario que éstas cuenten con capacidad y cultura organizacional para el logro de objetivos y creación de entornos favorables en el desarrollo de actividades económicas en búsqueda de mejorar la calidad de vida.

La municipalidad distrital de Marcará, se encuentra ubicada en el distrito de Marcará, provincia de Carhuaz, en el departamento de Ancash, es una localidad en el Callejón de Huaylas con 8,634 habitantes (Censo 2007). Actualmente la municipalidad tiene la responsabilidad de ser modelo de desarrollo que otorga la Ley, en el interés de reforzar las iniciativas de desarrollo de la sociedad civil, para ello se ha trazado metas para el periodo 2011 – 2021, con el uso de habilidades que articulen procesos de avance en los distintos niveles: Distrital, Provincial y Departamental, a través de su VISION Y MISION al 2021 (PDC – MDM). Si bien sus valores institucionales son: el amor, respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad, igualdad, puntualidad, transparencia, integridad liderazgo e identidad, no han sido tomados en cuenta en la administración municipal. (munimarcara.gob.pe)

La Municipalidad Distrital de Marcará experimenta en la actualidad un ritmo de trabajo lento, con trabajadores desorientados y con poca voluntad de realizar las acciones encomendados, el desconocimiento de sus funciones vienen manifestándose negativamente en la atención a los ciudadanos. Las causas que determinan estos bajos niveles de actitud y operatividad para enfrentar y resolver situaciones inmediatas es producto del nivel de educación, entrenamiento y preparación, sumado a ello el bajo nivel de

comunicación entre jefe y trabajador siendo poco efectivo al momento de planificar y plantear acciones del día.

El desempeño del personal administrativo y de apoyo es bajo en la municipalidad de Marcará, se puede suponer por falta de liderazgo en la organización. Se recomienda desarrollar un nuevo modelo de estructura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores; teniendo en cuenta que en la municipalidad existe un alto índice de rotación de personal, pues gran parte de los trabajadores trabajan menos de un año y otra cantidad considerable en promedio de uno a tres meses (Loaiza, 2011). Este fenómeno que experimenta la municipalidad ya se manifiesta con el incumplimiento de metas e incomodidad de los usuarios, por la mala atención de los trabajadores y falta de planificación en las acciones.

El comportamiento de los trabajadores ha venido siendo una constante hace muchos años, la falta de estrategias para liderar, el desconocimiento y puesta en práctica de técnicas para la mejora del desempeño laboral ha llevado a extremos, manifestado en la insatisfacción de los ciudadanos y malos procedimientos administrativos.

El fracaso de la administración municipal en el distrito de Marcará no es ajeno a muchas de las que existen en Perú, la falta de lineamientos estratégicos de gestión y capacitaciones al personal, la carencia de fortalecimiento de la autoestima en los demás y el poco interés de formar personal ha provocado bajos niveles de rendimiento en los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará.

El presente estudio de investigación es el único en la Municipalidad Distrital de Marcará, ya que no existen otras investigaciones relacionadas al tema "El coaching una estrategia de impacto en el desempeño Laboral, en la Municipalidad Distrital de Marcará" ya que el tema de investigación, es una herramienta estratégica empresarial poco conocida por los trabajadores; sin embargo, existen muchos estudios sobre Coaching y desempeño laboral, que aportan significativamente el presente estudio.

Los resultados de la investigación, permitirán determinar cómo influye el Coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral de los trabajadores. Se pretende analizar cómo influye el Coaching en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará y en la atención a los usuarios. Así también, se pretende diseñar lineamientos estratégicos de gestión del Coaching en la municipalidad distrital de Marcará.

## **1.2. Trabajos Previos**

A nivel internacional

Bocanegra (2009), en su tesis titulada “El Coaching en la Gestión de Recursos Humanos en Bibliotecas Universitarias”, presentado en la Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación para obtener el grado magister en Ciencias de la Información y Administración del Conocimiento, concluye:

En el presente estudio se observa que los coordinadores de departamento de las tres bibliotecas estudiadas muestran una tendencia al uso de las técnicas de liderazgo que utiliza el Coaching. Con esto se muestra que la gestión de recursos humanos enfocado en la persona tiene más efectividad en los logros profesionales y laborales. (p.88)

Vargas (2011), en la tesis titulada “El desempeño laboral y su incidencia en la calidad de servicio en la empresa “SAFE DRIVE” de la ciudad de Ambato”, concluye:

Es necesario la elaboración de un plan de capacitación que cumpla con las necesidades requeridas por los empleados, con ello se busca mejorar el cumplimiento de las funciones laborales, y a su vez la empresa se concentra en brindar calidad de servicio y de esta manera se busca evitar que las empresas rivales tengan ventajas competitivas. (p.xii)

A nivel nacional

Son pocos los estudios realizados en el Perú relacionados con la utilización del coaching, sin embargo algunos autores mencionan:



Maldonado (2013) en su artículo: Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos manifiesta:

Las dos hipótesis planteadas demostraron; la primera: El coaching a través de la programación neurolingüística (PNL) influía de manera positiva en el desarrollo de competencias de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo e integridad en los directivos de ESIYS” la que se evidenció en la aplicación de la segunda evaluación de desempeño de 360°. (p.83)

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

“El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2012, p.20).

“El coaching es una de las formas de brindar ayuda a otra persona a que consiga resultados propios en integración al equipo que pertenece” (Payeras, 2004, p.2).

El Coaching la acción de formación dirigida a mejorar y adoptar habilidades e instrumentos de gestión, del líder o persona que dirige una organización, cuyo objetivo es aumentar el nivel de rendimiento.

El Coaching es un proceso que busca el máximo desarrollo profesional de una persona, a través de un dialogo entre un tutor, también denominado coach y un coachee en un contexto productivo orientado a resultados, donde el primero guía al segundo por medio de preguntas hacia sus objetivos, ayudándolo a clarificar sus ideas y deseos.

Coaching es el arte de mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores. El proceso Coaching es llevar a una persona u organización o equipo de un estado actual a un estado deseado.

El Coaching se aplica en los siguientes casos:

Retroalimentación deficiente o pobre sobre el desempeño de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.

En los trabajadores pertenecientes a cualquier área, que son merecedores a ser felicitados por la labor ejemplar de sus actividades cotidianas.

Para mejorar las destrezas de los empleados dentro de trabajo.

El Coaching efectivo se caracteriza por pertenecer a la corriente del positivismo y es común en personas de poca confianza y rara vez de autocorrección y se presentan de forma moderada.

La correcta aplicación del Coaching descubre que las personas estamos hechas para el cambio, el crecimiento, el aprendizaje y el autodesarrollo continuo.

Todo proceso Coaching se inicia con un análisis compartido de los puntos fuertes y de los puntos a mejorar de una persona. El Coaching está muy orientado a la acción (debe ser coactivo). Un Coach no sólo alaba los esfuerzos de una persona, sino que también ayuda a las personas a entender lo que han de cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales. (Roman y Fernandez, 2008, p.12)

Roman (2008) manifiesta:

El coaching busca la felicidad de la gente, los líderes piensan que el Coaching significa hacer lo que ya hacen, teniendo en cuenta el sentimiento del subordinado, que cuando realizan Coaching, se concentran en la persona. Sino más bien es gestionar simplemente para asegurarse de la persona alcance cierto nivel de desempeño, el Coaching implica ayudar a una persona a gestionar los problemas por sí misma. (p.11)

El coaching es una técnica que ayuda a sintetizar la nueva cultura de procesos para el cambio, aunque directamente sólo influimos en la persona, indirectamente lo realizamos en personas que dependen de él” (Payeras, 2004, p.3). En la municipalidad no se tiene un plan de capacitación ni se viene incorporando ningún tipo de metodología y estrategias que ayude a mejorar el talento humano.

El coaching es una destreza crítica del liderazgo en éstos tiempos actuales. Las transformaciones aceleradas y complejas que se producen,

donde el líder de la organización debe generar y aplicar un conocimiento metódico y estratégico que argumente la necesidad del momento (Roman, 2008).

“El coaching desde luego es algo mucho más amplio que la ayuda que se pueda prestar a otra persona” (Roman, 2008, p.11). Algunas de sus ventajas son:

Logra que el coachee mejore su rendimiento.

Es un proceso de entrenamiento individual y reflexivo.

Logra nuevos conocimientos y enfoques.

Permite una mayor confidencialidad.

Facilita la generación de sabiduría.

Permite superar las barreras de tiempo y distancia.

Características del coaching

Concreta: El coach utiliza un lenguaje directo a la persona que esta capacitando. Se centra en aspectos descriptivos y objetivos del desempeño. Dicho desempeño será mejorado cuando exista interacción de ambas partes.

Interactiva: El intercambio de ideas es dinamico con la participación activa de coach y persona coacheada, donde las preguntas y respuestas se generan continuamente.

Responsabilidad compartida: El coach y el personal subordinado son los únicos responsables para obtener la mejora del desempeño, todos son actores fundamentales que tienen que aportar ideas que sean útiles para lo que se busca obtener.

Forma específica: Mediante la interacción de dos factores claves como: la meta de la conversación y flujo de la conversación, donde el coach y el personal subordinado se van a focalizar en aspectos específicos cuando ellos logren alcanzar la meta pauta al iniciar la conversación.

Respeto: El respeto empieza por el líder que es el ejemplo del personal subordinado.

#### Elementos del coaching

Se detallan a continuación:

Valores: La técnica del coaching se basa en los valores que líder imparte con el ejemplo hacia el personal capacitado.

Resultados: El coaching busca obtener la continua mejora del desempeño, ya sea en forma individual o grupal.

Disciplina: El coaching requiere de disciplina para conseguir la meta de la mejora continua, para ello el líder debe ser disciplinado para que su personal subordinado sigan sus pasos.

Entrenamiento: El coaching requiere de constante práctica y entrenamiento para garantizar resultados que buscan mejorar con el desempeño, debido a que la información teórica no es suficiente.

#### Tipos de Coaching

Según su especialidad algunos de los tipos de Coaching se detallan a continuación (Román y Fernández, 2008):

Coaching personal: busca mejorar los aspectos de la vida cotidiana, como por ejemplo: las relaciones interpersonales, relaciones familiares, relaciones profesionales y aspiraciones superación personal.

Coaching empresarial: busca la mejora mediante la transformación de las empresas y organizaciones en base al cambio de conductas de los empleados que trabajan en ellas.

Coaching ejecutivo: busca la mejora mediante la capacitación de los ejecutivos y líderes de las compañías, que son los responsables de dirigir los diferentes departamentos.

Los objetivos de la gestión del coaching cambian en concordancia al resultado que se pretende obtener.

En este caso, se enfoca en el Coaching personal cuyo objetivo es estudiar la influencia del Coaching en el desempeño laboral, donde el líder, el equipo y la tarea, son los actores fundamentales que dependen unos de otros, formando parte de un sistema en el que cada una de estas partes influye en la otra. “Sin el líder no puede existir el equipo, sin equipo no puede existir el líder; tanto el equipo y líder tienen la misión de realizar una tarea, que es la que directamente influye en la consecución de los objetivos” (Payeras, 2004, p.16).

### Fundamentación del Coaching

#### Fundamentación Epistemológica

La técnica del coaching no ha sido argumentado desde el punto de vista epistemológico en forma explícita, pero al realizar un análisis debido, por ello el hombre figura como: cliente, trabajador y capitalista, además de:

“Célula básica y fundamental del ente empresarial que actúa a capacidad plena en el desarrollo de la función que pretende alcanzar a cumplir” (Salazar y Molano, 2000, p.29). En un entorno que se basa en competencias, donde obtener el liderazgo es fundamental, convirtiendo a “la competitividad empresarial en un torneo que se asemeja al de las grandes ligas” (Salazar y Molano, 2000, p.11).

En el coaching participan e interactúan diversos elementos como: el capital humano, conformación y desarrollo del proceso organizacional, comunicación interna, sistema de información y la participación dinámica del cliente, para activar el intercambio de información con el medio que se ejecuta finalmente se interrelacionan los elementos generándose una retroalimentación, es decir:

“El flujo de la información sobre el resultado de un proceso o actividad (...) o funcionamiento del sistema que mantiene el desempeño del sistema o busca tener bajo control el sistema o proceso” (Cook, 2000, p.142).

## Fundamentación ontológico

Se dirige a lo tangible como lo intangible, lo objetivo como lo abstracto.

“Se basa principalmente en la ontología del lenguaje y su filosofía hacia donde está dirigida sobre todo en el diálogo, la lingüística y la manera de cómo nos expresamos”. (Michael, Hall, Duval y Michelle, 2010, p.30).

El Coaching Ontológico es un proceso que busca generar transformación, donde las personas y organizaciones evalúan, desarrollan y mejoran sus formas de percepción del mundo. Se manifiesta como una dialogo efectivo que crea una nueva cultura y campos de acción, no se basa en una cultura subyacente.

El coaching ontológico. Como proceso de aprendizaje, busca en términos generales, alcanzar los siguientes objetivos:

Transformar al ser humano en un observador diferente, elevando el poder transformador, creativo, humano, que le permita convertirse en un diseñador de acciones que generan grandes resultados en los diferentes ámbitos de acción: personal, familiar, organizacional, comunitario.

Desarrollar las competencias generativas de un coach ontológico capaz de observar, distinguir e intervenir sobre los obstáculos, barreras, dificultades, que demandan su intervención.

Desarrollar las técnicas y herramientas del Coaching Ontológico y aplicarlas consistentemente, de manera íntegra y ética, desde su actuar personal hacia el desempeño en su macro entorno social.

Convertirse en un diseñador de nuevos escenarios, nuevas realidades, nuevas perspectivas desde un enfoque profesional y humano, dando un sentido profundo de realización y satisfacción a su vida, existencia y misión personal.

## Fundamentación social

El coaching es percibido en la actualidad como una técnica novedosa que va siendo cada vez tendencia, ya que continuamente se difunden cursos, talleres, charlas, ponencias, debates e incluso recomendada como propuesta metodológica para distintas profesiones ya sea psicología, trabajo social, educación, el mundo empresarial, el deporte... De lo que se trata fundamentalmente es ayudar a que la persona consiga sus metas sacando la mejor versión posible de sí misma.

## El coaching como estilo de liderazgo

“Las actitudes, así como la filosofía y las herramientas del coach, pueden resultar muy útiles para cualquier directivo que quiera aplicarlas en su desempeño laboral. El coach forma a los directivos como “directivo – coach” transfiriendo sus conocimientos y herramientas” (Launer, 2015, p. 91).

## El directivo - coach

Es el manager que utiliza las herramientas coaching en las circunstancias indicadas de manera efectiva. Por ello es una técnica dirigida a los ejecutivos, para que estos se desenvuelvan óptimamente con las exigencias y presiones de su entorno actual, con la finalidad que cumplan los objetivos estratégicos de la empresa o de las áreas que representan (Launer, 2015, p. 91).

## Dirección de equipos y liderazgo

El líder del equipo tendrá que desarrollar aquellas capacidades de comportamiento que le permitan motivar y unir a todos los integrantes, “todo equipo tiene un director o manager” (Launer, 2015, p. 92).

Sus principales cometidos serán los siguientes:

Debe observar y comprender los roles que desempeña cada uno de los miembros del equipo (sus motivaciones y sus necesidades).

Debe influir en la toma de decisiones y apoyar la construcción de las decisiones colectivas.

Debe apoyar y utilizar la creación de ideas en equipo.

El coaching se enfoca en mejorar los aspectos básicos de la vida como el área profesional, economía personal, vida en pareja, salud, motivación y relaciones personales, por ello utiliza modernas técnicas de comunicación.

Por ello el coaching va orientado a los individuos que requieran mejorar los aspectos básicos de su vida cotidiana e incluso en aspectos que quiera cambiar. En conclusión el coaching brinda las últimas estrategias para alcanzar el éxito y atraer todo lo que uno ambiciona. (Michael, Hall y Duval, Michelle, (2010) p.32)

#### Instrumentos del Coaching

Con el fin de alcanzar los objetivos y metas de grado personal y empresarial, el coaching prioriza la selección de personas que ocupan los mandos ejecutivos, por lo que son seleccionadas no por sus conocimientos teóricos sino por su desenvolvimiento. Las personas son expuestas a situaciones observables para observar las características de su personalidad resaltándose su capacidad comunicativa, además son expuestas a casos de riesgo y presión, donde se mide cómo lo manejan y lo superan, mediante liderazgo y trabajo en equipo.

El coaching busca que las personas den lo mejor de sí y busca optimizar las habilidades concretas como: conducción un equipo, la predisposición para atender al cliente, desarrollo personal mediante la comunicación, capacidad de afrontar el estrés emocional y la auto confianza. El factor motivación resulta fundamental para alcanzar los objetivos que se pretende alcanzar, evitando que las personas posterguen o dejen de hacer las cosas no saberlas ejecutar o por motivos externos.

El coaching entrena a la persona teniendo en cuenta los factores que menoscaban su motivación y se enfoca en mejorarla de forma personal y grupal. Para el trabajo en equipo desde el enfoque coaching es la



organización, donde cada integrante conoce y asume su rol para la organización. El coaching estructura y da lineamientos claros para estructurar una organización, ayuda a los integrantes del grupo a definirla y a ponerla en marcha. El coaching es analógico al psicólogo grupal, ayuda a los integrantes a definir y estructurar la personalidad de la organización, pero nunca se sustituye a ella.

Va enfocado en la forma, mas no en el fondo. Se sustenta en metodología y experiencia con la finalidad de ayudar a la empresa a fortalecerse (en el sentido grupal) y desaparecer después brindar sus servicios. (Michael, Hall y Duval, Michelle, (2010) p.28 – 33; 101-109)

### Dimensiones del Coaching

Coaching de desarrollo: Ayuda a la persona a descubrir en si misma lo que necesita para alcanzar objetivos ambiciosos; tiene como objetivo una situación externa y por ende no se centra tanto en el individuo sino busca que se efectúe en forma conjunta. Su objetivo es adecuar las condiciones de éxito, de forma que garantice su logro; a ello conlleva el : Analisis de la situación, identificación de retos, identificación las fortalezas e identificación de los obstáculos.

El coaching de transición: Se utiliza cuando una persona se encuentra ante la perspectiva de tener que asumir una nueva función. Se trata de ayudarla a aprender a anticipar, a prever, a analizar situaciones nuevas, a tomar decisiones, a ser consciente de la necesidad de adquirir nuevas competencias o de cambiar determinadas actitudes.

El coaching de equipos: la sabiduría popular atesora numerosas referencias a la fuerza de un equipo: “la unión hace la fuerza”, “cuatro ojos ven mejor que dos”, pues es evidente que hay resultados que solamente pueden conseguir mediante equipos de trabajo. Sin embargo, en la vida real nos encontramos con muchas reticencias, implícitas o explícitas, al trabajo en equipo; de entre ellas, la más frecuentes es “si lo hubiera hecho yo solo, habría acabado antes y lo hubiera hecho mejor”.

En la mayoría de los casos esto no es cierto, a pesar de la percepción de quienes mantienen esta actitud. La definición elemental de “equipo” sería algo parecido a “un colectivo de personas organizadas en búsqueda de alcanzar un objetivo común”.

El desempeño laboral es el resultado de un proceso de alineamiento y entrenamiento de los gerentes o responsables de una organización, es decir; lograr metas y objetivos con la práctica metódica de herramientas estratégicas de gestión.

El desempeño laboral implica coordinación constante con los gerentes o encargados de la organización, la comunicación oportuna y adecuada entre trabajador y jefe de las normas o procedimientos de la institución, mejora el desempeño. Así pues, Bohlande (2000) menciona que cuando las reglas de desempeño son claras dentro de la organización, permite que los trabajadores conozcan mejor las metas y objetivos del puesto a ocupar, por ende; el nivel aceptable e inaceptable del desempeño

Benavides (2002), relaciona desempeño con competencias, cree que el trabajador cuanto más competitivo es mejor será su desempeño. Porque cree que ser competitivo es tener comportamientos y destrezas que se manifestarán en el trabajo en el momento de ejecutar sus responsabilidades eficaz y satisfactoriamente.

D’Vicente (1997), citado por Bohórquez (2004), manifiesta al desempeño laboral como el cumplimiento eficiente de metas y objetivos alcanzados por el trabajador dentro de su organización. En ese sentido, se puede determinar que el desempeño es medible y tangible en función a productividad y tiempo.

Chiavenato (2000) define al desempeño como manifestaciones de comportamiento de manera notoria y visible en los trabajadores cuando cumplen objetivos y metas dentro de una organización. Afirma también, que es la fortaleza más importante de una organización es cuando existe un buen desempeño laboral.

El desempeño en gran medida depende mucho de la actitud con la que enfrenta un trabajo o empleo, la motivación, el conocimiento y rasgos personales, en el momento de la integración.

Bittel (2000) considera que el desempeño de un trabajador es influenciado cuando se tiene expectativas sobre el trabajo. El desempeño se encuentra muy relacionado con habilidades y conocimientos, los que ayudaran a consolidar los objetivos de la organización.

También, tener elementos de gestión actualizados dentro la institución u organización conlleva al logro eficiente de resultados.

Robbins (2004) plantea que es muy importante cuando uno se fija metas, porque permitirá activarse comportamientos y mejoras de desempeño. Es decir, dentro de la organización activa niveles de responsabilidad y comportamiento adecuado para optimizar el desempeño. También manifiesta que el desempeño de todos será mayor cuando se fijan acciones difíciles, lo que no se da cuando los objetivos y acciones son fáciles. Las definiciones anteriores nos llevan a concluir que el desempeño laboral dentro de una institución u organización es el resultado de tener claro las funciones y metas y cumplirlas estratégicamente con un nivel de liderazgo personal.

### Características

Campbell (1991) menciona dos características del desempeño:

El desempeño es conducta, pero no cualquier conducta. Considera que el desempeño es producto de conductas o acciones visibles e importantes en el logro de metas y objetivo a que busca alcanzar la organización.

El desempeño no significa los resultados de acciones o consecuencias, sino la misma acción. El desempeño se argumenta sólo a partir de resultados de dicha conducta.

La conducta es muy importante para alcanzar los objetivos planteados dentro la organización o institución, el accionar metódico y responsable del día a día constituye el verdadero desempeño.

## Importancia

El buen desarrollo de la empresa implica necesariamente actitud de parte de los empleados trabajadores los que se enmarcan un buen desempeño. En el mundo actual las organizaciones valoran y respetan a sus trabajadores son para ellos el elemento más importante debido a que de ellos depende la entrega de servicios de calidad para tener satisfechos a sus clientes. Considera que el trabajador debe estar preparado y motivado para enfrentarse cara a cara a los clientes directa o indirectamente, el trabajador debe ser consiente que el producto será evaluado por el consumidor donde este manifestará su aceptación o rechazado. Son aquellos encargados de controlar y operar procesos por los cuales se entrega el servicio (Disney Enterprises, 2005).

Blanchard y Johnson (2004) el control del rendimiento es muy importante y necesario el cual plantea que se realice continuamente, es decir; el control debe realizarse todos los días y no sólo una vez al año. La evaluación constante del rendimiento de los trabajadores logra en gran medida un buen desempeño laboral.

