



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El efecto del coaching en la productividad de la empresa  
MB Corp International S.A.C. Lima, 2017**

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

Maestro en administración de negocios - MBA

**AUTOR**

Br. Miguel Angel More Benites

**ASESORA**

Dra. Luzmila Lourdes Garro Aburto

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Modelo y herramientas gerenciales

**Lima – Perú**

**2018**

### Página de jurado



### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **MORE BENITES, MIGUEL ANGEL**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Administración de Negocios - MBA*, ha sustentado la tesis titulada:

**EL EFECTO DEL COACHING EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MB CORP INTERNATIONAL S.A.C. LIMA, 2017**

Fecha: 23 de agosto de 2018

Hora: 9:30 p.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE: Dr. César Eduardo Jimenez Calderon**

Firma:

**SECRETARIO: Mg. Cristian Medina Sotelo**

Firma:

**VOCAL: Dra. Luzmila Garro Aburto**

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*APROBADO POR UNANIMIDAD.*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

*APA.*  
*REDACCION.*

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

**Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.**

**Dedicatoria**

A Dios por ser mi guía en lo que decido realizar, a mi familia que es el motor que me inspira a crecer cada día más, a mis padres que siempre me alientan y apoyan con sus oraciones para estar bien y seguir adelante.

**Agradecimiento**

A mis profesores por las enseñanzas, que han sido la base fundamental para continuar con mi crecimiento profesional, en particular al Coach Jesús Padilla Caballero, por compartir su conocimiento orientado a ser una persona virtuosa y a la Dra. Luzmila Garro, por brindarme su asesoría.

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Miguel Angel More Benites, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios-MBA de la Universidad César Vallejo, sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “El efecto del coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C Lima, 2017”, presentada, en 108 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 18 de agosto de 2018

Miguel More  
DNI N° 42412192

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos sección de Postgrado de la Universidad “César Vallejo” para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios - MBA, presento el trabajo de investigación titulado: “El efecto de coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017”.

La investigación tiene por objetivo determinar el efecto que tiene el coaching en la productividad de la empresa donde actualmente laboro.

La investigación está dividida en siete capítulos: En el Capítulo I Introducción: incluye realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y los objetivos. Capítulo II Método: considera el diseño de investigación, variables y operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. Capítulo III Resultados. Capítulo IV Discusión. Capítulo V Conclusión. Capítulo VI Recomendaciones. Capítulo VII Referencias y, finalmente, el apartado que corresponde a los anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor.

## Índice

	Página
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	xiii
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	21
1.4. Formulación del problema	35
1.5. Justificación del estudio	36
1.6. Hipótesis	37
1.7. Objetivos	38
II. Método	39
2.1. Diseño de investigación	40
2.2. Variables, operacionalización	42
2.3. Población, muestra y muestreo	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.5. Métodos de análisis de datos	47
2.6. Aspectos éticos	51
III. Resultados	52
3.1. Descripción de resultados	53
3.2. Comprobación de hipótesis	61

IV. Discusión	64
V. Conclusiones	69
VI. Recomendaciones	71
VII. Referencias	73
Anexos	77

**Índice de tablas**

	Página	
Tabla 1	Organización de la metodología del coaching según etapas	42
Tabla 2	Operacionalización de la variable productividad	43
Tabla 3	Juicio de expertos para los instrumentos de evaluación	46
Tabla 4	Prueba de normalidad de variable productividad	48
Tabla 5	Prueba de normalidad de dimensión eficiencia	48
Tabla 6	Prueba de normalidad de dimensión eficacia	49
Tabla 7	La productividad de MB Corp International S.A.C antes y después del coaching	54
Tabla 8	% de utilización de horas de trabajo antes y después del coaching	55
Tabla 9	% de utilización de huecos de almacenamiento antes y después del coaching	57
Tabla 10	% de fluidez en recepción antes y después del coaching	58
Tabla 11	% de fluidez en distribución de pedidos antes y después del coaching	60
Tabla 12	Prueba T de student para muestras relacionadas de la variable productividad	61
Tabla 13	Prueba T de student para muestras relacionadas de la dimensión eficiencia	62
Tabla 14	Prueba T de student para muestras relacionadas de la dimensión eficacia	63