## Tipos y elementos de desempeño laboral

### Tipos de desempeño laboral

El desempeño laboral depende muchas veces de ciertas características innatas o adquiridas en el tiempo según el ambiente que los rodea, en ese contexto encontramos que la efectividad de los empleados es muy fundamental en el logro de objetivos planteados dentro de una organización e institución.

Según Lado (2013) distingue dos tipos de desempeño laboral:

La medición de resultados obtenidos en el trabajo: es uno de los criterios objetivos y suele tenerse en cuenta cuando la naturaleza del trabajo permite cuantificar los resultados.

La valoración de comportamientos, actitudes, capacidades y/o potencialidad de los empleados: es más subjetiva y más dependiente de las características del evaluador. Aun así, su frecuencia de uso es alta cuando se trata de organizaciones que siguen modelos de gestión por competencias, o dimensiones, y cuyos resultados son más cualitativos.

Desde esta perspectiva se distinguen las siguientes dimensiones:

El desempeño de tarea: Referenciado en todas las obligaciones laborales categóricas dadas e incluidas en las descripciones del trabajo. Por ejemplo, poseer determinados conocimientos, técnicas, habilidades, etc. así como aplicarlos en la realización de unas tareas determinadas. Lado (2013)

El desempeño contextual: Esta referido a diversas conductas e iniciativas donde la persona tiende a comprometerse de forma espontánea los cuales suelen ser beneficiosos en las organizaciones. Los mismos que no están estipulados en ningún contrato contractual. Por ejemplo: mostrar el tipo de comportamientos como ciudadano en la sociedad, ser cortés, colaborador, el apoyo entre compañeros etc. Lado (2013)

Elementos de desempeño laboral:

El Desempeño Laboral, depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2000) expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se describen de la siguiente manera:

**Factores actitudinales:** son actitudes cooperativas, disciplina, iniciativas, tipo de habilidades de seguridad, responsabilidad, medida, autoestima, creatividad, disposición, capacidad de ejecución.

**Factores operativos:** se basa en el conocimiento laboral, calidad, cantidad, precisión, sinergia y liderazgo.

Rodríguez (2009) menciona que existen elementos que contribuyen y favorecen el desempeño laboral de los trabajadores:

Recursos de tipo material y tecnológico utilizados en los procesos de obtención de bienes o servicios.

Principio basado en que el individuo concentre su capacidad en la realización de tareas creativas y busque su realización personal, una vez que haya simplificado la realización de sus tareas, optimice el ahorro de esfuerzo y energía.

**Capacidad Individual:**

Son todas aquellas cualidades y características que poseen los individuos que los hacen diferentes uno respecto al otro, por ende su desempeño será distinto. El accionar de procesos de percepción y características culturales están relacionadas directamente con la inteligencia, actitudes y motivación, los que respaldan el comportamiento adecuado de la persona.

**Motivación:** La motivación constituye factores que son capaces de provocar, manteniendo y dirigiendo la conducta de las personas en el cumplimiento de objetivos.

Para Herbert (2006) la motivación son las fuerzas que actúan dentro un organismo y generan conducta.

La cultura organizacional: La cultura organizacional puede definirse como un conjunto de actos, costumbres, formas sociales y creencias integradas que ponen en práctica los grupos de personas.

Cuando analizamos a fondo el medio laboral de las organizaciones evidenciamos como los rasgos y variables culturales que influyen en el cumplimiento de funciones de los jefes y gerentes, así también de los trabajadores.

Enfoque humanista

Administración estratégica del recurso humano

Son las acciones que inciden en el comportamiento de los individuos en el momento de implantar y ejecutar estrategias en la organización o institución.

Lo que Implica coordinación constante de los integrantes de la organización en el cumplimiento y logros efectivos de objetivos organizacionales. Por ende, los directivos de todas las áreas y niveles deben interesarse en la administración de recursos humanos. Siempre los directivos hacen que se cumpla metas mediante los esfuerzos de compañeros. “Esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos” (Mondy, 2010, p. 111).

Se genera un ambiente organizacional, que confía y valora al profesional motivándolo a dar aportes a la empresa. Esto se consigue, reforzando su compromiso dentro de la institución a través de políticas que busquen retener el talento. (Jerico, 2001, p.45)

Existirá capital humano en el momento que se aplique fuerza de trabajo, conocimientos, capacidades técnicas y operativas de parte las personas, donde dichos capitales sea gestionado con principios de eficacia, eficiencia, por consiguiente con efectividad en el cumplimiento de metas específicas. Siempre los encargados de gestar el capital humano dentro de un grupo y/o equipo de trabajo son profesionales especializados o líderes de su organización.

## Teorías del desempeño laboral

Existen diferentes teorías para evaluar el desempeño laboral que se basan en investigaciones científicas y por ende comprobables. Dentro de ellas tenemos la teoría de la motivación que hace referencia muchos autores.

Las teorías del desempeño laboral tienen su fundamento central en las Teorías de la motivación, considerando algunas de ellas son la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, y la teoría de Víctor Vroom.

### La teoría de las Necesidades:

Esta teoría se basa en las necesidades predominantes de los seres humanos sabiendo que los motivos del comportamiento humano es una cualidad propia de cada persona, donde su motivación de actuar y comportarse es producto de una fuerza interior, los individuos son conscientes de muchas necesidades, pero no en su totalidad. (Chiavenato, 2001 y Heredia, 2004)

### Necesidades primarias:

Dentro de esta escala encontramos a las necesidades más básicas de supervivencia.

Necesidades Fisiológicas, son conocidas como necesidades biológicas o básicas. Estas necesidades exigen una satisfacción retroalimentada y constante para garantizar la existencia de la persona, ya que está directamente relacionada con la existencia del mismo. Toda persona requiere de diferentes formas de satisfacción personal, donde su principal característica es la prontitud.

Los seres humanos antes que amor, seguridad, estima y otras necesidades, para funcionar necesita satisfacer sus necesidades básicas vitales.



Necesidades de Seguridad, esta necesidad aparece cuando no es satisfecha las necesidades fisiológicas, se enfoca principalmente en buscar protección frente a amenazas o privación, busca un mundo ordenado e imaginable.

La necesidad de seguridad es importantes la vida de la persona dentro la organización depende de la organización, de sus decisiones administrativas arbitrarias, las personas buscan seguridad en el trabajo lo que se logra con decisiones consientes y coherentes dentro la organización. Caso contrario provoca un ambiente de incertidumbre, ambigüedad o inseguridad en las personas y afecta su rendimiento.

Necesidades Secundarias:

En esta escala encontramos a las necesidades que serán satisfechas una vez cubiertas las necesidades básicas o primarias.

Necesidades Sociales, referidas a las necesidades afectivas, sentido de pertenencia, etc. Dichas necesidades consisten en que las personas deben relacionarse con los demás para poder desarrollarse como personas. Es determinante ser parte de una organización, ello significa el relacionarse con personas que tengan los mismos ideales, lo que te convierte en un elemento referencial de comportamiento social.

Necesidad de Estima, el ser humano dentro de sus relaciones interpersonales necesita contar con cierto prestigio y una jerarquía dentro un grupo, no sólo necesita sentirse apreciado.

Todos los individuos se sienten óptimos cuando se valoran, se aman y respetan a sí mismos, de respeto o de autoestima siendo clave para conseguir la aceptación de otros.

Necesidad de Autorrealización, la persona por naturaleza busca vivir en sociedad, para estar con sus semejantes, desea mostrar y expresar sus conocimientos y puntos de vista; así mismo, busca ir más allá dejando huellas en su paso por el mundo. Esta necesidad se caracteriza porque busca ser

mejor cada día como persona y profesional, lo que diferencia uno respecto de otro.

### Teoría de las expectativas

La teoría desarrollada por Víctor Vroom, quien sostiene que la fuerza que motiva a actuar de las personas depende generalmente de las expectativas que tenga el individuo, o que tan atractivo sienta o lo encuentre la labor que desempeña.

De esta teoría se deduce que el trabajador motivado hace un gran esfuerzo cuando cree que tendrá una buena evaluación de su desempeño, que le brinde recompensas de la organización y que satisfaga sus necesidades personales

(Robbins, 2004); para su explicación propone tres tipos de relaciones:

Relación de esfuerzo y desempeño: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.

Relación de Desempeño Recompensa: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.

Relación de recompensa y metas personales: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

### Modelos del desempeño laboral

Existen diversos modelos de evaluación del desempeño laboral en cada organización, con diferentes metodologías dirigidas para lograr la sinergia y crear métodos basados en competencias que se pretende conseguir.

### Modelo de evaluación por competencias

Se ha propuesto un modelo de evaluación por competencias a partir del desenvolvimiento práctico del individuo, cuyos indicadores se detallan a continuación:

Cognitivos.- adquisición y uso eficaz de los conocimientos para resolver problemas y conflictos.

Integral.- sistema de conocimientos básicos y aplicados

Técnicos.- habilidades de carácter práctico.

Relacional.- comunicación efectiva entre compañeros de equipo.

Afectivo – basado en lo moral con respeto a una persona o contexto.

El modelo de evaluación busca desarrollar un sistema para mejorar aptitudes y habilidades en los trabajadores, en función a sus cargos que ostentan con prácticas didácticas.

Los ámbitos abarca son: el contexto social, el impacto de las políticas competitivas, el enfoque de competencias, etc.

Este modelo busca que la evaluación del desempeño laboral sea vista con responsabilidad, en el marco de la autorregulación y autonomía la de los actores involucrados.

#### Modelo comportamental

Según los aportes de Richard Boyatzis (1982) y David McClelland (1973), manifestaron que para alcanzar el éxito laboral de un trabajador, no es suficiente el conocimiento técnico especializado, sino que se requieren “extras” personales adicionales, las cuales se encuentran dentro de propia personalidad del individuo.

Los conocimientos técnicos especializados solo son referenciales pero no fundamentales, es su comportamiento laboral lo que lo llevará al éxito. Se puede citar las siguientes actitudes como: los factores de personalidad, el tipo de inteligencia predominante en el trabajador), inteligencia emocional, autoestima, valores, ética, carácter y temperamento.

#### Modelo funcional

El fundamento de este modelo es el análisis funcional.

Sena, (1999) se entiende por análisis funcional el “método mediante el cual se identifica el propósito clave de un área objeto de análisis, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones esenciales y subordinadas hasta llegar a especificar las contribuciones individuales”.

### Modelo constructivista

Este modelo privilegia los aprendizajes significativos, es decir, los aprendizajes que tengan un sentido para solucionar problemas de desempeño que enfrenta el empleado.

El modelo constructivista se interesa en reducir la brecha existente entre las competencias que deberían exhibir los empleados para desempeñarse con éxito en su área y las que de hecho ponen en ejecución.

Dentro de las estrategias que utiliza este modelo está la de situar al empleado ante circunstancias en las que se evidencie las limitaciones de sus conocimientos o de sus habilidades y que le hagan desear las oportunidades para superarlas.

### Dimensiones

#### Desempeño de la tarea

Para Borman y Motowidlo, (1997). El desempeño de tarea es definido como la efectividad con la cual un trabajo relaciona actividades que contribuyen al área técnica de la organización, directamente implementando una parte de su proceso tecnológico, o indirectamente proveyéndolo con materiales o servicios necesarios.

Según Botingui (2007), el desempeño de tareas se refiere a los comportamientos que generan los productos o servicios que satisfacen las responsabilidades que asume la organización. El predictor principal de la ejecución de tareas es la aptitud cognitiva.

Esta dimensión incluye comportamientos que contribuyen a la base de las transformaciones y al mantenimiento de las actividades de la organización,

como la producción, ventas, adquisición de inventario, gerenciar subordinados y entrega de servicios (Motowidlo y otros, 1997, Flores y Rodriguez, 2006).

Bernardin & Beatty (1984) Definen la ejecución como los registros de resultados producidos en un puesto durante un periodo de tiempo. Aunque la ejecución es la combinación de varios predictores, la ejecución sólo puede medirse en términos de resultados: Calidad, cantidad, tiempo, costo-eficacia, necesidad de supervisión e impacto interpersonal. De las 6 características que propusieron, afirmaron que el entendimiento de dichas dimensiones significaba la relación entre ellas.

El principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud. A diferencia de las otras tipologías de desempeño, las referidas a tareas varían con el puesto, sin embargo las referidas al desempeño contextual y las conductas contra productivas son generales (Borman & Motowidlo, 2001).

Las actividades que contribuyan de forma directa a la elaboración técnica de un producto o de forma indirecta a la gestión de un servicio (Borman y Motowidlo, 1993) y la vez busca que satisfacer las necesidades de la organización (Gorriti y López-Basterra, 2009)

Las actividades referentes al desempeño de tareas se destinan a desarrollar procesos tecnológicos por medio del abastecimiento de materiales y servicios necesarios (Borman y Motowidlo, 1993).

El desempeño de tareas es el mejor indicador entre dos o más puestos de trabajo que se desempeña en la organización. (Borman y otros, 2001).

#### Desempeño contextual

Esta dimensión trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, que actúan como catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal.

Para Borman y Motowidlo (1993) las razones por las que existen este tipo de variables son:

Porque definen el ambiente de trabajo

Porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización

Porque son más motivadoras que cognitivas

Porque aunque deseables, son más implícitas que explícitas.

La principal taxonomía de desempeño contextual es de Borman (2001) y consta de tres dimensiones con sus sub dimensiones: Ayuda a otros; que significa aportar ayuda a compañeros de trabajo, ofreciéndoles sugerencias, dándoles conocimientos o destrezas necesarias, haciendo directamente lo que tienen que hacer o dándoles apoyo emocional para solucionar sus problemas personales. Informándoles de cosas que pueden ser de su interés, o que deberían saber y poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales.

Mostrar consideración, cortesía y tacto en las relaciones así como demostrar motivación y confianza. Tiene entre sus indicadores, Cooperación, Cortesía, Motivación: (aplaudir los éxitos ajenos, bromear en tiempos de adversidad, mostrar confianza en sus capacidades para triunfar, ayudarles para superar las dificultades). Vinculación organizacional: Representar a la organización eficazmente defendiéndola y expresando satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancias. Compromiso con la misión de la organización y sus objetivos asumiendo los roles y procedimientos de la misma, y proponiendo sugerencias. Con sus indicadores Representación Lealtad y Compromiso.

La otra es el Desempeño más allá del puesto: Trabajar más de lo que se le pide, no importando las dificultades. Tomar la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización, y no sólo lo que le corresponde. Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que da la organización o asumiendo este esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos, con sus indicadores: persistencia, Iniciativa, Auto-desarrollo.

Así como el principal antecedente del desempeño de tarea es la aptitud cognitiva (Conocimiento, destreza y hábito), el principal antecedente del desempeño contextual es la personalidad. Así, un estudio de Miller, Griffin y Hart (1999) realizado con empleados públicos encontró una correlación de (N=104) entre el factor Conciencia de personalidad (disciplina, sostenimiento de esfuerzo, responsabilidad, etc. y el desempeño contextual.

#### Mejoramiento continuo

James Harrington (1993), sostiene que para lograr cambios significativos en una organización es necesario la visión específica del empresario y el proceso, con ello se buscará una organización efectiva, eficiente y adaptable..

Sullivan (1994), manifiesta que el mejoramiento continuo, son un conjunto de esfuerzos para mejorar las diferentes áreas de una organización que busca satisfacer a los clientes. Esto implica fortalecer capacidades dentro la organización a través de capacitaciones y talleres.

#### Sistema de gestión

Alles (2005) manifiesta: la evaluación del desempeño deberá siempre realizarse en función al puesto que ocupa la persona. Si la organización a la que pertenece está sujeto a un esquema de competencias, se evaluará en función a las mismas.

#### Factores que influyen en el desempeño laboral

Aptitud. Pichot (1949) teniendo en referencia a Aragón y Silva, (2002), manifiesta que la aptitud depende de las capacidades innatas y el contexto, donde el grado de cada variable depende según donde se encuentra enfocado.

Conocimientos. El conocimiento abarca las experiencias, valores, información contextual y puntos de vista que van incorporándose brindando lecciones aprendidas. En las instituciones los conocimientos no sólo están registrados en los documentos y bases de datos, también forma operativa

cotidiana en que se desenvuelve la empresa, en los procesos, prácticas y normas (Valhondo, (2012).

Habilidades: Referido a las capacidades y destrezas básicas necesarias para alcanzar los objetivos de una organización (García, Bernal, Di Nouvo, Rodriguez, y Zanniello, 1995).

Actitud: Cooper, (2002), define a la actitud como un estado mental, propio del individuo que se manifiesta con una respuesta directa ante una eventualidad y ejerce influencia sobre quienes rodean al individuo.

Personalidad: La personalidad son rasgos conductuales propios del individuo que son constantes en el tiempo y contexto. Weiten, (2008).

Trabajo en equipo:

Se llega a integrar al trabajador a la empresa cuando este participa activamente en el control y planificación de sus labores, logrando aumentar su confianza. El trabajador es el mejor indicado para planificar su trabajo y mediante la comunicación efectiva llegara a proponer mejoras y alcances que aporten a la organización. Serrano, (2012).

El desempeño laboral mejorará cuando los trabajadores tengan contacto directo con los clientes a los que se les brinda el servicio o cuando se encuentren en un equipo de trabajo donde continuamente se evalúe su rendimiento. Cuando los empleados se juntan y satisfacen un conjunto de necesidades se fortalece a la organización logrando que ellos se sientan identificados con la visión de la organización. Produciéndose el fortalecimiento del equipo, la homogeneidad de sus miembros, el surgimiento de líderes, comunicación efectiva, entre otros, toda las acciones que ejecute el equipo se verá reflejado en el comportamiento de sus integrantes, por lo que se debe de considerar la naturaleza del individuo.

Según Rivera González (2002), enfatiza al compromiso de cada integrante como factor clave que integra al equipo, donde van orientados a alcanzar una meta compartida mediante la colaboración y la interacción de los miembros del equipo. Es fundamental que el líder de equipo sepa seleccionar a su



personal en base a sus habilidades y conocimientos de manera cada uno de ellos influya en sus compañeros de trabajo.

Adaptabilidad: Según, Flores (2008) “que cada trabajador se desenvuelve en diferentes áreas sin bajar su desempeño.”

Iniciativa: Para el autor, Flores (2008) “se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido”.

Marco Normativo de la Evaluación del desempeño laboral en las Municipalidades:

La evaluación del desempeño laboral en las Municipalidades, se rige por la normatividad del Decreto Legislativo N° 1025.

Según el Decreto Legislativo N° 1025 que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público.

En el Artículo 18.- Proceso de evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento de sus objetivos y metas, que llevan a cabo obligatoriamente las entidades en la forma y condiciones que se señalan en la normatividad.

En el Artículo 29.- Objetivo de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión para la mejora continua de la calidad de los servicios brindados por las personas al servicio del Estado.

En el Artículo 31.- Método de evaluación de desempeño. Las entidades públicas definirán, siguiendo las disposiciones establecidas por SERVIR, el método de evaluación de desempeño que aplicarán en su institución.

Según la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil - Capítulo III: De la gestión del rendimiento y la evaluación de desempeño.

En el artículo 19.- Finalidad del proceso de evaluación: La gestión de rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso de servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad.

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

¿Cómo influye la ausencia de la gestión del coaching como estrategia de impacto en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará – 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio**

La presente investigación se justifica, porque se busca mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará.

Se busca insertar la técnica del coaching como una herramienta estratégica para mejorar el comportamiento y talento humano, y; lograr en un corto plazo adecuada motivación, integración, convertir al trabajador en proactivo, al manejo de feedback, recibir entrenamiento adecuado a través de cursos y talleres, y; transformar trabajadores responsables, creativos con conocimiento y trabajo en equipo.

La investigación es conveniente porque se busca conocer la influencia del coaching como herramienta estrategia de liderazgo para potencializar el talento humano y general impacto en el desempeño laboral.

La investigación tiene relevancia social porque desde el punto de vista de atención al ciudadano la municipalidad de Marcará pondrá en práctica todas las habilidades y destrezas de los trabajadores municipales, así construirá en la imagen municipal.

La investigación contribuye a ser instrumento de otros estudios de investigación dentro de la municipalidad de Marcará, puesto que el Coaching como herramienta estratégica mejora el desempeño de los trabajadores y cambia positivamente las aptitudes y habilidades de las personas.

Se espera que el presente estudio de investigación aporte en la mejora de atención de los servicios que brinda la municipalidad a los ciudadanos de Marcará, y; poder contar con personal capacitado adecuadamente cumpliendo expectativas y necesidades de buena atención, mejora de procedimientos administrativos, sinergia, empatía, feedback, etc.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. General**

Hi La ausencia de la gestión del coaching estratégico influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017.

Ho La ausencia de la gestión del coaching estratégico no influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017.

### **1.6.2. Específicas:**

H1 La ausencia de la gestión del coaching estratégico de desarrollo influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará 2017.

Ho La ausencia de la gestión del coaching estratégico de desarrollo no influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará 2017.

H2 La ausencia de la gestión del coaching estratégico de transición influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará 2017.

Ho La ausencia de la gestión del coaching estratégico de transición no influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará 2017.

H3 La ausencia de la gestión del coaching estratégico de equipo influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017.

Ho La ausencia de la gestión del coaching estratégico de equipo no influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar cómo influye la ausencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Evaluar el nivel de gestión del coaching, según la percepción de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará.
- Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará, con el fin de reforzar sus capacidades y modificar sus falencias.
- Diseñar lineamientos estratégicos de gestión del Coaching en la municipalidad distrital de Marcará.

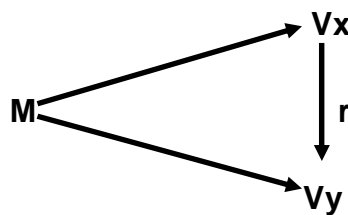
## **CAPÍTULO II MÉTODO**

## II. METODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es tipo no experimental porque no se manipula deliberadamente variables para su estudio, es decir se observa una situación ya existente que no ha sido provocada intencionalmente por el investigador; además los diseños transaccionales correlacional – causal, describen la relación causa – efecto. Estos diseños pueden limitarse a establecer el sentido de causalidad o pretender relaciones causales.

El esquema es el siguiente:



Dónde:

M= Muestra sometida al estudio, conformada por los trabajadores y funcionarios públicos de la municipalidad distrital de Marcará.

V<sub>x</sub>: Observación de la variable independiente: Coaching estratégico

V<sub>y</sub>: Observación de la variable dependiente: Desempeño laboral.

R: Relación de causa – efecto entre las variables de estudio

## 2.2. Variables, operacionalización

### Anexo N° 01. Operacionalización de Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	N° ITEMS	ESCALA VALORES
Coaching Estratégico	<p>“El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2012, p.20).</p> <p>El Coaching es el arte de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. El proceso Coaching es llevar a una persona u organización o equipo de un estado actual a un estado deseado (Varela, 2011).</p>	<p>Mediante la aplicación del cuestionario “Coaching estratégico en la municipalidad distrital de Marcará” se intenta evaluar el nivel de gestión de coaching, según la percepción de los trabajadores y de esta manera las dimensiones consignadas en la variable de estudio, este instrumento está compuesto por 17 ítems que responden a las dimensiones. Mediante las categorías de: Nunca (1), Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</p>	El coaching de desarrollo	1.1 Liderazgo	1. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe comunica y expone con claridad los problemas, sentimientos y opiniones, intentando buscar y encontrar soluciones? 2. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe se esfuerza en encontrar soluciones rápidas y eficaces cuando se solicita ayuda? 3. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe influye positivamente en el desempeño de las labores de los trabajadores?	Escala ORDINAL <b>VALORES FINALES</b>  Puntaje mínimo:17 Puntaje Máximo: 85
				1.2 Comunicación - Feedback	4. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe inmediato en algún momento te hizo sentir mal respecto a la labor que desempeñas? 5. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe inmediato te facilita información para desempeñarte adecuadamente? 6. En la municipalidad de Marcará ¿Tus compañeros de trabajo valoran y respetan tu trabajo? 7. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe inmediato valora y respeta tu trabajo? 8. ¿Te relacionas con facilidad con tus compañeros de trabajo? 9. ¿Se practica un dialogo efectivo en el logro de un mejor desempeño laboral?	
			El coaching de transición	1.3 Toma de decisiones	10. ¿Eres proactivo ante situaciones difíciles dentro y fuera de la municipalidad de Marcará? 11. ¿Está Ud. dispuesto al apoyo en cualquier área dentro la municipalidad?	
			El coaching de equipo	1.4 Sinergia	12. En la municipalidad de Marcará ¿las metas están claramente definidos y especificados? 13. Cuando hay un conflicto, un malentendido u otro problema, ¿Tú jefe lo aclara rápidamente con una actitud madura y constructiva? 14. ¿Se practica sinergia y empatía para mejorar la relación y rendimiento entre compañeros de trabajo? 15. ¿Existe una interdependencia entre los trabajadores para el cumplimiento de objetivos?	
				1.5 Integración	16. ¿Se valoran los logros del equipo dentro de la municipalidad? 17. ¿Existe un aprendizaje del contexto global dentro la municipalidad?	

## Anexo N° 02. Operacionalización de Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	N° ITEMS	ESCALA VALORES
Desempeño Laboral	<p><b>EL DESEMPEÑO LABORAL.</b></p> <p>Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización" (p.222).</p>	<p>Mediante la aplicación del cuestionario de (EDL) dirigido a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará, en el cual se evaluará el desempeño de la tarea y el desempeño contextual, este instrumento está compuesto por 11 ítems que responden a las dimensiones. Mediante las categorías de: Nunca (1), Casi nunca (2) , A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5)</p>	Desempeño de la tarea	1.1 Responsabilidad	18. ¿El personal es responsable en cumplimiento a las funciones asignadas por la municipalidad? 19. ¿El personal es puntual al ingreso y salida dentro de la municipalidad?	Escala ORDINAL VALORES FINALES  Puntaje mínimo:10 Puntaje Máximo: 50
				1.2 Creatividad	20. ¿El personal es capaz de resolver cualquier problema? 21. ¿El personal plantea nuevas propuestas de mejora para la municipalidad?	
				1.3 Efectividad	22. ¿El personal cumple eficientemente las tareas asignadas en la municipalidad? 23. ¿El personal cumple eficazmente las tareas encomendadas en la municipalidad?	
			Desempeño contextual	1.4 Conocimiento del trabajo	24. ¿El personal conoce todos los temas relacionados a su área de trabajo? 25. ¿El personal brinda servicios adecuados a los usuarios? 26. ¿El personal recibe o se gestiona talleres para elevar su aprendizaje y mejorar su rendimiento?	
				1.5 Trabajo en equipo	27. ¿En el personal existe sinergia al momento de desarrollar labores municipales? 28. ¿En el personal existe empatía entre compañeros en el desarrollo de las tareas municipales?	



## 2.3. Población y Muestra

### Población

La población está conformada por los trabajadores (servidores y funcionarios) de las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de Marcará, tal y como se detalla en la tabla N° 01.

Tabla N° 01

Distribución de la población de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará – 2016.

Personal de la Municipalidad Distrital de Marcará	Varones	Mujeres
Servidores Públicos	50	40
Funcionarios	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>41</b>
	<b>95</b>	

Fuente: Área de personal - MDM

### Muestra.

Mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, se calculó el tamaño de la muestra, empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq N}{E^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Dónde:

n=Tamaño de la muestra.

z = 1,96 (95%). Nivel de confianza

p = 0,5 Probabilidad que el estudio se realice al 50%.

q = 1 – p = 1 – 0,5 =0.5

N = 95. Tamaño de la población.

E = 0,05. Error susceptible de cometer.

Reemplazando datos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2(95)}{(0.05)^2(95 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 76$$

Se obtuvo: n = **76** trabajadores. Luego se realizó la asignación proporcional por género:

Tabla N° 02

Distribución de la muestra de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará – 2016.

Personal de la Municipalidad Distrital de Independencia	Varones	Mujeres
Servidores Públicos	37	34
Funcionarios	4	1
	41	35
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	

Fuente: Elaboración propia

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

Técnicas de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	UNIDAD DE INFORMACIÓN
La encuesta	Cuestionario de coaching estratégico "ECE"	Servidores públicos de la municipalidad distrital de Marcará
La encuesta	Cuestionario de desempeño laboral "EDL"	Funcionarios y Servidores públicos de la municipalidad distrital de Marcará.

Instrumentos

El cuestionario coaching estratégico "ECE", elaborado por el investigador, a partir de un cuestionario conteniendo 17 ítems, preguntas de tipo cerradas

relacionadas a la gestión de coaching estratégico, ajustadas a las dimensiones: coaching de desarrollo, coaching de transición y coaching de equipo, dirigidos a evaluar la gestión de coaching en los funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará. Los 17 ítems están distribuidos de la siguiente manera: 09 ítems relacionados a la dimensión el coaching de desarrollo, 02 ítems respecto a la dimensión el coaching de transición y finalmente 06 ítems relacionados a la dimensión el coaching de equipo. Todos los ítems del cuestionario están redactados con cinco opciones de respuesta: Nunca (1), Casi nunca (2) , A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). Cuyas puntuaciones son: 5, 4, 3, 2, 1, respectivamente.

Coaching en general: Puntaje mínimo:17 y Máximo 85

Coaching de desarrollo: Puntaje mínimo: 3 y Máximo 15

Coaching de transición: Puntaje mínimo: 6 y Máximo 30

El cuestionario de desempeño laboral “EDL”, elaborado por el investigador, a partir de un cuestionario conteniendo 11 ítems, preguntas de tipo cerradas relacionadas al desempeño laboral, ajustadas a las dimensiones: Desempeño de la tarea y desempeño contextual dirigidos a evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará. Los 11 ítems están distribuidos de la siguiente manera: 06 ítems relacionados a la dimensión desempeño de la tarea y finalmente 05 ítems relacionados a la dimensión desempeño contextual. Todos los ítems del cuestionario están redactados con cinco opciones de respuesta: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). Cuyas puntuaciones son: 5, 4, 3, 2, 1, respectivamente.

Desempeño Laboral en general: Puntaje mínimo: 11 y Máximo 55

Desempeño de Tarea: Puntaje mínimo: 6 y Máximo 30

Desempeño Contextual: Puntaje mínimo: 5 y Máximo 25

Validación

Se utilizó el método de validez de contenido, el instrumento inicial fue evaluado por el docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad César

Vallejo, filial: Huaraz, con grado de Doctor en Administración; quien valoró el instrumento por medio de una matriz de validación que evalúa la coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta. Así mismo, se consideró la pertinencia, redacción del ítem y contenido del ítem. **(Anexo N° 1).**

Para el segundo instrumento se utilizó el método de validez de contenido, el instrumento inicial fue evaluado por el docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, filial: Huaraz, con grado de Doctor en Administración; quien valoró el instrumento por medio de una matriz de validación que evalúa la coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta. Así mismo, se consideró la pertinencia, redacción del ítem y contenido del ítem. **(Anexo N° 2).**

#### Confiabilidad

Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, se selecciona una muestra piloto de 8 Servidores y Funcionarios Públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará. Y mediante el método de consistencia, los ítems se calcularán a través del coeficiente de confiabilidad de T – Student.

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

Los datos serán analizados y procesados utilizando la estadística básica: tablas de distribución de frecuencias, tablas de contingencia, gráficos de dispersión de puntuaciones y los estadígrafos descriptivos de la media aritmética, desviación estándar y varianza. Asimismo para determinar el nivel de influencia se utilizará el coeficiente de correlación de PEARSON y para la validación de la hipótesis, la verificación por el método regresión simple y el análisis ANOVA.

Para el procesamiento, análisis y extracción del conocimiento se utilizará el programa estadístico SPSS versión 21 y Excel 2010.

## **2.6. Aspectos éticos**

El estudio es observacional porque no implica intervenciones experimentales. Por lo tanto, constituye un estudio clasificado “sin riesgo” por ser de tipo retrospectivo analítico

Establecer que la investigación se llevará a cabo cuando se obtenga la resolución de aprobación de la universidad para su ejecución, y de la institución pública donde se realizará la investigación.

Dado que la investigación se realizará en un contexto de la administración pública, desde el comienzo los trabajadores estarán informados del proceso. Tanto de los objetivos, procedimientos y demás.

La gestión institucional podrá involucrar establecimiento de compromisos de acciones alternas a la investigación, tales como charlas y talleres con los trabajadores en el tema de desempeño laboral.

Es valioso mencionar que este estudio se realizará con el fin último de aportar a la Institución con información sobre desempeño laboral, lo que implicara una mejora en la administración pública dentro de la Institución analizada.

### **III. RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Resultados de cada una de las preguntas realizadas a los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará.

Pregunta 01:

Tabla N° 01: Percepción de comunicación efectiva de los jefes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	37	48.7%	48.7%	48.7%
	Casi Nunca(2)	29	38.2%	38.2%	86.8%
	A Veces (3)	9	11.8%	11.8%	98.7%
	Casi siempre (4)	1	1.3%	1.3%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

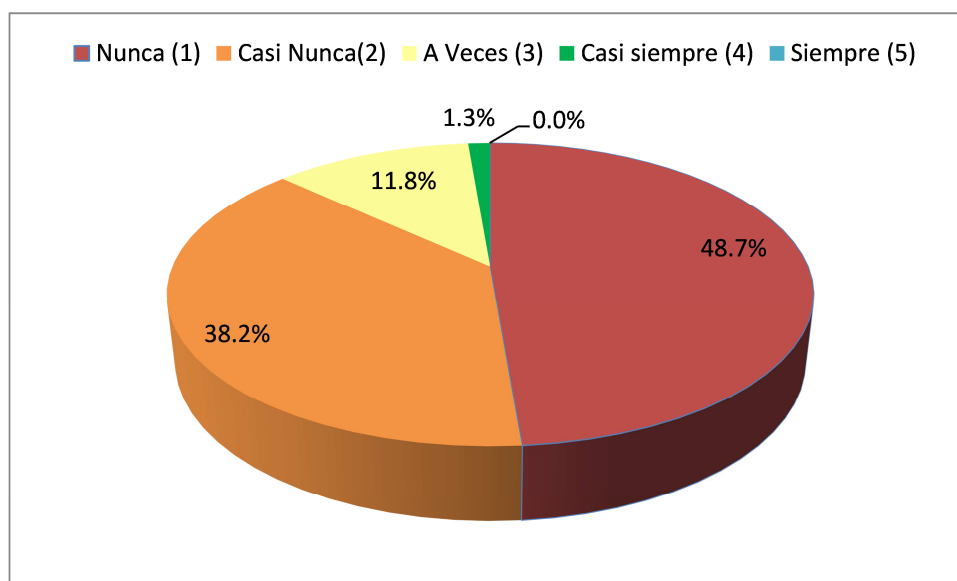


Figura N° 01: Percepción de comunicación efectiva de los jefes.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

Pregunta 02:

Tabla N° 02: Percepción de capacidad resolutive de problemas de los jefes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Casi Nunca(2)	27	35.5%	35.5%	35.5%
	A Veces (3)	37	48.7%	48.7%	84.2%
	Casi siempre (4)	12	15.8%	15.8%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

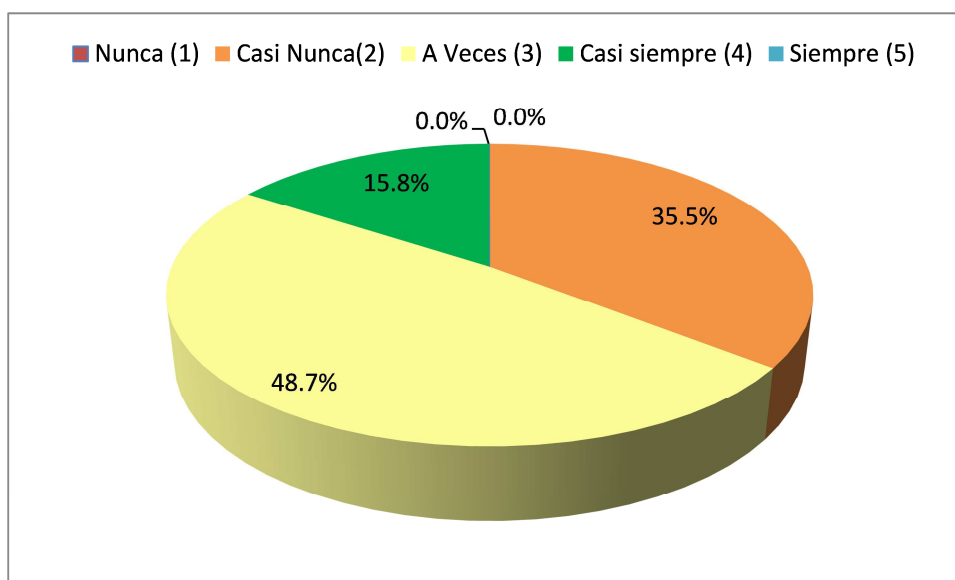


Figura N° 02: Percepción de capacidad resolutive de problemas de los jefes.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.



Pregunta 03:

Tabla N° 03: Percepción de la Influencia Positiva que ejercen los jefes hacia sus trabajadores en su desempeño laboral.

			Porcentaje	Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	Válido	Acumulado
Validación	Nunca (1)	14	18.4%	18.4%	18.4%
	Casi Nunca(2)	42	55.3%	55.3%	73.7%
	A Veces (3)	20	26.3%	26.3%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

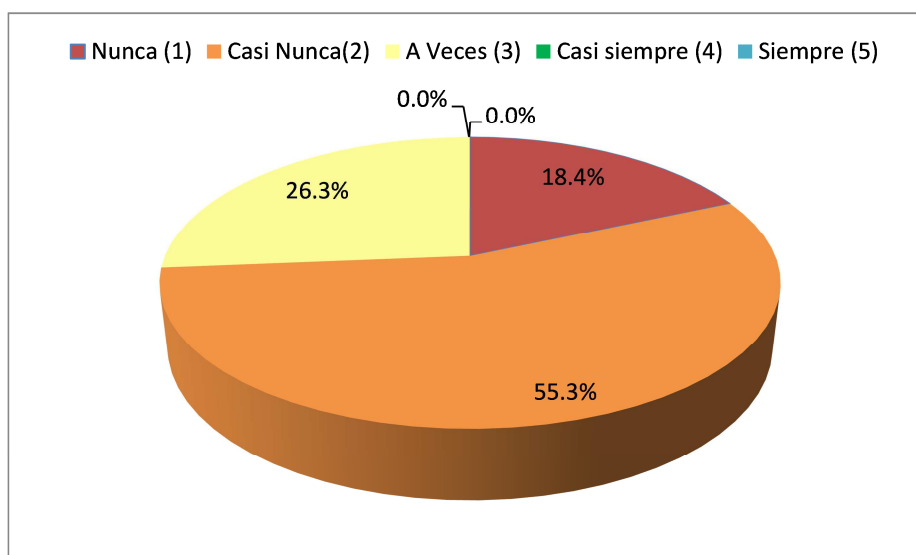


Figura N° 03: Percepción de la Influencia Positiva que ejercen los jefes hacia sus trabajadores en su desempeño laboral.

Pregunta 04:

Tabla N° 04: Percepción de maltrato laboral de los jefes a sus subordinados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	67	88.2%	88.2%	88.2%
	Casi Nunca(2)	7	9.2%	9.2%	97.4%
	A Veces (3)	2	2.6%	2.6%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia

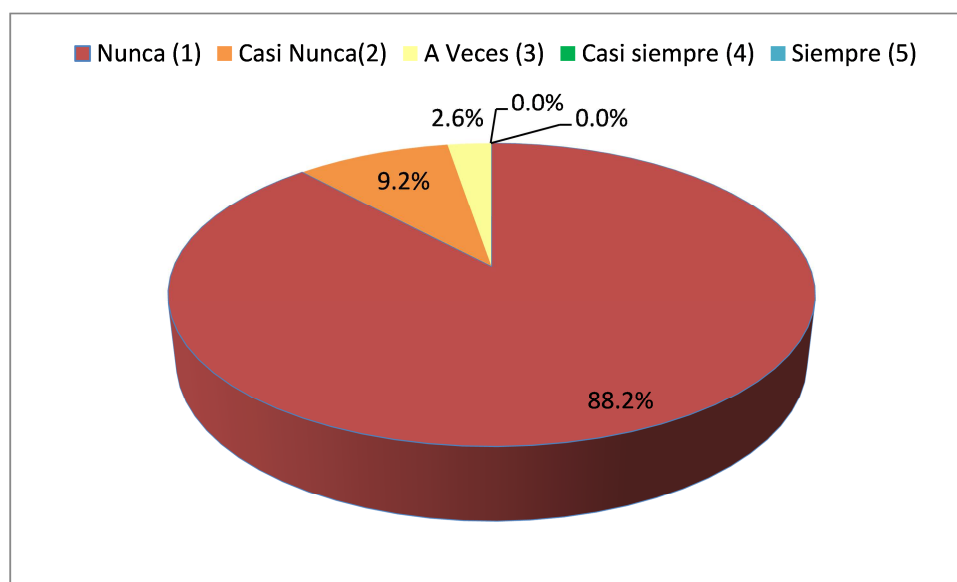


Figura N° 04: Percepción de maltrato laboral de los jefes a sus subordinados.

Pregunta 05:

Tabla N° 05: Percepción de alcance oportuno de información de los jefes a sus subordinados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Casi Nunca(2)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	A Veces (3)	7	9.2%	9.2%	9.2%
	Casi siempre (4)	59	77.6%	77.6%	86.8%
	Siempre (5)	10	13.2%	13.2%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

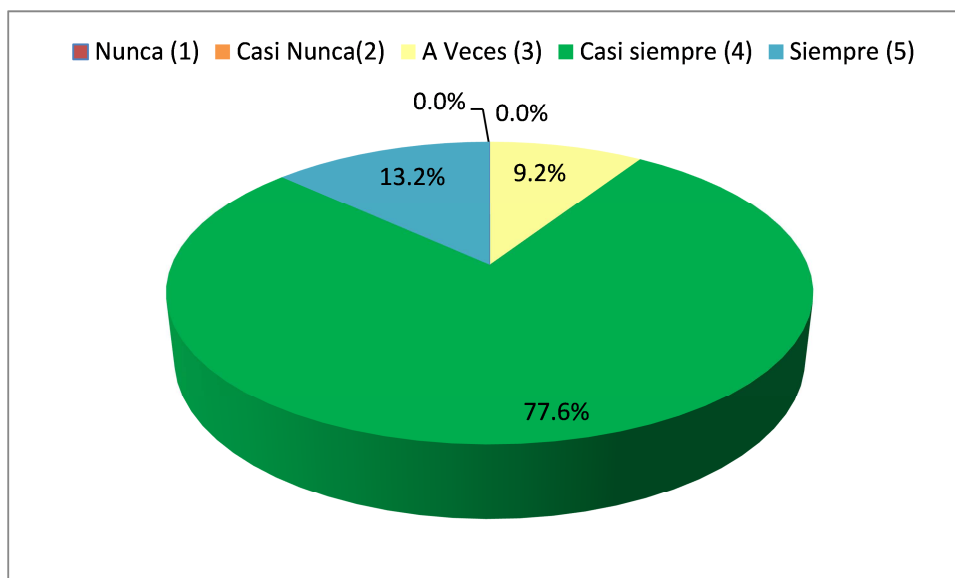


Figura N° 05: Percepción de alcance oportuno de información de los jefes a sus subordinados.

Pregunta 06:

Tabla N° 06: Percepción de valoración y respeto laboral entre compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valoración	Nunca (1)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Casi Nunca(2)	3	3.9%	3.9%	3.9%
	A Veces (3)	63	82.9%	82.9%	86.8%
	Casi siempre (4)	10	13.2%	13.2%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

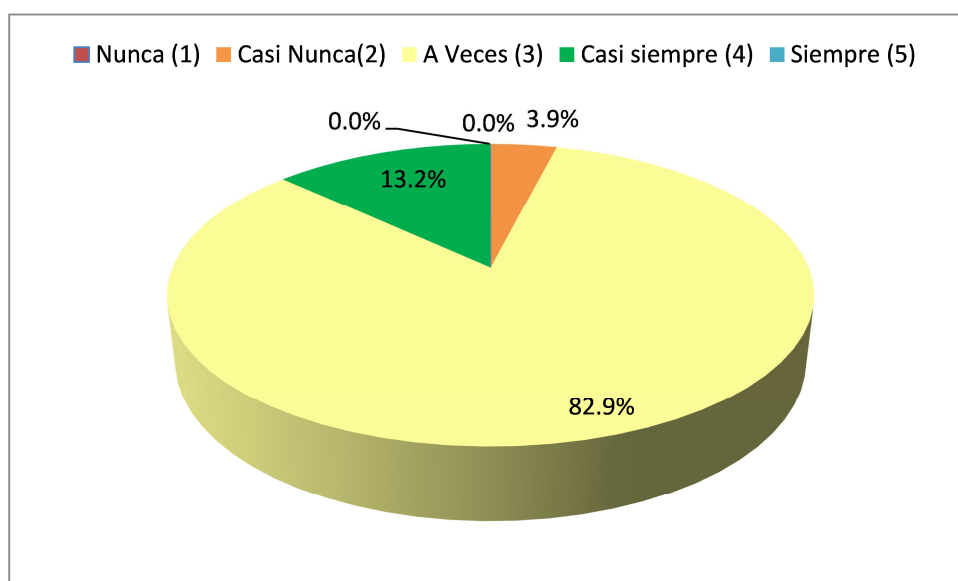


Figura N° 06: Percepción de valoración y respeto laboral entre compañeros de trabajo.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

Pregunta 07:

Tabla N° 07: Percepción de valoración y respeto laboral entre jefe y subordinado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Casi Nunca(2)	19	25.0%	25.0%	25.0%
	A Veces (3)	57	75.0%	75.0%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

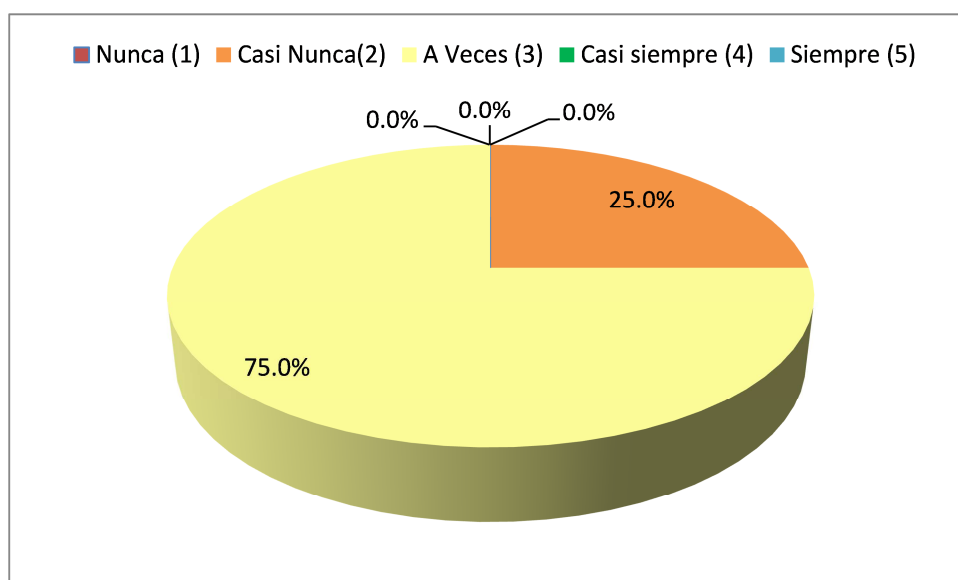


Figura N° 07: Percepción de valoración y respeto laboral entre jefe y subordinado.