## Índice de figuras

		Página
Figura 1	Primeros puestos en el ranking IGC 2017-2018	14
Figura 2	Países que nos superaron en IGC 2017-2018	15
Figura 3	Productividad antes y después de la implementación del coaching	54
Figura 4	Indicador de % utilización de horas de trabajo	56
Figura 5	Indicador de % utilización de huecos de almacenamiento	57
Figura 6	Indicador % de fluidez en recepción	59
Figura 7	Indicador % de fluidez en distribución	60
Figura 8	Capacitación de coaching	93
Figura 9	Dinámica para incentivar el logro de la metodología	93
Figura 10	Colaboradores redactando las opiniones de clientes interno	95
Figura 11	Identificación de debilidad: utilización de huecos de almacenamiento	95
Figura 12	Colaboradores convencidos que lograremos mejorar	96
Figura 13	Reconocimiento por buen desempeño de colaboradores	97
Figura 14	Mural del centro de distribución (lado superior derecho)	98
Figura 15	Colaboradores motivados a seguir mejorando	98

## Resumen

La investigación presente titulada: El efecto del coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017, tuvo como objetivo general determinar el efecto del coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. lima, 2017.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo Aplicada, con diseño preexperimental y de nivel explicativo, el método fue hipotético deductivo, La muestra estuvo constituida por la población obtenida por muestreo no probabilístico porque se consideró un grupo de datos del año 2017 y 2018, los cuales fueron recolectados utilizando la técnica de la observación y como instrumento la ficha de observación, el cual fue validado mediante el juicio de expertos. La confiabilidad fue determinada por los datos numéricos.

Por último, se realizó el análisis descriptivo de la productividad antes y después de la implementación del coaching el cual arrojó 20% de mejora, sus componentes eficiencia y eficacia mejoraron en 17.5% y 22.5% respectivamente. Se contrastó las hipótesis con T de student el cual arrojó para todos los casos una (Sig. bilateral) de 0.000 el cual es  $<$  que el valor 0.05 (nivel alfa), por ello se rechazó la H0 y se aceptó la H1, se concluyó que el coaching tiene efecto significativo en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017.

*Palabras clave: Coaching, interacción, productividad, eficiencia, eficacia.*

## Abstract

The present research entitled: The effect of training on the productivity of the company MB Corp International S.A.C. Lima, 2017, had the general objective of determining the effect of training on the productivity of the company MB Corp International S.A.C. Lima, 2017.

The research had a quantitative approach, of an applied type, with an preexperimental design and explanatory level, the method was hypothetical deductive, the sample was constituted by the population obtained by non-probabilistic sampling because it was considered a group of data for the year 2017 and 2018 , which were collected using the technique of observation and the instrument, the observation card, which was validated by the expert judgment. Reliability is determined by numerical data.

Finally, a descriptive analysis of the productivity before and after the implementation of the coaching was carried out, which showed a 20% improvement, its efficiency and execution components in 17.5% and 22.5% respectively. We contrasted the hypotheses with Student's T which for all cases yielded a (Bilateral Sign) of 0.000 which is <that the value 0.05 (alpha level), therefore the H0 was rejected and the H1 was accepted, it was concluded that coaching has a significant effect on the productivity of the company MB Corp International SAC Lima, 2017.

Keywords: Coaching, interaction, productivity, efficiency, effectiveness.

## **I. Introducción**

### 1.1. Realidad problemática

La productividad a nivel mundial es considerada como condicionante en el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía, la cual conduce al crecimiento y permite niveles de ingresos más altos y mayor bienestar, por ello muchos países a nivel mundial buscan mejorar su productividad continuamente, teniendo como ejemplo a Suiza, Estados Unidos, Singapur quienes ocupan el primer, segundo y tercer puesto respectivamente según el estudio del foro económico mundial (World Economic Forum – WEF) el cual lo viene desarrollando desde 1979.

Esta información fue proporcionada en nota de prensa por el (CDI) el centro de desarrollo industrial (2017).