Pregunta 08:

Tabla N° 08: Percepción de empatía laboral entre compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	10	13.2%	13.2%	13.2%
	Casi Nunca(2)	59	77.6%	77.6%	90.8%
	A Veces (3)	7	9.2%	9.2%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

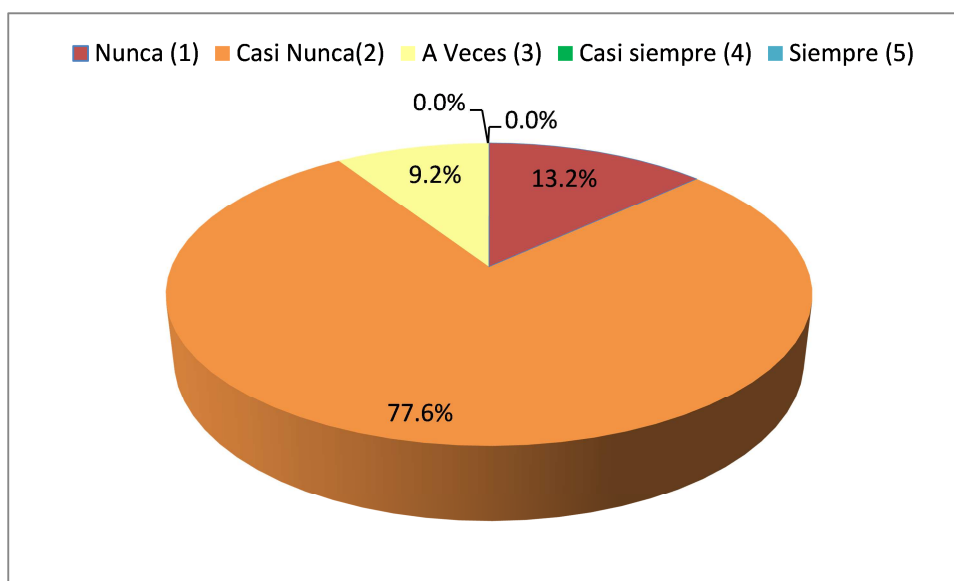


Figura N° 08: Percepción de empatía laboral entre compañeros de trabajo.

Pregunta 09:

Tabla N° 09: Percepción de dialogo efectivo entre compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	56	73.7%	73.7%	73.7%
	Casi Nunca(2)	15	19.7%	19.7%	93.4%
	A Veces (3)	5	6.6%	6.6%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

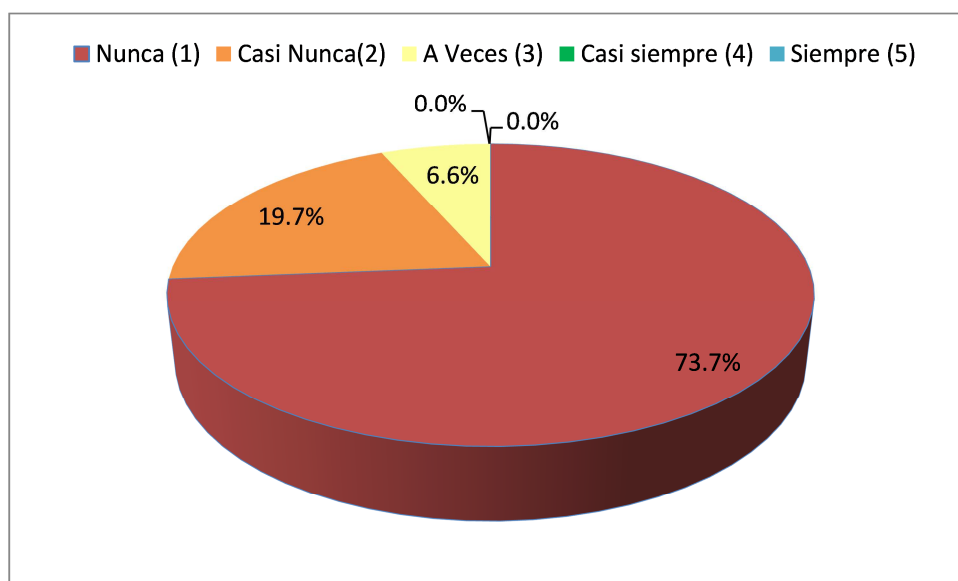


Figura N° 09: Percepción de dialogo efectivo entre compañeros de trabajo.

Pregunta 10:

Tabla N° 10: Grado de proactividad de los trabajadores.

Val	Nunca	Fre cuencia	Por centaje	Por centaje Váli do	Por centaje Acu mulado
idación (1)	Nunca	12	15.8%	15.8%	15.8%
	Casi Nunca(2)	58	76.3%	76.3%	92.1%
(3)	A Veces	6	7.9%	7.9%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
(5)	Siempre	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

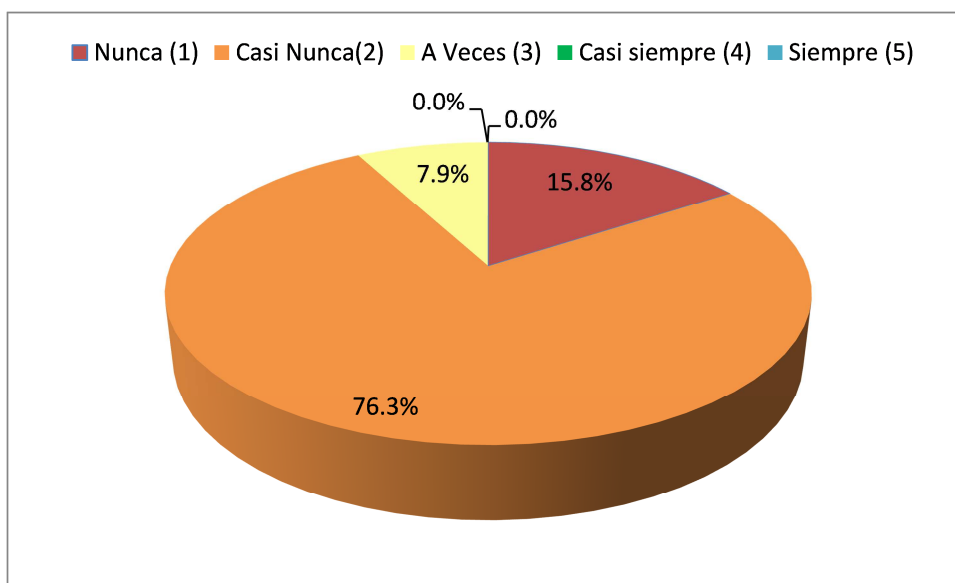


Figura N° 10: Grado de proactividad de los trabajadores.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.



Pregunta 11:

Tabla N° 11: Grado de cooperación laboral dentro de la municipalidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	2	2.6%	2.6%	2.6%
	Casi Nunca(2)	45	59.2%	59.2%	61.8%
	A Veces (3)	29	38.2%	38.2%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

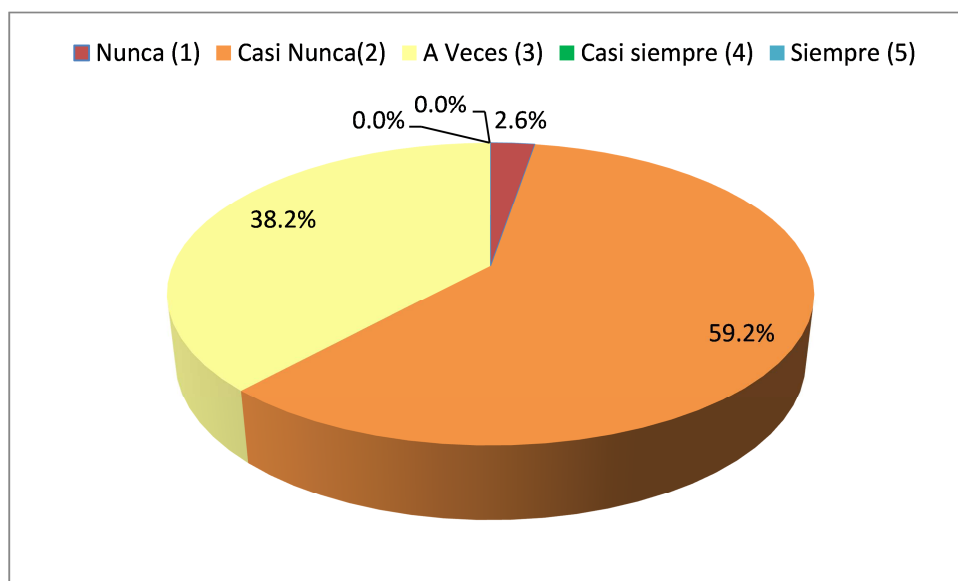


Figura N° 11: Grado de cooperación laboral dentro de la municipalidad.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

Pregunta 12:

Tabla N° 12: Percepción de las metas definidas de la Municipalidad de Marcará.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Casi Nunca(2)	5	6.6%	6.6%	6.6%
	A Veces (3)	54	71.1%	71.1%	77.6%
	Casi siempre (4)	17	22.4%	22.4%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

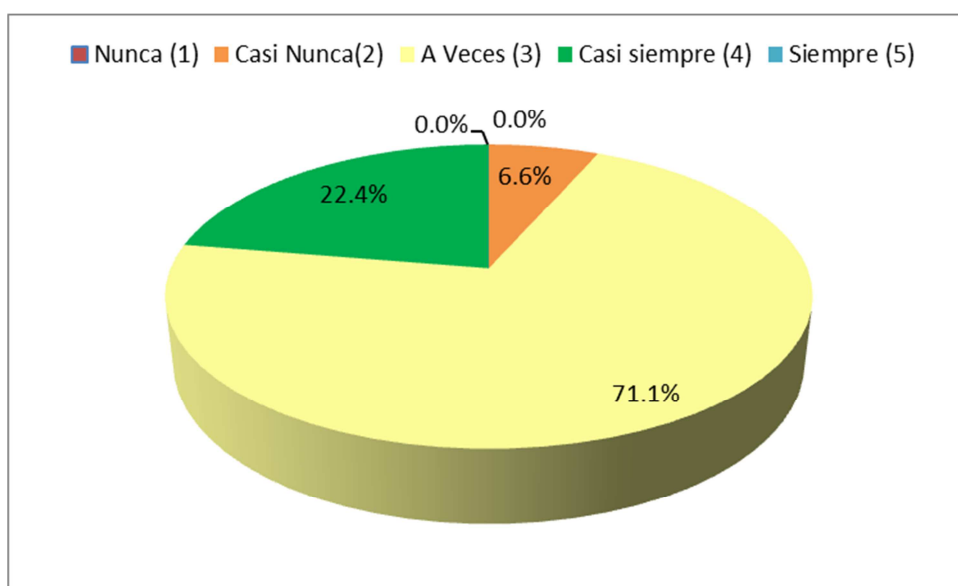


Figura N° 12: Percepción de las metas definidas de la Municipalidad de Marcará.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

Pregunta 13:

Tabla N° 13: Percepción de la capacidad de los jefes en la resolución de conflictos.

Validación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Nunca (1)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Casi Nunca(2)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	A Veces (3)	53	69.7%	69.7%	69.7%
	Casi siempre (4)	16	21.1%	21.1%	90.8%
	Siempre (5)	7	9.2%	9.2%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

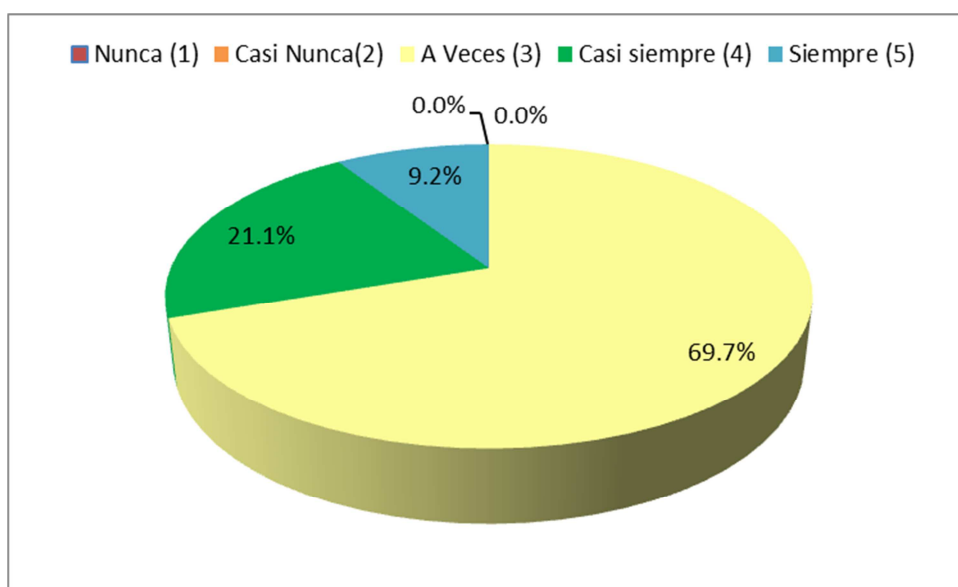


Figura N° 13: Percepción de la capacidad de los jefes en la resolución de conflictos.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

Pregunta 14:

Tabla N° 14: Percepción de la práctica de sinergia y empatía entre compañeros de trabajo.

Vali dación		Frec uencia	Por centaje	Porc entaje Váli do	Porc entaje Acu mulado
(1)	Nunca	14	18.4 %	18.4 %	18.4 %
(2)	Casi Nunca	57	75.0 %	75.0 %	93.4 %
(3)	A Veces	5	6.6 %	6.6 %	100. 0%
(4)	Casi siempre	0	0.0 %	0.0 %	100. 0%
(5)	Siempre	0	0.0 %	0.0 %	100. 0%
	Total	76	100. 0%	100. 0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

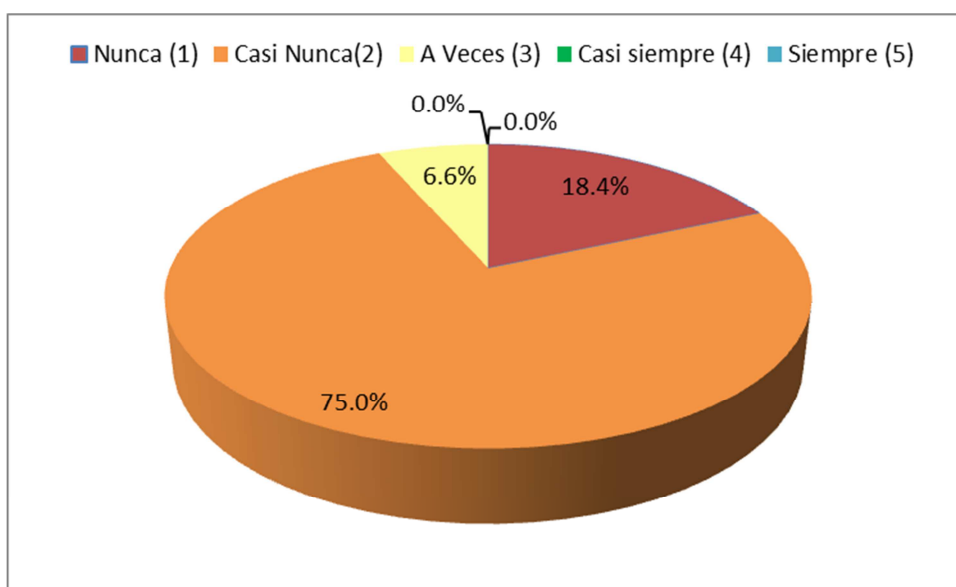


Figura N° 14: Percepción de la práctica de sinergia y empatía entre compañeros de trabajo.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

Pregunta 15:

Tabla N° 15: Percepción de interdependencia laboral.

		Fre	Por	Por	Por
		cuencia	centaje	centaje	centaje
Vali	Nunca	0	0.0	Váli	Acu
dación	(1)		%	do	mulado
	Casi	0	0.0	0.0	0.0
	Nunca(2)		%	%	%
	A Veces	16	21.	21.	21.1
	(3)		1%	1%	%
	Casi	55	72.	72.	93.4
	siempre (4)		4%	4%	%
	Siempre	5	6.6	6.6	100.
	(5)		%	%	0%
	Total	76	100	100	
			.0%	.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

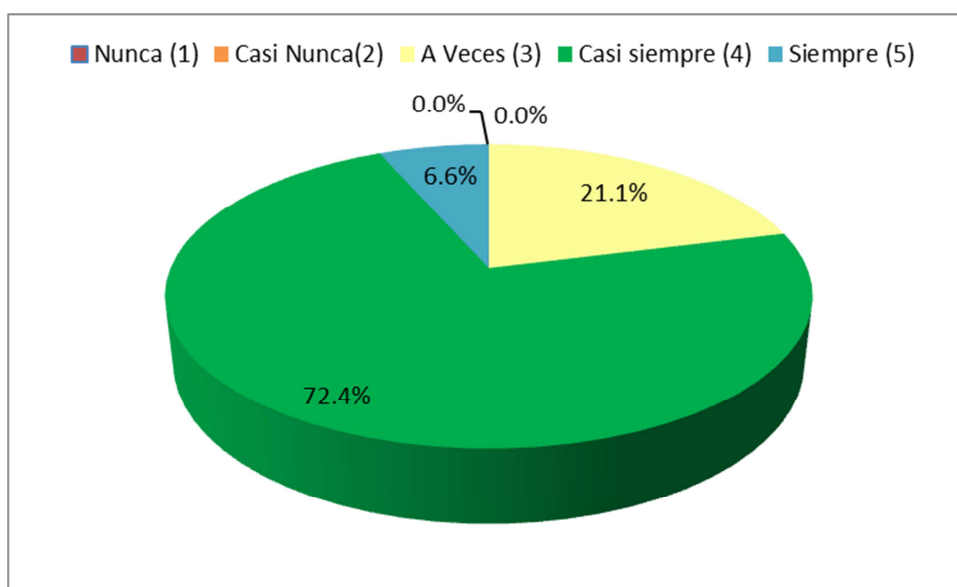


Figura N° 15: Percepción de interdependencia laboral.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

Pregunta 16:

Tabla N° 16: Percepción la valoración de logros de equipos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Vali dación	Nunca (1)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Casi Nunca(2)	17	22.4%	22.4%	22.4%
	A Veces (3)	54	71.1%	71.1%	93.4%
	Casi siempre (4)	5	6.6%	6.6%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

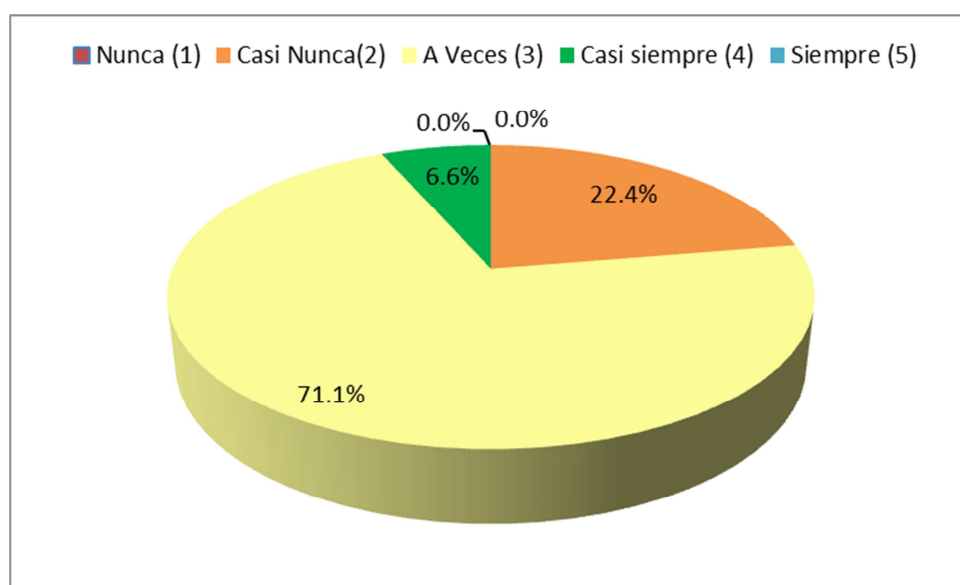


Figura N° 16: Percepción la valoración de logros de equipos.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

Pregunta 17:

Tabla N° 17: Percepción de aprendizaje dentro de la municipalidad.

Val		Fre	Por	Por	Por
idación		cuencia	centaje	centaje	centaje
				Váli	Acu
				do	mulado
(1)	Nunca	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Casi Nunca(2)	5	6.6%	6.6%	6.6%
(3)	A Veces	61	80.3%	80.3%	86.8%
	Casi siempre (4)	10	13.2%	13.2%	100.0%
(5)	Siempre	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

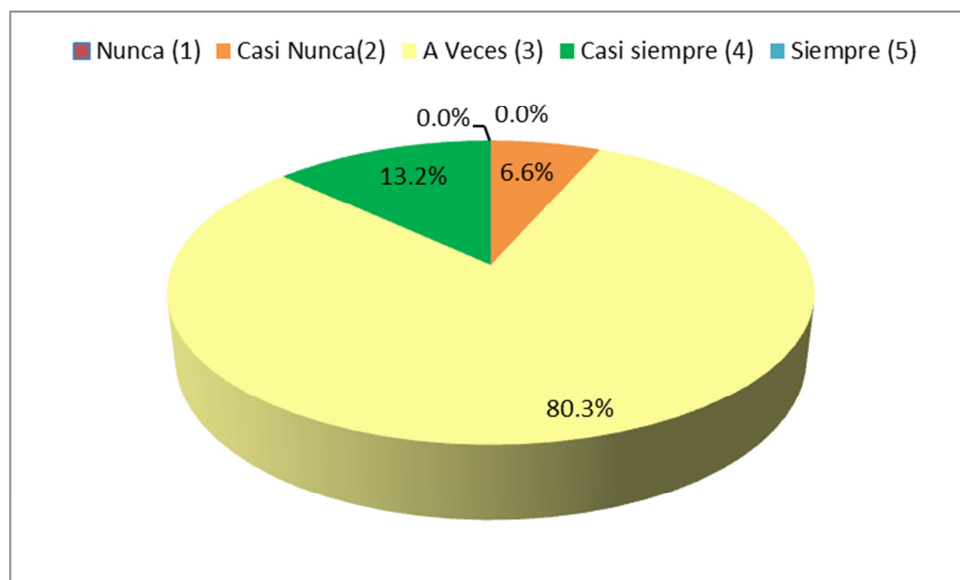


Figura N° 17: Percepción de aprendizaje dentro de la municipalidad.

Fuente: Resultados cuestionario de coaching estratégico "ECE"-Elaboración propia.

Pregunta 18:

Tabla N° 18: Percepción la responsabilidad laboral.

Validación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
(1)	Nunca	0	0.0%	0.0%	0.0%
(2)	Casi Nunca	16	21.1%	21.1%	21.1%
(3)	A Veces	53	69.7%	69.7%	90.8%
(4)	Casi siempre	7	9.2%	9.2%	100.0%
(5)	Siempre	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia.

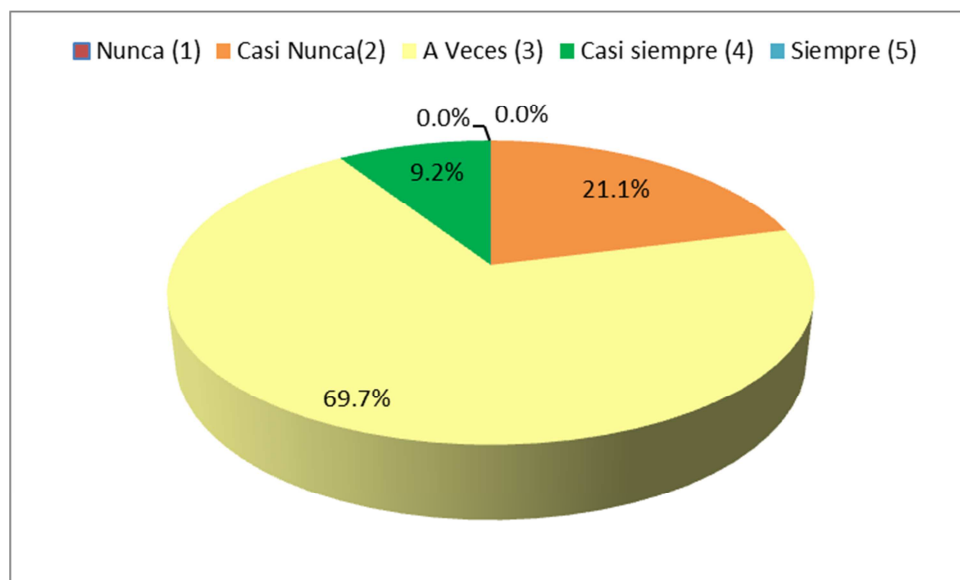


Figura N° 18: Percepción la responsabilidad laboral.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.



Pregunta 19:

Tabla N° 19: Percepción la puntualidad del personal.

Vali dación		Frec uencia	Por centaje	Por centaje Váli do	Porc centaje Acu mulado
	Nunca (1)	0	0.0 %	0.0 %	0.0 %
	Casi Nunca(2)	0	0.0 %	0.0 %	0.0 %
	A Veces (3)	14	18.4 %	18.4 %	18.4 %
	Casi siempre (4)	62	81.6 %	81.6 %	100. 0%
	Siempre (5)	0	0.0 %	0.0 %	100. 0%
	Total	76	100. 0%	100. 0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia.

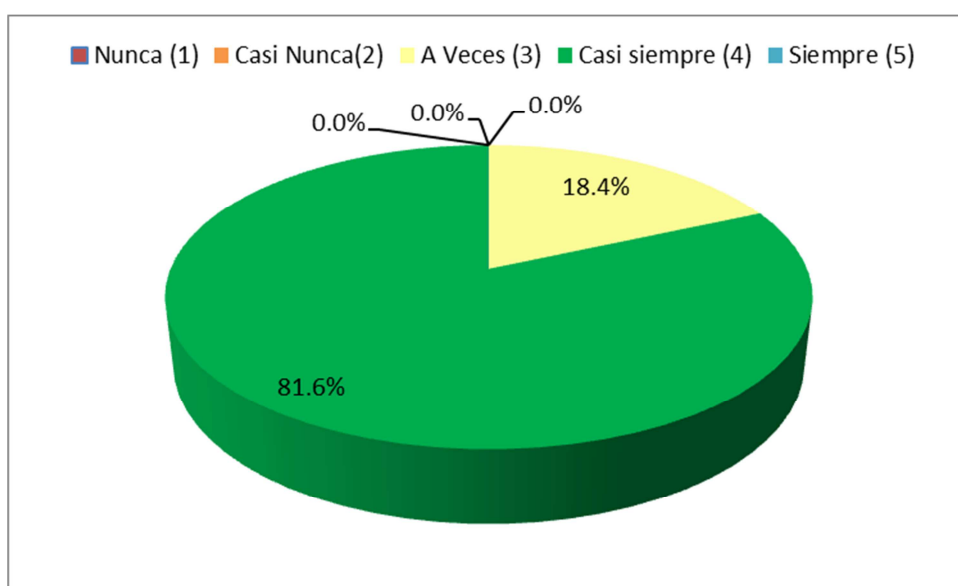


Figura N° 19: Percepción la puntualidad del personal.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.

Pregunta 20:

Tabla N° 20: Percepción la capacidad resolutiva de problemas de los subordinados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	5	6.6%	6.6%	6.6%
	Casi Nunca(2)	4	5.3%	5.3%	11.8%
	A Veces (3)	62	81.6%	81.6%	93.4%
	Casi siempre (4)	5	6.6%	6.6%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia.

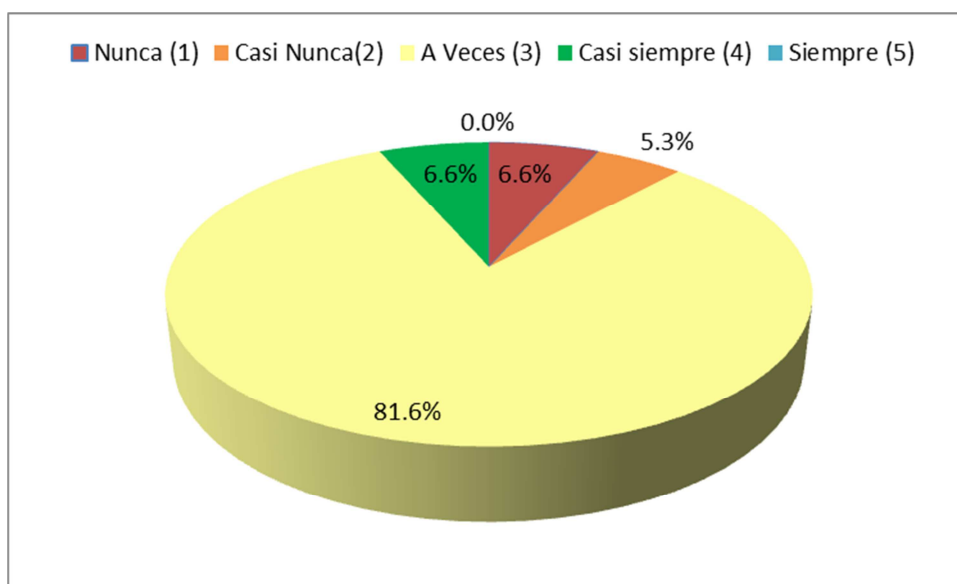


Figura N° 20: Percepción la capacidad resolutiva de problemas de los subordinados.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.

Pregunta 21:

Tabla N° 21: Percepción del planteamiento de nuevas propuestas del personal.

Validación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
(1)	Nunca	7	9.2%	9.2%	9.2%
(2)	Casi Nunca	65	85.5%	85.5%	94.7%
(3)	A Veces	4	5.3%	5.3%	100.0%
(4)	Casi siempre	0	0.0%	0.0%	100.0%
(5)	Siempre	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia.

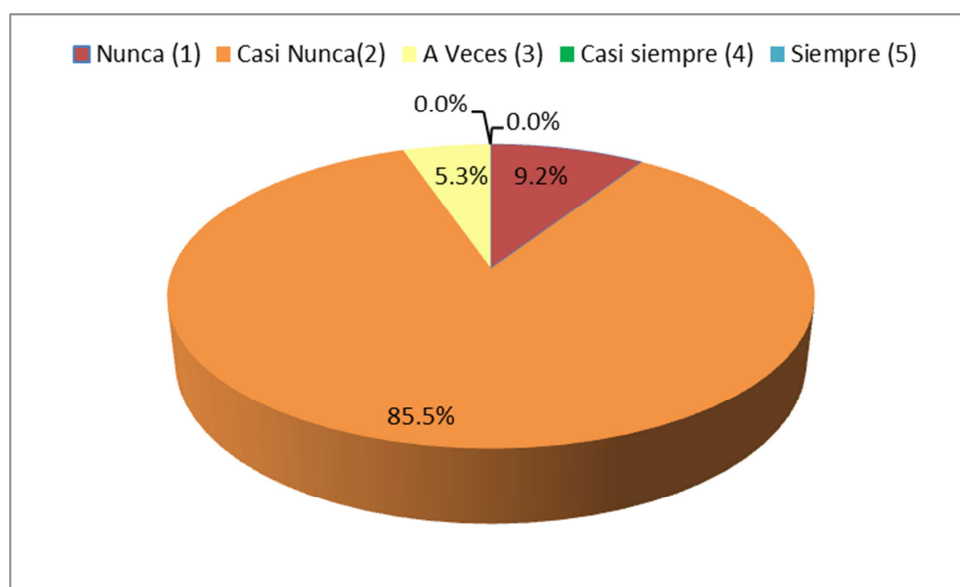


Figura N° 21: Percepción del planteamiento de nuevas propuestas del personal.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.

Pregunta 22:

Tabla N° 22: Percepción del cumplimiento eficiente de tareas asignadas del personal.

Vali dación		Frec uencia	Por centaje	Por centaje Váli do	Porc entaje Acu mulado
	Nunca (1)	6	7.9 %	7.9 %	7.9 %
	Casi Nunca(2)	56	73.7 %	73.7 %	81.6 %
	A Veces (3)	9	11.8 %	11.8 %	93.4 %
	Casi siempre (4)	5	6.6 %	6.6 %	100. 0%
	Siempre (5)	0	0.0 %	0.0 %	100. 0%
	Total	76	100. 0%	100. 0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia.

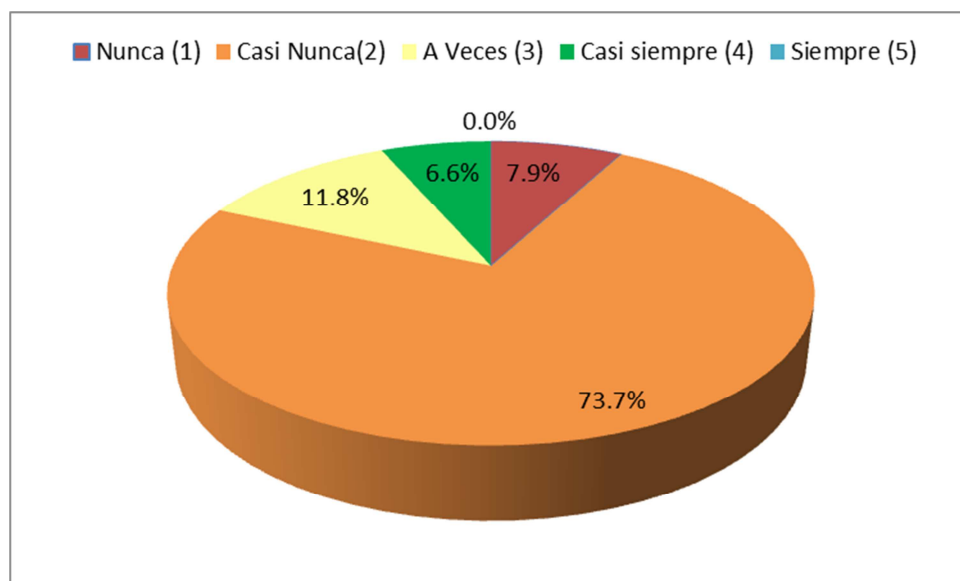


Figura N° 22: Percepción del cumplimiento eficiente de tareas asignadas del personal.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.

Pregunta 23:

Tabla N° 23: Percepción del cumplimiento eficaz de tareas asignadas del personal.

Validación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Nunca (1)	16	21.1%	21.1%	21.1%
	Casi Nunca(2)	55	72.4%	72.4%	93.4%
	A Veces (3)	5	6.6%	6.6%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia.

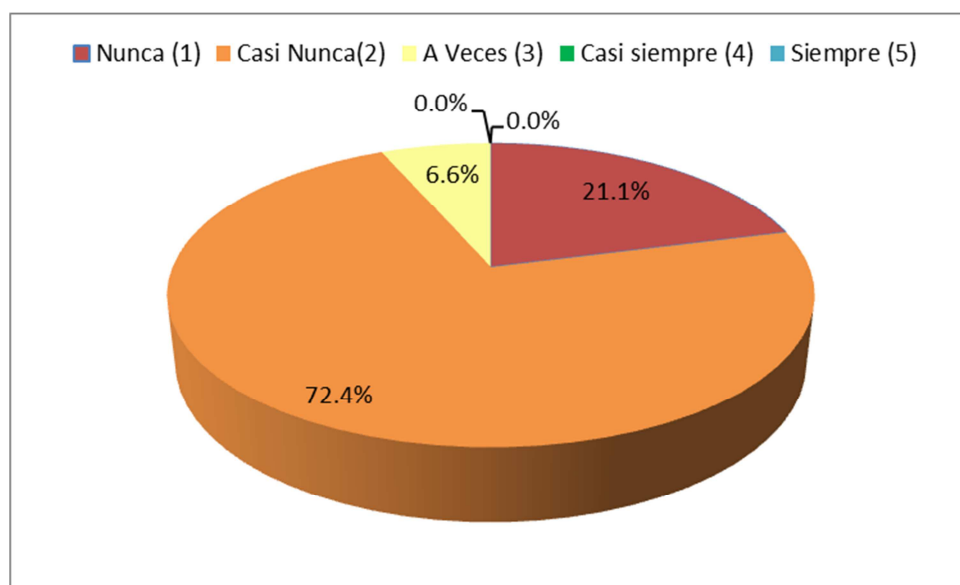


Figura N° 23: Percepción del cumplimiento eficaz de tareas asignadas del personal.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.

Pregunta 24:

Tabla N° 24: Percepción del conocimiento de temas relacionados del personal en su área de trabajo.

Validación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
(1)	Nunca	0	0.0%	0.0%	0.0%
(2)	Casi Nunca	12	15.8%	15.8%	15.8%
(3)	A Veces	59	77.6%	77.6%	93.4%
(4)	Casi siempre	5	6.6%	6.6%	100.0%
(5)	Siempre	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia.

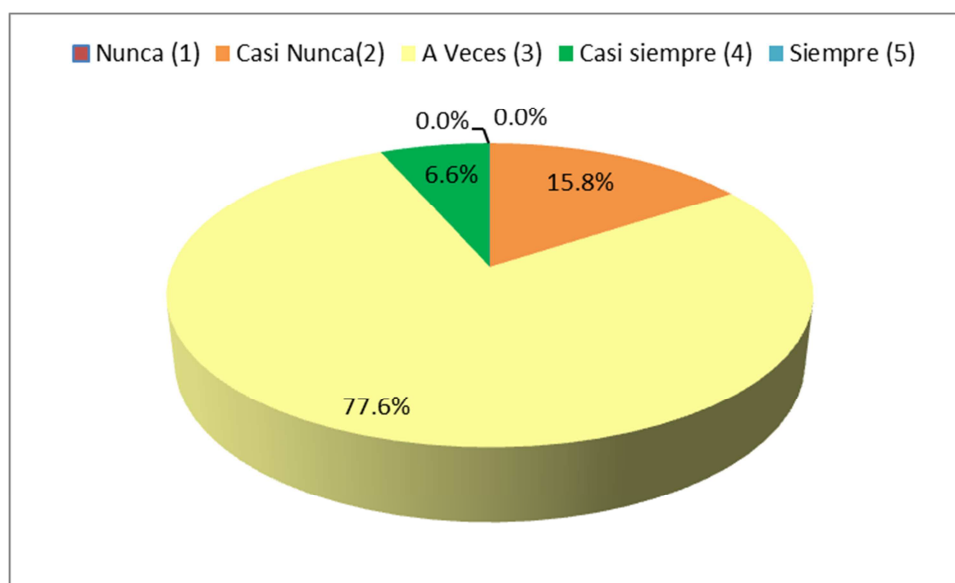


Figura N° 24: Percepción del conocimiento de temas relacionados del personal en su área de trabajo.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.

Pregunta 25:

Tabla N° 25: Percepción calidad de servicio del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Casi Nunca(2)	2	2.6%	2.6%	2.6%
	A Veces (3)	54	71.1%	71.1%	73.7%
	Casi siempre (4)	18	23.7%	23.7%	97.4%
	Siempre (5)	2	2.6%	2.6%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia.

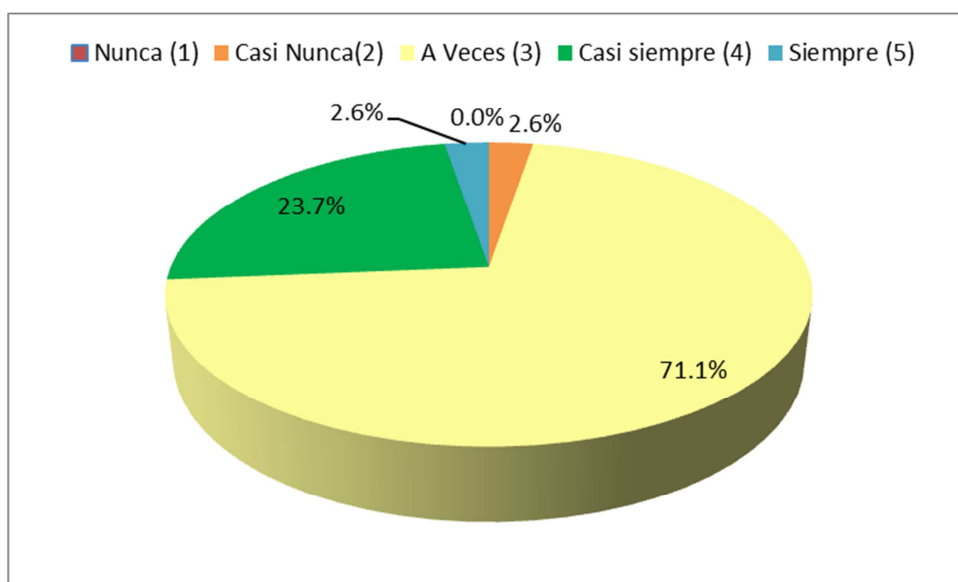


Figura N° 25: Percepción calidad de servicio del personal.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.

Pregunta 26:

Tabla N° 26: Percepción de talleres de aprendizaje hacia el personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	69	90.8%	90.8%	90.8%
	Casi Nunca(2)	7	9.2%	9.2%	100.0%
	A Veces (3)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia.

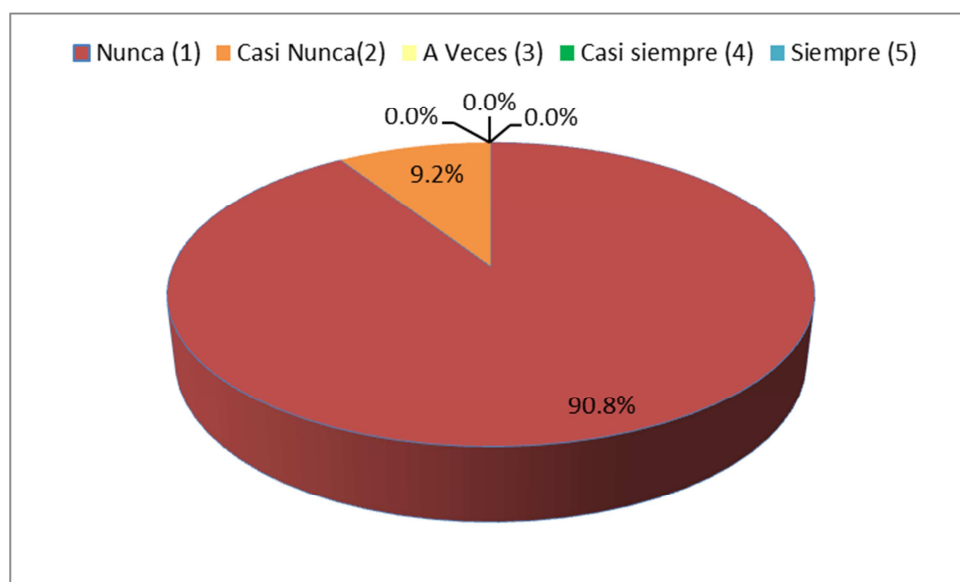


Figura N° 26: Percepción de talleres de aprendizaje hacia el personal.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.