<b>País</b>	<b>2017-2018</b>	<b>2016-2017</b>	<b>Tendencia</b>
Suiza	1	1	→
Estados Unidos	2	3	↑
Singapur	3	2	↓
Holanda	4	4	→
Alemania	5	5	→
Hong Kong SAR	6	9	↑
Suecia	7	6	↓
Reino Unido	8	7	↓
Japón	9	8	↓
Finlandia	10	10	→

Figura 1. Primeros puestos en el ranking IGC 2017-2018

Nota: Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

En las empresas peruanas la productividad sigue lejos de la frontera de la productividad mundial, a pesar de que esta es una de las principales fuentes para enfrentar la difícil coyuntura económica por la que atraviesa el Perú.

Esta visión, señalada por el banco mundial, se complementa con lo publicado por el instituto de economía y desarrollo empresarial (Iedep) de la cámara de comercio de lima (CCL), al presentar los últimos resultados de los estudio de the conference board sobre la productividad total de factores (PFT) del Perú, en el cual se concluye que la PTF disminuyo en 7,8 entre el 2011 y el 2014, y su peor caída se registró en el 2014 (-4.5%), en el periodo 2017-2018 nuestro país se ubicó en el puesto 72, considerado como retroceso en comparación con el periodo anterior porque bajamos 5 puestos, superándonos los siguientes países: Hungría, Chipre, Irán, Jamaica y Marruecos.

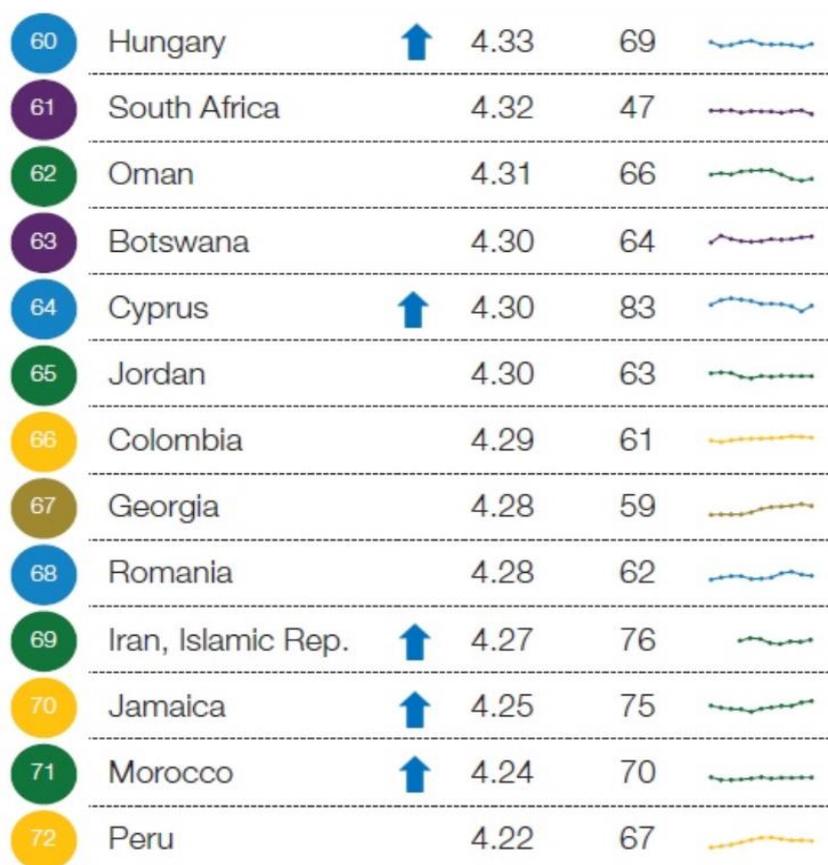


Figura 2. Países que nos superaron en IGC 2017-2018

Nota: Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

En la empresa Mb Corp International se encuentra en la misma situación con la productividad baja, como parte de revertir esta situación la organización desde el 2017 decidió mejorar su productividad generando una organización y cultura de operación a bajo costo enfocado en potenciar las habilidades de los colaboradores mediante el coaching.