Pregunta 27:

Tabla N° 27: Percepción de sinergia en los subordinados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Nunca (1)	10	13.2%	13.2%	13.2%
	Casi Nunca(2)	60	78.9%	78.9%	92.1%
	A Veces (3)	6	7.9%	7.9%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total		76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia

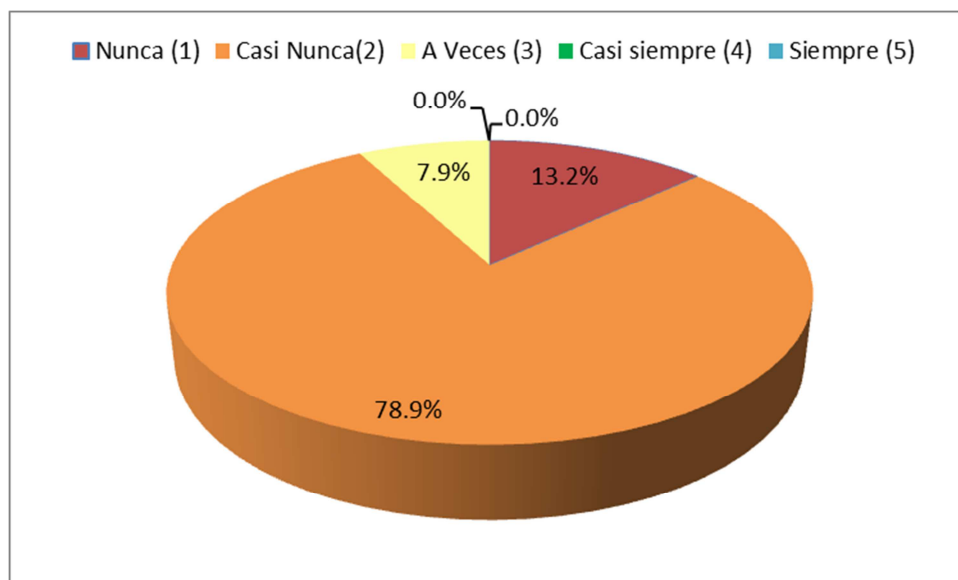


Figura N° 27: Percepción de sinergia en los subordinados.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.

Pregunta 28:

Tabla N° 28: Percepción de empatía entre compañeros de trabajo.

Validación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Nunca (1)	14	18.4%	18.4%	18.4%
	Casi Nunca(2)	57	75.0%	75.0%	93.4%
	A Veces (3)	5	6.6%	6.6%	100.0%
	Casi siempre (4)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Siempre (5)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	76	100.0%	100.0%	

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"- Elaboración propia

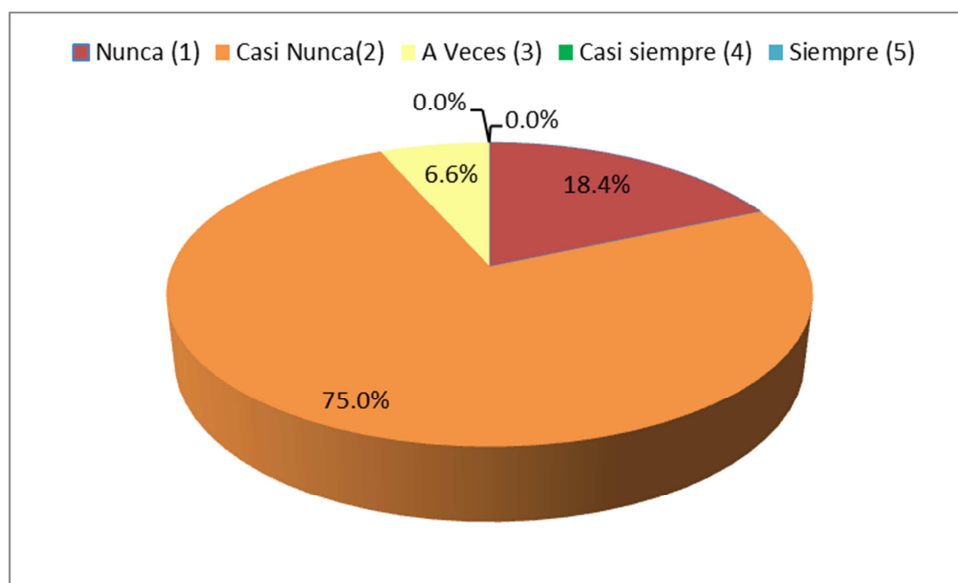


Figura N° 28: Percepción de empatía entre compañeros de trabajo.

Fuente: Resultados Cuestionario de desempeño laboral "EDL"-Elaboración propia.

### **3.3 Verificación de la hipótesis mediante regresión lineal simple y anova.**

#### **Hipótesis General:**

Hi La ausencia de la gestión del coaching estratégico influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará 2017.

H0 La ausencia de la gestión del coaching estratégico no influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará 2017.

#### **Identificación de variables:**

**Variable 1:** Coaching estratégico (V1)

**Variable 2:** Desempeño laboral (V2)

**Error de significancia  $\alpha = 0.05$**

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.118302734
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.013995537
R <sup>2</sup> ajustado	0.000671152
Error típico	0.131530437
Observaciones	76

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	0.018171674	0.018171674	1.0503702	0.308760484
Residuos	74	1.280218931	0.017300256		
Total	75	1.298390605			

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	2.120112011	0.296354795	7.153965599	5.07E-10	1.529612191	2.710611831
Variable X 1	0.119011901	0.116123253	1.024875713	0.3087605	-0.11236873	0.350392533

### **Hipótesis Específica 1:**

H1 La ausencia de la gestión del coaching estratégico de desarrollo influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017.

H0 La ausencia de la gestión del coaching estratégico de desarrollo no influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará 2017.

### **Identificación de variables:**

**Variable 1:** Coaching estratégico de desarrollo (D1)

**Variable 2:** Desempeño laboral (V2)

**Error de significancia  $\alpha = 0.05$**

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.00119172
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	1.4202E-06
R <sup>2</sup> ajustado	-0.013512074
Error típico	0.132460538
Observaciones	76

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	1.84397E-06	1.84397E-06	0.0105095	0.991848164
Residuos	74	1.298388761	0.017545794		
Total	75	1.298390605			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>
Intercepción	2.421658888	0.174887198	13.84697628	3.1E-22	2.073188538	2.770129237
Variable X 1	0.000770779	0.075186448	0.010251567	0.9918482	-0.149041489	0.150583047

### **Hipótesis Específica 2:**

H2 La ausencia de la gestión del coaching estratégico de transición influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017.

H0 La ausencia de la gestión del coaching estratégico de transición no influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017.

### **Identificación de variables:**

**Variable 2:** Coaching estratégico de transición (D2)

**Variable 2:** Desempeño laboral (V2)

**Error de significancia  $\alpha = 0.05$**

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.042820458
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.001833592
R <sup>2</sup> ajustado	-0.011655144
Error típico	0.132339137
Observaciones	76

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	0.002380718	0.002380718	0.135935	0.713408795
Residuos	74	1.296009886	0.017513647		
Total	75	1.298390605			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>
Intercepción	2.388275276	0.096590371	24.72581106	1.669E-37	2.19581476	2.580735793
Variable X 1	0.016448598	0.044613182	0.368693681	0.7134088	-0.072445107	0.105342303



### **Hipótesis Específica 3:**

H3 La ausencia de la gestión del coaching estratégico de equipo influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017.

H0 La ausencia de la gestión del coaching estratégico de equipo no influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017.

### **Identificación de variables:**

**Variable 3:** Coaching estratégico de equipo (D3)

**Variable 2:** Desempeño laboral (V2)

**Error de significancia  $\alpha = 0.05$**

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.200465069
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.040186244
R <sup>2</sup> ajustado	0.027215788
Error típico	0.129771794
Observaciones	76

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	0.052177442	0.052177442	3.0982907	0.082506761
Residuos	74	1.246213163	0.016840718		
Total	75	1.298390605			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>
Intercepción	2.007855751	0.236572714	8.487266841	1.55E-12	1.536474328	2.479237173
Variable X 1	0.13702725	0.077847713	1.760196218	0.0825068	-0.018087704	0.292142204

## **IV. DISCUSIÓN**

## IV. DISCUSIÓN

### 4.1. Discusión del resultado de cada una de las preguntas realizadas a los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 01:** El porcentaje predominante corresponde a 48.7% que eligieron la opción **Nunca(1)**, seguido de un 38.2% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, un 11.8% eligieron que **A veces(3)** y por último un 1.3% con la opción **Casi siempre (4)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que los jefes no comunican y exponen con claridad los problemas, sentimientos y opiniones, sin intentar buscar o encontrar soluciones.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 02:** El porcentaje predominante corresponde a 48.7% que eligieron la opción **A veces (3)**, seguido de un 35.5% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, y por último un 15.8 % eligió la opción **Casi siempre (4)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que los jefes **a veces** se esfuerzan en encontrar soluciones rápidas y eficaces cuando se solicita ayuda.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 03:** El porcentaje predominante corresponde a 55.3% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, seguido de un 26.3% que eligieron a la opción **A veces (3)**, y por último un 18.4% con la opción **Nunca (1)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que **casi nunca** los jefes influyen positivamente en el desempeño de sus labores.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 04:** El porcentaje predominante corresponde a 88.2% que eligieron la opción **Nunca (1)**, seguido de un 9.2% que eligieron a la opción **Casi Nunca (2)**, y por último un 2.6% con la opción **A veces (3)**, del cual se concluye que casi no se han dado casos en que los jefes hayan hecho sentir mal a sus trabajadores respecto a su desempeño laboral.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 05:** El porcentaje predominante corresponde a 77.6% que eligieron la opción **Casi siempre (4)**, seguido de un 13.2% que eligieron a la opción **Siempre (5)**, y por último un 9.2% con la opción **A veces (3)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que sus jefes le facilitan la información para desempeñarse adecuadamente.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 06:** El porcentaje predominante corresponde a 82.9% que eligieron la opción **A veces (3)**, seguido de un 13.2% que eligieron a la opción **Casi Siempre (4)**, y por último un 3.9% con la opción **Casi Nunca (2)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que a veces su trabajo es valorado y respetado por su compañero de labores.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 07:** El porcentaje predominante corresponde a 75% que eligieron la opción **A veces (3)**, seguido de un 25% que eligieron a la opción **Casi Nunca (2)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que a veces su trabajo es valorado y respetado por su jefe inmediato.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 08:** El porcentaje predominante corresponde a 77.6% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, seguido de un 13.2% que eligieron a la opción **Nunca (1)**, y por último un 9.2% con la opción **A veces (3)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que casi nunca se relacionan con facilidad con sus compañero de labores.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 09:** El porcentaje predominante corresponde a 73.7% que eligieron la opción **Nunca (1)**, seguido de un 19.7% que eligieron a la opción **Casi Nunca (2)**, y por último un 6.6% con la opción **A veces (3)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de

Marcará perciben que no se práctica un dialogo efectivo en el logro de un mejor desempeño laboral.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 10:** El porcentaje predominante corresponde a 76.3% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, seguido de un 15.8% que eligieron a la opción **Nunca (1)**, y por último un 7.9% con la opción **A veces (3)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que casi nunca son proactivos ante situaciones difíciles dentro y fuera de la municipalidad de Marcará.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 11:** El porcentaje predominante corresponde a 59.2% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, seguido de un 38.2% que eligieron a la opción **A veces (3)**, y por último un 7.9% con la opción **Nunca (1)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará casi nunca están dispuestos al apoyo en cualquier área dentro la municipalidad.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 12:** El porcentaje predominante corresponde a 71.1% que eligieron la opción **A Veces (3)**, seguido de un 22.4% que eligieron a la opción **Casi Siempre (4)**, y por último un 6.6% con la opción **Casi Nunca (2)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que a veces las metas del Municipio están claramente definidos y especificados.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 13:** El porcentaje predominante corresponde a 69.7% que eligieron la opción **A Veces (3)**, seguido de un 21.1% que eligieron a la opción **Casi Siempre (4)**, y por último un 9.2% con la opción **Siempre (5)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que a veces los jefes resuelven rápidamente con una actitud madura y constructiva los conflictos, malentendidos y problemas.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 14:** El porcentaje predominante corresponde a 75% que eligieron la opción **Casi**

**Nunca (2)**, seguido de un 18.4% que eligieron a la opción **Nunca (1)**, y por último un 6.6% con la opción **A Veces (3)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que casi nunca se practica sinergia y empatía para mejorar la relación y rendimiento entre compañeros de trabajo.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 15:** El porcentaje predominante corresponde a 72.4% que eligieron la opción **Casi Siempre (4)**, seguido de un 21.1% que eligieron a la opción **A Veces (3)**, y por último un 6.6% con la opción **Siempre (5)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que casi siempre existe una interdependencia entre los trabajadores para el cumplimiento de objetivos.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 16:** El porcentaje predominante corresponde a 71.1% que eligieron la opción **A Veces (3)**, seguido de un 22.4% que eligieron a la opción **Casi Nunca (2)**, y por último un 6.6% con la opción **Casi Siempre (4)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que a veces se valoran los logros del equipo dentro de la municipalidad.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 17:** El porcentaje predominante corresponde a 80.3% que eligieron la opción **A Veces (3)**, seguido de un 13.2% que eligieron a la opción **Casi Siempre (4)**, y por último un 6.6% con la opción **Casi Nunca (2)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará perciben que a veces se dan aprendizajes del contexto global dentro la municipalidad.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 18:** El porcentaje predominante corresponde a 69.7% que eligieron la opción **A Veces (3)**, seguido de un 21.1% que eligieron a la opción **Casi Nunca (2)**, y por último un 9.2% con la opción **Casi Siempre (4)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de

Marcará a veces son responsables en el cumplimiento de sus funciones asignadas.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 19:** El porcentaje predominante corresponde a 81.6% que eligieron la opción **Casi Siempre (4)**, y por último un 18.4% con la opción **A Veces (3)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará Casi siempre son puntales al ingreso y salida dentro de la municipalidad.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 20:** El porcentaje predominante corresponde a 81.6% que eligieron la opción **A Veces (3)**, seguido de un 6.6% que eligieron a las opciones **Casi Siempre (4) y Nunca (1)**, y por último un 5.3% con la opción **Casi Nunca (2)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará a veces son capaces de resolver cualquier problema.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 21:** El porcentaje predominante corresponde a 85.5% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, seguido de un 9.2% que eligieron la opción **Nunca (1)**, y por último un 5.3% con la opción **A Veces (3)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará Casi nunca plantea nuevas propuestas de mejora para la municipalidad.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 22:** El porcentaje predominante corresponde a 73.7% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, seguido de un 11.8% que eligieron la opción **A Veces (3)**, un 7.9% que eligió la opción **Nunca (1)** y por último un 6.6% con la opción **Casi Siempre (4)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará Casi nunca cumple eficientemente las tareas asignadas en la municipalidad.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 23:** El porcentaje predominante corresponde a 72.4% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, seguido de un 21.1% que eligieron la opción **Nunca (1)**, y por último un 6.6% con la opción **A Veces (3)**, del cual se concluye que



en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará Casi nunca cumple eficazmente las tareas encomendadas por la municipalidad.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 24:** El porcentaje predominante corresponde a 77.6% que eligieron la opción **A Veces (3)**, seguido de un 15.8% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, y por último un 6.6% con la opción **Casi Siempre (4)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará A veces conoce todos los temas relacionados a su área de trabajo.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 25:** El porcentaje predominante corresponde a 71.1% que eligieron la opción **A Veces (3)**, seguido de un 23.7% que eligieron la opción **Casi Siempre (4)**, y por último un 2.6% que eligieron las opciones **Casi Nunca (2) y Siempre (5)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará A veces brindan servicios adecuados a los usuarios.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 26:** El porcentaje predominante corresponde a 90.8% que eligieron la opción **Nunca (1)**, seguido de un 9.2% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, del cual se concluye no se han realizado talleres de para elevar aprendizaje y mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 27:** El porcentaje predominante corresponde a 78.9% que eligieron la opción **Casi Nunca (2)**, seguido de un 13.2% que eligieron la opción **Nunca (1)**, y por último un 7.9% que eligieron la opción **A Veces (3)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará Casi Nunca muestran sinergia al momento de desarrollar labores municipales.

**Análisis e interpretación de resultados de la pregunta 28:** El porcentaje predominante corresponde a 75% que eligieron la opción **Casi**

**Nunca (2)**, seguido de un 18.4% que eligieron la opción **Nunca (1)**, y por último un 6.6% que eligieron la opción **A Veces (3)**, del cual se concluye que en su mayoría, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará Casi Nunca muestran empatía entre compañeros en el desarrollo de las tareas municipales.

#### **4.2. Análisis y discusión de la Verificación de la hipótesis mediante regresión lineal y anova.**

Análisis y discusión de las variables Coaching estratégico (V1) Vs Desempeño Laboral (V2)

Regresión lineal – t student Coaching estratégico (V1) Vs Desempeño Laboral (V2)

Criterio para rechazar hipótesis nula

$$|t_0| > t\left(\frac{\alpha}{2}, \frac{n}{2}\right) \text{ y } |t_0| > t\left(\frac{\alpha}{2}, n - 2\right)$$

$$7.15 > t\left(\frac{0.05}{2}, \frac{76}{2}\right) \text{ y } 7.15 > t\left(\frac{0.05}{2}, 76 - 2\right)$$

$$7.15 > 1.99 \text{ y } 7.15 > 2.02$$

Regresión lineal – anova Coaching estratégico (V1) Vs Desempeño Laboral (V2)

Criterio para rechazar hipótesis nula

$$F_{cal} > F_{crit}$$

$$1.0504 > 0.004$$

De ambos análisis se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general, es decir la ausencia de la gestión del coaching estratégico influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017, por lo que ambas variables dependen una de la otra.

Análisis y discusión de las variables Coaching estratégico de desarrollo (D1) Vs Desempeño Laboral (V2)

Regresión lineal – t student Coaching estratégico de desarrollo (D1) Vs Desempeño Laboral (V2)

Criterio para rechazar hipótesis nula

$$|t_0| > t\left(\frac{\alpha}{2}, \frac{n}{2}\right) \text{ y } |t_0| > t\left(\frac{\alpha}{2}, n - 2\right)$$

$$13.85 > t\left(\frac{0.05}{2}, \frac{76}{2}\right) \text{ y } 13.85 > t\left(\frac{0.05}{2}, 76 - 2\right)$$

$$13.85 > 1.99 \text{ y } 13.85 > 2.02$$

Regresión lineal – anova Coaching estratégico de desarrollo (D1) Vs Desempeño Laboral (V2)

Criterio para rechazar hipótesis nula

$$F_{cal} > F_{crit}$$

$$0.0105 > 0.004$$

De ambos análisis se rechaza la hipótesis específica 1 nula y se acepta la hipótesis específica 1, es decir la ausencia de la gestión del coaching estratégico de desarrollo influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017, por lo que ambas variables dependen una de la otra.

Análisis y discusión de las variables Coaching estratégico de transición (D2) Vs Desempeño Laboral (V2)

Regresión lineal – t student Coaching estratégico de transición (D2) Vs Desempeño Laboral (V2)

Criterio para rechazar hipótesis nula

$$|t_0| > t\left(\frac{\alpha}{2}, \frac{n}{2}\right) \text{ y } |t_0| > t\left(\frac{\alpha}{2}, n - 2\right)$$

$$24.73 > t\left(\frac{0.05}{2}, \frac{76}{2}\right) \text{ y } 24.73 > t\left(\frac{0.05}{2}, 76 - 2\right)$$

$$24.73 > 1.99 \text{ y } 24.73 > 2.02$$

Regresión lineal – anova Coaching estratégico de transición (D2) Vs Desempeño Laboral (V2)

Criterio para rechazar hipótesis nula

$$F_{cal} > F_{crit}$$

$$0.1359 > 0.004$$

De ambos análisis se rechaza la hipótesis específica 2 nula y se acepta la hipótesis específica 2, es decir la ausencia de la gestión del coaching estratégico de transición influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017, por lo que ambas variables dependen una de la otra.

Análisis y discusión de las variables Coaching estratégico de equipo (D3) Vs Desempeño Laboral (V2)

Regresión lineal – t student Coaching estratégico de equipo (D3) Vs Desempeño Laboral (V2)

Criterio para rechazar hipótesis nula

$$|t_0| > t\left(\frac{\alpha}{2}, \frac{n}{2}\right) \text{ y } |t_0| > t\left(\frac{\alpha}{2}, n - 2\right)$$

$$8.49 > t\left(\frac{0.05}{2}, \frac{76}{2}\right) \text{ y } 8.49 > t\left(\frac{0.05}{2}, 76 - 2\right)$$

$$24.73 > 1.99 \text{ y } 24.73 > 2.02$$

Regresión lineal – anova Coaching estratégico de equipo (D3) Vs Desempeño Laboral (V2)

Criterio para rechazar hipótesis nula

$$F_{cal} > F_{crit}$$

$$3.0983 > 0.004$$

De ambos análisis se rechaza la hipótesis específica 3 nula y se acepta la hipótesis específica 3, es decir la ausencia de la gestión del coaching estratégico de equipo influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará 2017, por lo que ambas variables dependen una de la otra.

## **V. CONCLUSIONES**

## V. CONCLUSIONES

La falta de un programa de Coaching Estratégico en la Municipalidad, en el cual se sustente las capacitaciones periódicas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital Marcará afecta su Desempeño Laboral, detectándose un bajo rendimiento en el cumplimiento de sus funciones, que realizan de forma tradicional por no tener los conocimientos actualizados.

Los servidores públicos de la municipalidad distrital de Marcará manifiestan descontento y baja motivación, ellos en su mayoría se sienten poco valorados, sin respaldo, desorientados, sin capacitaciones y poco motivados por sus jefes directos, además de que existe poca empatía y coordinación entre compañeros de trabajo, resultado bajo nivel de competitividad y calidad laboral.

El bajo desempeño laboral afecta directamente la imagen institucional de la municipalidad distrital de Marcará, debido a genera una percepción negativa del área usuaria de la municipalidad, que demanda buen trato, celeridad en los trámites y calidad de servicio.

La municipalidad distrital de Marcará puede ser afectada en un mediano o largo plazo, si el jefe de cada área no proporciona:

- a) Entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y en equipo.
- b) Asesoría, solución de problemas y trato hacia el área usuaria

## **VI. RECOMENDACIONES**

## **VI. RECOMENDACIONES**

Diseñar un Programa de Coaching Estratégico en base a un Plan anual de capacitación, el mismo que buscará mejorar el Desempeño Laboral de los servidores y funcionarios de la municipalidad distrital de Marcará.

Realizar las capacitaciones de acuerdo a las anomalías encontradas en las evaluaciones del personal, con el fin de mejorar los procesos y sistemas que continuamente se van actualizando en la municipalidad.

Realizar la evaluación post – capacitación, para medir el impacto que generó en los empleados, permitiendo visualizar cuantitativa y cualitativamente los resultados obtenidos.



## **VII. PROPUESTA**

## **VII. PROPUESTA**

### **7.1. DATOS INFORMATIVOS.**

**Tema:** "Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño

Laboral de los servidores municipales y jefes de Jefes de la Municipalidad Distrital de Marcará."

**Autor:** Br. Elmo Javier Caldúa Calderón

**Fecha:** Julio 2017-Diciembre 2017

**Localidad:** Marcará

**Provincia:** Carhuaz

**Región:** Ancash

**Institución:** Municipalidad Distrital de Marcará

**Nº de empleados de la institución:** 95

### **7.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

Hasta la fecha no se han brindado capacitaciones y talleres de coaching a los servidores y funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará, por ello se percibe un bajo desempeño laboral, debido a los conocimientos desactualizados y la baja motivación.

### **7.3. JUSTIFICACIÓN.**

Lo jefes de cada área de la municipalidad, en función de Coach deben proporcionar, entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y de equipos.

Debe existir una motivación adecuada, logrando con ello obtener empleados más competentes y comprometidos con sí mismos y con la municipalidad; para sobresalir ante la competencia por medio de la efectividad en la aplicación de los elementos que forman parte de la técnica del Coaching.

Implementar un modelo de Coaching Estratégico denominado Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, para que el personal tenga una mayor participación en el proceso y adquieran un mayor compromiso en el cumplimiento de dichos elementos y los consideren como parte fundamental e importante de sus labores, y de esta manera se sientan

más motivados y tengan claro sus aspiraciones y metas propuestas, lo cual les permitirá orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos

#### **7.4. OBJETIVOS.**

##### **Objetivo General.**

Diseñar Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral de los servidores y funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará..

##### **Objetivos Específicos.**

Organizar el tiempo y fomentar el cambio de actitud en los jefes y servidores, para lograr un desarrollo eficiente en la Municipalidad Distrital de Marcará.

Estructurar un Taller de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, que esté de acuerdo a los recursos y necesidades de La Municipalidad Distrital de Marcará.

Fomentar en los trabajadores el trabajo en equipo, sinergia, liderazgo, integración, respeto y responsabilidad.

#### **7.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.**

Es factible de realización porque tanto en el aspecto administrativo, las autoridades de la institución y los trabajadores están dispuestos a colaborar y participar activamente en las actividades programadas.

La aplicación de los talleres Coaching de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, será de gran impacto por cuanto los beneficiarios directos serán los servidores públicos, pues sus jefes podrán orientarlos en la ejecución de sus funciones con eficiencia, eficacia y el cumplimiento de objetivos.

El modelo busca facilitar el trabajo de los jefes de área cuando estos dirijan a sus subordinados; el Coaching pretende crear una comunicación efectiva entre el jefe y el servidor. Eliminando los roles tradicionales de mandatario para ser modificado por el de un entrenador especializado que instruya y estimule, para optimizar sus funciones y al mismo tiempo hacerlo sentir como parte fundamental de la institución.

Los instrumentos que se aplicarán serán charlas, dinámicas, lecturas, trabajo en equipo e individuales, actividades que se detallaran más adelante en la fundamentación científico-técnica. Se desenvolverá en un ambiente motivador, de compromiso y de aprendizaje.

## **7.6 FUNDAMENTACIÓN**

Alcances para el desarrollo y puesta en práctica del Plan General del Coaching Estratégico cuyas fases del plan se detallan a continuación.

### **FASE I DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN GENERAL**

#### **a) ESTRATEGIA “Desarrollo del programa de motivación”**

##### **Objetivo:**

Conseguir un cambio de actitud por parte de los jefes de cada área de la municipalidad propiciando el liderazgo participativo mediante las técnicas del Coaching estratégico.

##### **Descripción del “Desarrollo de programa de motivación”**

Busca motivar a los jefes de área y empleados, siendo necesario el cambio de actitud, cambio de intereses y acciones dirigidas al plano laboral. Se basa en la motivación es la motor que impulsa a realizar diversas actividades. La voluntad de realizar buenos trabajos es de acuerdo al grado de motivación del individuo por ello es fundamental para alcanzar los objetivos que busca alcanzar la institución.

El coaching estratégico brindará a los jefes de área y empleados diversos reforzadores para lograr alcanzar la motivación siendo el coach fundamental para un eficiente desempeño laboral por parte de sus subordinados.

##### **Aplicación del “Desarrollo de programa de motivación”**

Es necesario definir los parámetros en los que busca reforzar la motivación mediante incentivos para lograr los objetivos planteados.

Objetivos a lograr:

- Obtener buenos resultados en las evaluaciones del Taller de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral.
- Mejorar la eficiencia laboral en cada una de las áreas de municipalidad.

Incentivos reforzadores:

- Con el fin de reforzar los resultados que se obtengan en la capacitación del modelo de Coaching denominado Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, en este caso, si se logra superar lo que se propone el modelo de Coaching Estratégico se obtendrá lo siguiente:
  - 1) Acreditación como Coach o entrenador motivacional.
  - 2) Certificación para elevar la hoja de vida del trabajador.
  - 3) Premios e incentivos por buen desempeño.

**b) ESTRATEGIA “Capacitación orientada a los jefes de cada área”.**

**Objetivo:**

Capacitar a los jefes de área en el modelo de Coaching Estratégico denominado Talleres de Entrenamiento Motivacional en el trabajo como un instrumento que busca facilitar el desempeño óptimo de los trabajadores.

**Descripción de la estrategia de “Capacitación para los Jefes de Área.”**

Capacitar a los jefes de área de la Municipal, instruyéndolos en la técnica de coaching estratégico, dándole alcances de los beneficios, y ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo. Siendo una técnica que busca lograr un desempeño eficiente en el personal de la municipalidad. Para ello se alcanzan los objetivos y metas de los empleados y la institución que representan; basado en el principio de lograr que el individuo mejore continuamente con ello podrá desenvolverse eficientemente en el campo laboral.

Estas capacitaciones están programadas para un periodo de 6 meses,. Terminadas las capacitaciones se evaluarán a los Jefes de Área para verificar su aprendizaje de la capacitación.

## **Aplicación y Programación de las Capacitaciones a los Jefes de Área**

**Nombre de la Capacitación:** "Seminario Introdutorio del Coaching Estratégico"

**Objetivo:** Proporcionar la información básica del Coaching Estratégico.

**Duración:** 8 horas

### **Contenido:**

- 1) Términos básicos del Coaching Estratégico.
- 2) ¿Qué es el Coaching Estratégico?
- 3) Historia, Principios y Beneficios del Coaching Estratégico.
- 4) El directivo como Coach
  - 4.1. Características del Coach
  - 4.2. Conducta del Coach
  - 4.3. Funciones del directivo como Coach

### **Materiales a utilizar:**

(Participantes)	(Coach)
a. Temario.	a. Temario.
b. Cuaderno	b. Laptop, proyector multimedia.
c. Lápiz y borrador.	c. Pizarra acrílica, plumón y mota.

**Nombre de la Capacitación:** "Adopción de Actitud frente a los cambios"

**Objetivo:** Generar cambios de actitudes a los Jefes de Área para que acepten el modelo del Coaching Estratégico.

**Duración:** 2 horas

### **Contenido:**

1. Formación de actitudes.
2. Tipos de Cambio.
3. Rol de las actitudes en la vida cotidiana.
4. Lo único estable es el cambio.

### **Materiales a utilizar:**

(Participantes)	(Coach)
-----------------	---------

- |                      |                                     |
|----------------------|-------------------------------------|
| a. Temario.          | a. Temario.                         |
| b. Cuaderno          | b. Laptop, proyector multimedia.    |
| c. Lápiz y borrador. | c. Pizarra acrílica, plumón y mota. |

**Nombre de la Capacitación:** "Intervenciones del Coaching Estratégico"

**Objetivo:** Identificar las intervenciones del Coaching Estratégico

**Duración:** 6 horas

**Contenido:**

1. Intervenciones usuales del Coaching Estratégico.
2. Intervención de coaching estratégico para el liderazgo.

**Materiales a utilizar:**

- |                      |                                     |
|----------------------|-------------------------------------|
| (Participantes)      | (Coach)                             |
| a. Temario.          | a. Temario.                         |
| b. Cuaderno          | b. Laptop, proyector multimedia.    |
| c. Lápiz y borrador. | c. Pizarra acrílica, plumón y mota. |

**Nombre de la Capacitación:** "Técnicas del Coaching Estratégico"

**Objetivo:** Determinar el momento indicado en la que se aplicará las técnicas del Coaching Estratégico en el trabajo.

**Duración:** 8 horas

**Contenido:**

### 1. Técnica del Feedback?

- 1.1. ¿Qué es el Feedback?
- 1.2. ¿Cómo proporcionar un Feedback eficiente
- 1.3. Los beneficios de la utilización del Feedback

### 2. Técnicas de comunicación

- 2.1. El coach como comunicador efectivo.
- 2.2. El buen oyente
- 2.3. La comunicación no verbal

**Materiales a utilizar:**

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| (Participantes) | (Coach)     |
| a. Temario.     | a. Temario. |

- |                      |   |                                     |
|----------------------|---|-------------------------------------|
| b. Cuaderno          | . | b. Laptop, proyector multimedia.    |
| c. Lápiz y borrador. |   | c. Pizarra acrílica, plumón y mota. |

**Nombre de la Capacitación:** "Coaching Estratégico de equipo"

**Objetivo:** Mejorar el ambiente laboral en base la integración de los equipos de trabajo.

**Duración:** 8 horas

**Contenido:**

1. ¿Concepto de un buen equipo?
2. ¿Cuándo son apropiados los equipos?
3. Características típicas del buen equipo.
4. Beneficios de los buenos equipos
5. ¿Cómo formar un buen equipo? y la función del Coach
6. Cualidades de un coach en equipo

**Materiales a utilizar:**

(Participantes)

- a. Temario.
- b. Cuaderno
- c. Lápiz y borrador.

(Coach)

- a. Temario.
- b. Laptop, proyector multimedia.
- c. Pizarra acrílica, plumón y mota.

**c) ESTRATEGIA “Entrenamiento a los servidores municipales al Coaching Estratégico”.**

**Objetivo:**

- Brindar información necesaria y precisa a los empleados para que estos se familiaricen e incorporen fácilmente al modelo del Coaching Estratégico.

**Específico:**

- Comparar la eficiencia laboral en base a una evaluación inicial y una evaluación final.



### **Descripción de la estrategia: “Entrenamiento a los servidores municipales al Coaching Estratégico.**

El Coaching Estratégico busca que los empleados se desempeñen eficientemente en sus labores cotidianas. Para ello los jefes de cada una de las áreas juegan un rol importante por ellos son los que desarrollaran y ponen en práctica la técnica dando el ejemplo a su personal subordinado, permitiendo a los empleados integrarse en el ambiente de laboral con mucha facilidad, creando lazos armoniosos con sus compañeros para mejorar el desempeño laboral.

### **Aplicación de la estrategia de Entrenamiento**

Al concluir las capacitaciones a los jefes ellos serán los responsables de hacer participar a sus subordinados en el Coaching Estratégico, conformándose sólidos equipos de trabajo.

Los jefes de área asumen su rol de coach poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, donde orientara a sus subordinados a una meta en común motivándolo, valorándolo conformando equipos orientados a los planes de la municipalidad.

Los jefes de área mantendrán la coordinación entre ellos, para que conformen los equipos de trabajo, según los lineamientos del plan de coaching estratégico. Por ello es importante realizar evaluaciones al personal subordinado identificando sus características, cualidades, habilidades, desempeño con la finalidad de ser agrupados en grupos afines de trabajo.

El área responsable de identificar las habilidades y características personales de los trabajadores, es la de Recursos Humanos pues tiene el historial y base de datos de cada trabajador. Los responsable que evaluaran el desempeño de los trabajadores serán los jefes de cada sección, que cumplen con el papel de coach.

El Coach formará los grupos con un máximo de 6 empleados y un mínimo de 4 empleados.

Luego que los jefes de áreas y agencia tengan conformados los equipos de trabajo.

A los trabajadores se les informará en que equipos fueron asignados para que estos se vayan familiarizando para que se integren adecuadamente en función a sus potenciales.

El coach debe establecer diversas sesiones informativas con un tiempo de 15 minutos con cada empleado (miembro de cada equipo), con ello se garantiza el éxito de la propuesta.

En dichas sesiones el coach entregara material informativo referente a la visión y metas que busca concretar la Municipalidad Distrital de Marcará, para que los trabajadores tengan un enfoque en común.

Después de las sesiones individuales con cada miembro del equipo, el coach por medio de sus apuntes de la reunión individual debe determinar las incertidumbres de todos los miembros de equipo frente al Coaching Estratégico y a su equipo en el que pertenecen.

El coach se enfatiza en clarificar los roles cada uno de los integrantes de equipo, establecer límites de confiabilidad en el cual se determinará el compromiso de los miembros del equipo de mantener la debida discreción de las sesiones.

En las reuniones realizadas el coach debe atender sus propios intereses y comentar las expectativas de desempeño del equipo durante la sesión. El equipo creará una meta en común y dados a conocer al coach.

El coach en todo momento debe hacer seguimiento y retroalimentación de los conocimientos obtenidos del coaching estratégico por parte de sus subordinados, ya que es fundamental para que estos integren de manera óptima los equipos buscando la mejora en el desempeño laboral.

Ante contradicciones o falta de comprensión del Coaching estratégico entre los miembros del equipo, el coach es el responsable esclarecer esas dudas. Ya esclareciendo esas dudas el coach en esta sesión debe revisar junto con los miembros del equipo, el objetivo establecido en la sesión anterior y verificar si han sido cumplidas.

De no ser así cuestionar el ¿Por qué no se está cumpliendo?, o ¿Cómo se debería perseguir la proyección del objetivo? De no considerar las dos

situaciones el Coach junto con los miembros del equipo deben optar por cambiar el objetivo o finalidad que se persigue.

## 7.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

OBJETIVOS	CONTENIDOS	RECURSOS	RESPONSABLES	BENEFICIARIOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Diseñar Curso de Entrenamiento Motivacional en el Trabajo para mejorar el desempeño en los empleados	<b>Taller 1:</b> Seminario Introductorio del Coaching Estratégico	<b>Participantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de lostemarios</li> <li>Libreta de anotaciones</li> <li>Lapicero</li> <li>Lapiz</li> <li>Borrador</li> </ul> <b>Instructor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de los temarios</li> <li>Laptop</li> <li>Proyector</li> <li>Pizarra</li> <li>Marcador</li> <li>Borrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> <li>Motivador</li> <li>Psicólogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefes de Area y Servidores Municipales de la Municipalidad Distrital de Marcará</li> </ul>	06 meses	Cuestionario
	<b>Taller 2:</b> Adopción de Actitud frente a los cambios					
	<b>Taller 3:</b> Intervenciones del Coaching Estratégico					
	<b>Taller 4:</b> Técnicas del Coaching Empresarial					
	<b>Taller 5:</b> Coaching Estratégico en equipo					

## 7.8. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se evaluará a jefes de cada área de la municipalidad distrital de Marcará, para verificar si han adquirido los conocimientos necesarios del coaching estratégico y estos a su vez deberán evaluar en un periodo de tres meses el desempeño sus subordinados a fin que puedan verificar si es congruente con la aplicación del modelo; de esta manera se puedan llevar a cabo las medidas correctivas y dar un seguimiento adecuado a las estrategias adoptadas.

Para el seguimiento de la evaluación e implementación del modelo se toman a consideración los siguientes factores:

- a) Respetar las etapas programadas cumpliendo fielmente con las disposiciones del plan general de coaching estratégico.
- b) Verificar el cumplimiento de las estrategias y políticas de la implementación del modelo de coaching mediante un evaluador externo a la municipalidad.
- c) Evaluar los posibles problemas que se hayan dado debido a la implementación aplicación del modelo de Coaching Estratégico denominado Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral.

Esta evaluación debe ser permanente para que el plan busque cumplir son el objetivo principal de que se mejore el desempeño de los jefes y empleados, tomando en cuenta también, que ningún cambio se realiza de la noche a la mañana, sino que es el resultado de todo un proceso, para ello se propone una evaluación diagnóstica sobre la problemática específica procesal de acuerdo a la aplicación y desarrollo del **Taller de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral**.

## **VIII. REFERENCIAS**

## VIII. REFERENCIAS

- Miller, J., Wolff, J., Bahamon, C., y Lorenz, L. (2002), *Cómo Crear Un Clima de Trabajo Que Motive al Personal Y Mejore Al Personal Y mejore Su desempeño. Actualidad Gerencial Estrategias para mejorar los servicios de salud*, 11(3), 1-22. Recuperado de [http://www.wahooas.org/mshdvd1/MOST/pdf\\_managers\\_spanish/como\\_crear\\_un\\_clima\\_de\\_trabajo\\_que\\_motive\\_al\\_personal.pdf](http://www.wahooas.org/mshdvd1/MOST/pdf_managers_spanish/como_crear_un_clima_de_trabajo_que_motive_al_personal.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Vargas, P. (2011). *El desempeño laboral y su incidencia en la calidad de servicio en la empresa SAFE DRIVE de la ciudad de Ambato* (tesis pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Bocanegra, E. (2009). *El Coaching en la Gestión de Recursos Humanos en Bibliotecas Universitarias* (tesis posgrado). Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México.
- Maldonado, G. (2012). Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. *San Martín Emprendedor*, 4(1), 83. Recuperado de [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v4n5\\_gmaldonado\\_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v4n5_gmaldonado_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf)
- Whitmore, J. (2012). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Iberica.
- Launer, V. (2015). *PNL Coaching: un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid, España: Pirámide.
- Loaiza, V. (2011). *La estructura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores empresa Lady Rose de la Ciudad de Ambato* (Tesis pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid, España: Ediciones Días de Santos S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico DF, Mexico: MacGraw-Hill .
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF, Mexico: MacGraw-Hill .
- Ibañez, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos en la empresa*. Lima, Perú: San Marcos.
- Dolan, S., Valle, R., Jacson, S. y Shuller, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: MacGraw-Hill
- Roman, J. y Fernandez, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA6&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA6&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- Chiavenato, I. (2007). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México DF, México: MacGraw-Hill.



# **ANEXOS**

## ANEXO 1: INSTRUMENTOS

### FICHA TECNICA PARA EL INSTRUMENTO (COACHING ESTRATEGICO)

#### I.- DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. **Técnica:** Encuesta.
- 1.2. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- 1.3. **Lugar:** Municipalidad Distrital de Marcará - Carhuaz
- 1.4. **Forma de aplicación:** Colectiva.
- 1.5. **Autor:** Br. Caldúa Calderón, Elmo Javier
- 1.6. **Medición:** Coaching
- 1.7. **Administración:** Funcionarios y Servidores Públicos
- 1.8. **Tiempo de aplicación:** 30 minutos

**II.- OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:** El objetivo del instrumento tiene como finalidad identificar el tipo de coaching que se gestiona en los Funcionarios Públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará.

#### III.- DIMENSIONES E INDICADORES:

##### **Coaching de desarrollo:**

- Liderazgo
- Comunicación - feedback

##### **Coaching de Transición:**

- Toma de decisiones

##### **Coaching de equipo:**

- Sinergia
- Integración

#### IV.- INSTRUCCIONES:

1. El cuestionario de Coaching estratégico consta de 17 ítems correspondiendo 09 para la dimensión **Coaching de desarrollo**, 02 para la dimensión **coaching de transición**, 06 para la dimensión **Coaching de equipo**.
2. El sistema de calificación para las cuatro dimensiones fue: Nunca (1), Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5). Sumando un puntaje máximo de 150.

3. Los niveles para describir el Coaching estratégico es: Muy eficiente, Eficiente, Poco eficiente, deficiente
4. El sistema de calificación para las tres dimensiones, se ha considerado los siguientes:
  - **Coaching en general:** Puntaje mínimo:17 y Máximo 85
  - **Coaching de desarrollo:** Puntaje mínimo: 3 y Máximo 15
  - **Coaching de transición:** Puntaje mínimo: 6 y Máximo 30
  - **Coaching de equipo:** Puntaje mínimo: 6 y Máximo 30

V. **MATERIALES:** Cuestionarios para ser desarrollados por los Servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará, lápices, lapiceros, borradores y tajadores.

## FICHA TECNICA PARA EL INSTRUMENTO

### (Desempeño laboral)

#### I.- DATOS INFORMATIVOS:

1. **Técnica:** Encuesta.
2. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
3. **Lugar:** Municipalidad Distrital de Marcará – Carhuaz
4. **Forma de aplicación:** Colectiva.
5. **Autor:** Br. Caldúa Calderón Elmo Javier
6. **Medición:** Desempeño Laboral
7. **Administración:** Servidores Públicos
8. **Tiempo de aplicación:** 30 minutos

**II.-OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:** El objetivo del instrumento tiene como finalidad identificar cual es el nivel de Desempeño Laboral, de los Servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará

#### III.-DIMENSIONES E INDICADORES:

##### **Desempeño de Tarea:**

- Responsabilidad
- Creatividad
- Efectividad

##### **Desempeño Contextual:**

- Conocimiento del trabajo
- Trabajo en equipo

#### IV.-INSTRUCCIONES:

1. El cuestionario de Desempeño Laboral consta de 11 ítems correspondiendo 06 para la dimensión **Desempeño de Tarea** y 05 para la dimensión **Desempeño Contextual**.
2. El sistema de calificación para las dos dimensiones fue: Nunca (1), Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) (5) Siempre. sumando un puntaje máximo de 265.
3. Los niveles para describir el desempeño laboral es: Muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo.

4. El sistema de calificación para las tres dimensiones, se ha considerado los siguientes:

- a) **Desempeño Laboral en general:** Puntaje mínimo: 11 y Máximo 55
- b) **Desempeño de Tarea:** Puntaje mínimo: 6 y Máximo 30
- c) **Desempeño Contextual:** Puntaje mínimo: 5 y Máximo 25

**V.-MATERIALES:** Cuestionarios para ser desarrollados por los Servidores y Funcionarios Públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará, lápices, lapiceros, borradores y tajadores.

## CUESTIONARIO

### Escala valorativa sobre coaching estratégico “ECE”

(Funcionarios y servidores públicos)

Querido amigo(a):

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información relevante sobre la opinión que tienen, respecto a la gestión del coaching de los Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Marcará, con la finalidad de realizar un trabajo de investigación que permita establecer el grado de influencia del coaching en el desempeño laboral en la municipal, por lo cual le rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario, ya que éstas son anónimas.

Agradezco tu valiosa colaboración y generosidad por participar en esta encuesta.

En el presente cuestionario se hacen diferentes preguntas respecto al liderazgo de los Funcionarios Públicos, por lo cual debe marcar una (X) en el casillero que consideres la afirmación correcta según la leyenda líneas abajo. Siendo el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 1.

Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

Nunca	N
Casi nunca	CN
A veces	A
Casi siempre	C
Siempre	S

## FORMATO A

ITEMS	VALORACION			
	N		S	
1. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe comunica y expone con claridad los problemas, sentimientos y opiniones, intentando buscar y encontrar soluciones?				
2. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe se esfuerza en encontrar soluciones rápidas y eficaces cuando se solicita ayuda?				
3. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe influye positivamente en el desempeño de las labores de los trabajadores?				
4. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe inmediato en algún momento te hizo sentir mal respecto a la labor que desempeñas?				
5. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe inmediato te facilita información para desempeñarte adecuadamente?				
6. En la municipalidad de Marcará ¿Tus compañeros de trabajo valoran y respetan tu trabajo?				
7. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe inmediato valora y respeta tu trabajo?				
8. ¿Te relacionas con facilidad con tus compañeros de trabajo?				
9. ¿Se practica un dialogo efectivo en el logro de un mejor desempeño laboral?				
10. ¿Eres proactivo ante situaciones difíciles dentro y fuera de la municipalidad de Marcará?				
11. ¿Está Ud. dispuesto al apoyo en cualquier área dentro la municipalidad?				
12. En la municipalidad de Marcará ¿las metas están claramente definidos y especificados?				
13. Cuando hay un conflicto, un malentendido u otro problema, ¿Tú jefe lo aclara rápidamente con una actitud madura y constructiva?				
14. ¿Se practica sinergia y empatía para mejorar la relación y rendimiento entre compañeros de trabajo?				
15. ¿Existe una interdependencia entre los trabajadores para el cumplimiento de objetivos?				
16. ¿Se valoran los logros del equipo dentro de la municipalidad?				
17. ¿Existe un aprendizaje del contexto global dentro la municipalidad?				

## CUESTIONARIO

### Escala valorativa sobre la evaluación de Desempeño Laboral “EDL”

(Servidores Públicos)

Querido amigo(a):

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información relevante sobre la opinión con que se cuenta respecto al desempeño laboral de los Servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará, con la finalidad de realizar un trabajo de investigación que permita establecer el grado de influencia que tiene el coaching en el desempeño laboral en esta Institución, por lo cual le rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario, ya que éstas son anónimas.

Agradezco tu valiosa colaboración y generosidad por participar en esta encuesta. En el presente cuestionario se hacen diferentes afirmaciones acerca del desempeño laboral de los Servidores Públicos, por lo cual debe marcar una (X) en el casillero que consideres la afirmación correcta según la leyenda líneas abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1.

Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

Nunca	N
Casi nunca	CN
A veces	A
Casi siempre	CS
Siempre	S



**FORMATO B**

ITEMS	VALORACION				
		N		S	
18. ¿El personal es responsable en cumplimiento a las funciones asignadas por la municipalidad?					
19. ¿El personal es puntual al ingreso y salida dentro de la municipalidad?					
20. ¿El personal es capaz de resolver cualquier problema?					
21. ¿El personal plantea nuevas propuestas de mejora para la municipalidad?					
22. ¿El personal cumple eficientemente las tareas asignadas en la municipalidad?					
23. ¿El personal cumple eficazmente las tareas encomendadas en la municipalidad?					
24. ¿El personal conoce todos los temas relacionados a su área de trabajo?					
25. ¿El personal brinda servicios adecuados a los usuarios?					
26. ¿El personal recibe o se gestiona talleres para elevar su aprendizaje y mejorar su rendimiento?					
27. ¿En el personal existe sinergia al momento de desarrollar labores municipales?					
28. ¿En el personal existe empatía entre compañeros en el desarrollo de las tareas municipales?					

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario - Encuesta

OBJETIVO: Determinar la influencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Marcará.

DIRIGIDO A: Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			<b>X</b>	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Erick Eugenio Ángeles Reyes

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Contador Público Colegiado

Firma

\_\_\_\_\_  
DNI N° 32406462

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

**ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA**
**TITULO DE LA TESIS:**

“Influencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral, de la municipalidad distrital de Marcará – 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Encuesta - Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Coaching “El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2012, p.20).	El coaching de desarrollo	Liderazgo	1. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe comunica y expone con claridad los problemas, sentimientos y opiniones, intentando buscar y encontrar soluciones? 2. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe se esfuerza en encontrar soluciones rápidas y eficaces cuando se solicita ayuda? 3. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe influye positivamente en el desempeño de las labores de los trabajadores?						X	X	X	X					
		Comunicación - feedback	4. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe inmediato en algún momento te hizo sentir mal respecto a la labor que desempeñas? 5. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe inmediato te facilita información para desempeñarte adecuadamente? 6. En la municipalidad de Marcará ¿Tus compañeros de trabajo valoran y respetan tu trabajo? 7. En la municipalidad de Marcará ¿Tu jefe inmediato valora y respeta tu trabajo? 8. ¿Te relacionas con facilidad con tus compañeros de trabajo? 9. ¿Se practica un dialogo efectivo en el logro de un mejor desempeño laboral?						X	X	X	X					
	El coaching de transición	Toma de decisiones	10. ¿Eres proactivo ante situaciones difíciles dentro y fuera de la municipalidad de Marcará? 11. ¿Está Ud. dispuesto al apoyo en cualquier área dentro la municipalidad?						X	X	X	X					

	El coaching de equipo	Sinergia	12. En la municipalidad de Marcará ¿las metas están claramente definidos y especificados? 13. Cuando hay un conflicto, un malentendido u otro problema, ¿Tú jefe lo aclara rápidamente con una actitud madura y constructiva? 14. ¿Se practica sinergia y empatía para mejorar la relación y rendimiento entre compañeros de trabajo? 15. ¿Existe una interdependencia entre los trabajadores para el cumplimiento de objetivos?							X		X		X		X		
		Integración	16. ¿Se valoran los logros del equipo dentro de la municipalidad? 17. ¿Existe un aprendizaje del contexto global dentro la municipalidad?							X		X		X		X		
<b>Desempeño laboral</b> Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización" (p.222).	Desempeño de la tarea	Responsabilidad	18. ¿El personal es responsable en cumplimiento a las funciones asignadas por la municipalidad? 19. ¿El personal es puntual al ingreso y salida dentro de la municipalidad?							X		X		X		X		
		Creatividad	20. ¿El personal es capaz de resolver cualquier problema? 21. ¿El personal plantea nuevas propuestas de mejora para la municipalidad?							X		X		X		X		
		Efectividad	22. ¿El personal cumple eficientemente las tareas asignadas en la municipalidad? 23. ¿El personal cumple eficazmente las tareas encomendadas en la municipalidad?								X		X		X		X	
	Desempeño contextual	Conocimiento del trabajo	24. ¿El personal conoce todos los temas relacionados a su área de trabajo? 25. ¿El personal brinda servicios adecuados a los usuarios? 26. ¿El personal recibe o se gestiona talleres para elevar su aprendizaje y mejorar su rendimiento?								X		X		X		X	
		Trabajo en equipo	27. ¿En el personal existe sinergia al momento de desarrollar labores municipales? 28. ¿En el personal existe empatía entre compañeros en el desarrollo de las tareas municipales?								X		X		X		X	

**ANEXO 3: CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITE  
LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO**



# MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCARÁ

## PROVINCIA DE CARHUAZ - REGIÓN ANCASH



*“Año de la Consolidación del Mar de Grau”*

## CONSTANCIA

La MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCARÁ con RUC: 20172265929, con domicilio legal en Plaza de Armas s/n - Marcará - Carhuaz - Ancash; el que suscribe Abg. Javier Mario Copitán Leyva identificado con DNI N° 32042036, Alcalde del Distrito de Marcará,

### HACE CONSTAR:

Que el Bach. Elmo Javier Caldúa Calderón, viene cursando el último ciclo en la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo de la ciudad de Huaraz, en la especialidad de Gestión Pública.

El bachiller solicita a nuestra entidad realizar el estudio al personal municipal para el desarrollo de la tesis “Influencia del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral, de la municipalidad distrital de Marcará – 2017” y plantear una propuesta.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado, en la ciudad de Marcará a los 20 días del mes de Junio del 2016.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCARÁ  
  
Javier Mario Copitán Leyva  
DNI: 32042036  
ALCALDE

PLAZA DE ARMAS S/N – MARCARÁ – CARHUAZ – ANCASH

## ANEXO 4: OTROS

### 4.1 Resultados de las encuestas realizadas a los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará.

N°	ENCUESTADOS	COACHING ESTRATEGICO (V1)																	TOTAL	DESEMPEÑO LABORAL (V2)										TOTAL		
		Coaching de desarrollo (D1)									Coaching de Transición (D2)	Coaching de equipo (D3)								Desempeño de la tarea					Desempeño Contextual							
		Liderazgo			Comunicación - Feedback							Toma de decisiones	Sinergia				Integración			Responsabilidad			Creatividad		Efectividad		Conocimiento del equipo				Trabajo en equipo	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11	12	13	14	15	16		17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		27	28
1	P1	3	3	2	1	5	4	3	2	1	2	3	3	3	2	4	3	3	47	3	4	3	2	2	2	3	3	1	2	2	27	
2	P2	2	3	2	1	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	2	4	41	3	3	3	2	1	2	3	3	1	1	1	23	
3	P3	1	2	3	1	3	3	3	2	1	3	2	4	4	2	3	3	3	43	3	4	4	1	2	3	3	4	2	2	2	30	
4	P4	1	2	2	1	4	3	3	2	1	2	2	2	3	3	4	3	3	41	4	4	3	2	2	1	2	3	1	1	2	25	
5	P5	3	3	3	1	4	4	2	2	1	1	3	3	3	1	4	3	3	44	2	4	3	2	2	2	3	3	1	2	2	26	
6	P6	2	4	2	3	4	2	3	2	1	2	3	3	3	2	4	3	4	47	2	4	2	3	4	1	3	3	1	2	2	27	
7	P7	1	3	1	1	4	3	3	3	1	1	2	3	5	2	5	3	3	44	3	4	3	2	1	1	2	3	2	2	3	26	
8	P8	1	3	2	2	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	4	3	4	45	3	4	3	2	2	3	3	3	1	2	1	27	
9	P9	1	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	4	3	3	40	3	4	3	2	1	2	2	4	1	1	2	25	
10	P10	2	2	2	1	4	3	3	2	1	2	3	3	4	2	3	3	3	43	3	4	3	2	2	2	3	4	1	1	2	27	
11	P11	1	2	1	1	5	3	3	2	1	2	2	3	3	1	3	3	3	39	3	4	1	2	2	2	3	3	1	2	1	24	
12	P12	3	3	2	1	4	3	2	1	1	2	2	3	3	2	4	4	3	43	3	4	3	2	2	2	3	3	1	3	2	28	
13	P13	2	2	3	1	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	41	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	26	
14	P14	1	3	2	1	4	3	3	2	2	2	3	4	3	1	4	2	3	43	2	4	3	1	3	2	3	3	1	2	1	25	
15	P15	3	3	1	1	4	3	3	2	2	2	3	4	4	2	4	2	3	46	2	4	4	2	3	2	3	3	1	2	2	28	
16	P16	2	3	2	1	4	3	3	2	1	2	3	3	4	2	4	3	4	46	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2	2	26	
17	P17	2	3	2	1	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	4	3	3	44	3	3	3	2	2	2	3	4	1	2	2	27	
18	P18	1	3	3	1	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	4	3	3	44	2	4	3	2	2	2	4	3	1	2	2	27	
19	P19	1	3	2	1	4	3	2	2	1	2	3	3	3	2	4	3	3	42	3	4	3	2	2	2	3	3	1	2	2	27	
20	P20	2	2	1	1	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4	3	3	42	4	4	3	1	2	1	4	3	2	1	2	27	

N°	ENCUESTADOS	COACHING ESTRATEGICO (V1)																	TOTAL	DESEMPEÑO LABORAL (V2)										TOTAL	
		Coaching de desarrollo (D1)									Coaching de Transición (D2)		Coaching de equipo (D3)							Desempeño de la tarea					Desempeño Contextual						
		Liderazgo			Comunicación - Feedback						Toma de decisiones		Sinergia			Integración				Responsabilidad		Creatividad		Efectividad		Conocimiento del equipo			Trabajo en equipo		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		28
21	P21	2	4	1	1	4	3	3	2	3	1	2	3	5	2	4	4	2	46	3	4	3	2	2	1	3	3	1	1	2	25
22	P22	1	4	2	1	4	3	2	2	1	2	3	3	3	2	4	3	3	43	3	4	3	2	3	2	3	3	1	2	2	28
23	P23	2	3	2	1	4	3	3	2	2	3	2	3	3	1	4	2	3	43	3	4	3	2	2	2	2	4	1	2	1	26
24	P24	1	2	2	1	4	3	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	43	3	4	3	2	1	2	3	4	1	2	2	27
25	P25	1	2	3	1	4	3	2	2	1	1	2	2	5	2	3	3	3	40	3	4	3	2	1	2	3	3	1	2	2	26
26	P26	1	3	2	1	5	4	3	2	1	2	2	4	3	1	3	3	3	43	3	4	2	2	1	2	3	5	1	2	1	26
27	P27	2	3	3	1	5	3	3	3	1	2	2	3	4	2	4	3	2	46	3	4	3	2	4	2	3	3	1	2	2	29
28	P28	3	2	2	1	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	5	2	2	44	2	4	3	3	2	2	3	4	1	2	3	29
29	P29	4	3	2	1	4	3	2	2	1	2	2	3	3	3	4	3	3	45	3	4	3	1	3	2	3	4	1	2	2	28
30	P30	1	4	2	1	4	3	3	1	1	2	2	3	4	2	4	3	4	44	3	4	3	2	2	2	3	4	2	2	2	29
31	P31	2	2	2	1	4	3	2	2	1	2	3	3	3	2	4	3	3	42	3	4	1	2	2	2	3	3	1	3	2	26
32	P32	1	2	2	1	4	3	3	1	1	2	2	3	3	2	4	3	3	40	4	4	3	2	2	1	3	3	1	2	2	27
33	P33	1	2	2	1	4	3	3	2	1	2	2	3	3	2	4	3	3	41	3	4	3	2	2	1	3	3	1	1	2	25
34	P34	1	3	1	1	4	3	2	2	3	2	2	3	3	1	4	3	3	41	3	4	3	2	2	2	2	3	1	2	2	26
35	P35	2	3	2	1	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	4	3	3	44	3	4	4	2	2	2	3	3	1	2	1	27
36	P36	2	3	1	1	4	3	3	2	1	2	3	4	3	2	4	3	3	44	4	4	3	2	2	2	4	3	1	2	2	29
37	P37	1	2	3	1	5	3	3	1	1	2	2	4	3	1	4	3	3	42	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	24
38	P38	2	4	2	1	5	4	3	2	1	2	2	3	3	2	4	2	3	45	4	4	3	2	2	1	3	3	1	3	2	28
39	P39	2	3	3	1	4	3	3	2	1	3	2	3	5	2	3	2	3	45	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	28



N°	ENCUESTADOS	COACHING ESTRATEGICO (V1)																	TOTAL	DESEMPEÑO LABORAL (V2)										TOTAL		
		Coaching de desarrollo (D1)									Coaching de Transición (D2)		Coaching de equipo (D3)							Desempeño de la tarea					Desempeño Contextual							
		Liderazgo			Comunicación - Feedback						Toma de decisiones		Sinergia			Integración				Responsabilidad		Creatividad			Efectividad		Conocimiento del equipo				Trabajo en equipo	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		28	
41	P41	2	3	3	1	4	3	3	2	1	2	2	4	4	1	4	3	3	45	3	4	3	2	2	2	2	3	1	2	2	26	
42	P42	2	4	2	1	4	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	4	4	46	3	4	3	2	2	1	3	4	1	2	2	27	
43	P43	2	3	2	1	4	3	3	2	1	1	3	3	3	2	4	3	3	43	3	4	3	2	2	2	3	4	1	2	2	28	
44	P44	1	2	3	1	4	3	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	42	3	4	3	2	3	2	3	3	1	2	2	28		
45	P45	1	2	2	1	4	3	2	2	1	2	2	3	3	1	5	3	4	41	3	4	2	3	2	2	3	3	1	2	2	27	
46	P46	3	2	1	1	4	3	3	1	2	2	3	4	4	2	4	2	3	44	3	3	3	2	2	1	3	4	1	2	2	26	
47	P47	1	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	5	3	4	2	3	47	3	4	1	2	3	2	3	4	1	2	3	28	
48	P48	2	3	2	1	4	3	2	2	1	1	2	4	5	2	4	3	4	45	2	4	3	1	4	1	2	4	1	2	2	26	
49	P49	1	4	2	2	5	3	3	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	50	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	1	25	
50	P50	1	3	1	2	5	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4	2	3	43	2	4	3	2	2	2	2	3	1	2	1	24	
51	P51	1	3	2	1	5	3	2	1	1	1	2	4	5	2	3	3	3	42	2	3	3	2	2	2	3	3	1	3	2	26	
52	P52	1	3	3	1	4	3	3	2	1	3	1	3	3	2	4	3	3	43	3	4	3	2	2	2	3	3	1	1	2	26	
53	P53	1	3	2	1	4	3	3	2	1	2	2	3	3	2	4	2	3	41	4	4	4	2	2	2	3	4	1	2	1	29	
54	P54	2	3	2	1	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	43	3	4	3	2	2	2	3	3	1	2	1	26	
55	P55	1	4	1	1	4	3	3	2	1	2	2	3	3	2	4	3	3	42	3	4	3	2	2	2	3	5	1	2	2	29	
56	P56	1	3	1	1	4	3	3	3	1	2	2	3	3	2	4	3	3	42	3	4	3	2	2	2	4	3	1	2	2	28	
57	P57	3	2	2	1	4	3	3	2	1	2	2	3	3	2	4	3	3	43	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	27	
58	P58	2	4	3	1	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	4	3	3	44	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	26	
59	P59	2	2	3	1	4	3	3	2	2	2	3	4	4	1	4	3	3	46	3	4	3	2	3	2	3	3	1	2	2	28	
60	P60	2	2	3	1	4	3	2	2	1	1	2	4	3	2	4	2	2	40	3	4	3	3	3	1	3	3	1	2	3	29	

N°	ENCUESTADOS	COACHING ESTRATEGICO (V1)																	DESEMPEÑO LABORAL (V2)												
		Coaching de desarrollo (D1)									Coaching de Transición (D2)		Coaching de equipo (D3)						Desempeño de la tarea						Desempeño Contextual						
		Liderazgo			Comunicación - Feedback						Toma de decisiones		Sinergia			Integración			Responsabilidad		Creatividad		Efectividad		Conocimiento del equipo			Trabajo en equipo			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	TOTAL	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	TOTAL
61	P61	2	4	2	1	4	3	3	2	1	1	3	3	4	2	5	3	3	46	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	28
62	P62	2	3	2	1	4	4	3	1	1	1	2	2	4	3	4	3	3	43	2	3	2	2	4	1	3	3	1	2	2	25
63	P63	1	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	4	3	3	41	2	4	3	2	2	2	3	3	1	2	2	26	
64	P64	3	2	3	1	4	4	3	2	1	2	3	4	3	2	3	2	3	45	3	3	1	2	2	2	2	4	2	1	1	23
65	P65	1	2	3	1	4	4	3	2	2	2	1	3	3	2	4	2	3	42	2	4	4	2	2	2	3	3	1	2	1	26
66	P66	1	2	1	1	4	2	3	1	1	2	2	3	4	2	4	3	3	39	2	4	3	2	2	1	3	3	1	3	2	26
67	P67	1	3	2	2	4	3	2	2	1	2	2	3	3	2	4	4	4	44	3	3	3	1	2	2	3	4	1	2	2	26
68	P68	2	3	3	2	5	3	3	2	1	2	2	3	4	2	3	3	3	46	3	4	3	2	2	2	3	3	1	1	2	26
69	P69	3	3	3	1	4	4	3	2	1	2	3	3	3	2	4	2	3	46	3	4	3	2	2	1	2	3	1	2	2	25
70	P70	1	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	5	2	3	47	4	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	27
71	P71	1	3	2	1	4	2	2	2	1	2	2	3	3	1	4	3	3	39	3	4	3	2	2	2	3	2	1	2	2	26
72	P72	1	4	2	2	4	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	4	3	45	3	4	3	2	2	1	3	3	1	2	2	26
73	P73	2	2	2	1	4	3	3	2	1	3	2	2	4	2	4	3	3	43	3	4	3	2	2	2	4	3	1	2	2	28
74	P74	1	2	3	1	4	3	2	1	3	1	3	4	3	1	4	3	2	41	2	4	3	2	2	2	3	4	1	2	2	27
75	P75	1	3	2	1	4	4	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	4	43	3	4	1	1	4	3	2	3	1	3	1	26
76	P76	2	4	1	1	4	3	3	2	1	2	2	4	4	2	4	3	3	45	3	4	3	2	2	2	3	3	1	2	2	27

**VARIABLES**

- V1 = COACHING ESTRATEGICO
- V2 = DESEMPEÑO LABORAL
- D1 = COACHING DE DESARROLLO
- D2 = COACHING DE TRANSICIÓN
- D3 = COACHING DE EQUIPO

#### 4.2 Valores promedios de las variables para prueba de hipótesis.

	V1	V2	D1	D2	D3
P1	3	2	3	3	3
P2	2	2	2	3	3
P3	3	3	2	3	3
P4	2	2	2	2	3
P5	3	2	3	2	3
P6	3	2	3	3	3
P7	3	2	2	2	4
P8	3	2	2	3	3
P9	2	2	2	2	3
P10	3	2	2	3	3
P11	2	2	2	2	3
P12	3	3	2	2	3
P13	2	2	2	3	3
P14	3	2	2	3	3
P15	3	3	2	3	3
P16	3	2	2	3	3
P17	3	2	2	3	3
P18	3	2	2	3	3
P19	2	2	2	3	3
P20	2	2	2	2	3
P21	3	2	3	2	3
P22	3	3	2	3	3
P23	3	2	2	3	3
P24	3	2	2	3	3
P25	2	2	2	2	3
P26	3	2	2	2	3
P27	3	3	3	2	3
P28	3	3	3	2	3
P29	3	3	2	2	3
P30	3	3	2	2	3
P31	2	2	2	3	3
P32	2	2	2	2	3
P33	2	2	2	2	3
P34	2	2	2	2	3
P35	3	2	2	3	3
P36	3	3	2	3	3
P37	2	2	2	2	3
P38	3	3	3	2	3
P39	3	3	2	3	3
P40	2	3	2	2	3
P41	3	2	2	2	3
P42	3	2	3	2	3

	V1	V2	D1	D2	D3
P41	3	2	2	2	3
P42	3	2	3	2	3
P43	3	3	2	2	3
P44	2	3	2	2	3
P45	2	2	2	2	3
P46	3	2	2	3	3
P47	3	3	3	2	3
P48	3	2	2	2	4
P49	3	2	3	3	3
P50	3	2	2	2	3
P51	2	2	2	2	3
P52	3	2	2	2	3
P53	2	3	2	2	3
P54	3	2	2	3	3
P55	2	3	2	2	3
P56	2	3	2	2	3
P57	3	2	2	2	3
P58	3	2	2	2	3
P59	3	3	2	3	3
P60	2	3	2	2	3
P61	3	3	2	2	3
P62	3	2	2	2	3
P63	2	2	2	3	3
P64	3	2	3	3	3
P65	2	2	2	2	3
P66	2	2	2	2	3
P67	3	2	2	2	3
P68	3	2	3	2	3
P69	3	2	3	3	3
P70	3	2	3	3	3
P71	2	2	2	2	3
P72	3	2	3	2	3
P73	3	3	2	3	3
P74	2	2	2	2	3
P75	3	2	2	2	3
P76	3	2	2	2	3

<b>VARIABLES</b>					
	V1	=		<b>COACHING ESTRATEGICO</b>	
	V2	=		<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	
	D1	=		<b>COACHING DE DESARROLLO</b>	
	D2	=		<b>COACHING DE TRANSICIÓN</b>	
	D3	=		<b>COACHING DE EQUIPO</b>	