El coaching se ha abierto un amplio camino logrando crecer más de un 25% anual en los últimos cinco años (Zenger y Stinnett, 2013), demostrando que es una herramienta de desarrollo y cambio que viene para quedarse y perdurar, por el cual muchas organizaciones y empresas se han dado cuenta que es una herramienta tremendamente útil y poderosa para generar crecimiento en sus colaboradores y equipos de trabajo. Esto dio a conocer que los programas de formación y desarrollo típicamente empleados fallaban porque no disponían de mecanismos de apoyo, refuerzo y seguimiento; al introducir el coaching en sus metodologías de aprendizaje y desarrollo, vieron el gigantesco cambio positivo que este produce.

Entre los beneficios que se pueden lograr al aplicar el coaching tenemos: dar nuevo sentido al trabajo, empleados involucrados y comprometidos, mayor productividad, cultura más fuerte, vínculos más fuertes entre jefe y subordinado, individuos más sanos, resiliencia, mayor creatividad, más explotación de nuevos enfoques y mayor asunción de riesgos, actitud de propietario frente a la de asalariado (Zenger y Stinnett, 2013).

Puntualizando el beneficio de Mayor productividad, es una de las más interesante, porque los productos obtenidos (outputs) del personal aumentan cuando reciben el coaching en frecuencia regular, hace que los colaboradores se concentren en los objetivos más importantes, enseñándoles que su jefe y/o líder está prestando atención al rendimiento de la actividad que está desarrollando, mejora los hábitos de trabajo y a trabajar inteligentemente.

(Zenger y Stinnett, 2013, p.15) “Todos los motores de la productividad conocidos pueden aumentarse a través del coaching del jefe”.

Peter Drucker formuló la hipótesis de que, si una organización era capaz de aumentar la productividad de los empleados en un 10 por ciento, las ganancias de la organización se doblarían sean o no sean estas cifras totalmente exactas, no se puede ignorar el impacto que tiene en la cifra de beneficios. ¿Cómo puede influir tanto en la rentabilidad un pequeño aumento de la productividad? Los costes fijos de la organización ya han sido “sufragados”. Si la productividad aumenta en un 5 por ciento, casi todo el aumento iría a parar directamente a las ganancias de la compañía. (Zenger y Stinnett, 2013, p.15)

Entre los resultados objetivos realizados a diversas organizaciones mencionaré algunas:

Los colaboradores cuyos líderes son más efectivos haciendo coaching manifiestan un mayor grado de satisfacción y compromiso.

Los colaboradores indicaron el grado en que la compañía “inspira a la persona a poner un gran compromiso en sus tareas cotidianas”.

Los empleados que reciben coaching y feedback están más satisfechos de su grado de involucración en la organización.

## **1.2. Trabajos previos**

El presente estudio explica el efecto del coaching en la productividad de la empresa Mb Corp International porque en estos años muchas empresas están buscando y experimentando diversas maneras de mejorar el potencial de su personal con la finalidad que logren mejores resultados.

Para tener una idea general de lo que ocurrió en las diversas organizaciones internacionales como nacionales a continuación hago mención de algunos trabajos previos donde el efecto del coaching se evidenció en la mejora de las competencias, desempeños, liderazgo y desde luego la productividad de muchas personas.

### 1.2.1. Trabajos previos internacionales

Bécart (2015) en la tesis "*Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida*", realizada en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla España para lograr el título de Doctora en desarrollo y ciudadanía: derechos humanos, igualdad, educación e intervención social; con el objetivo de identificar el impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida aplico la metodología cuantitativa, cualitativa y mixta, desarrollando las investigaciones para tener las pruebas contundentes del nivel de impacto del coaching en estudiantes del 2010 al 2015, obtuvo resultados favorables en dicha investigación el cual consistía en que el coaching impacta positivamente en el incremento de competencias asimismo concluyó que se debe profundizar el coaching en el desarrollo de competencias para la vida en estudiantes de la educación superior por ser un factor clave para el campo de la investigación en temas educativos. La tesis desarrollada por Bécart demuestra que el impacto del coaching contribuyó positivamente al desarrollo de competencias de los estudiantes y esto se vio reflejado en la productividad que cada uno logra en su vida personal.

Monrroy (2015) en la tesis "*Coaching y desempeño laboral*", realizada en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango Guatemala para lograr el título de Psicólogo industrial; con el objetivo de determinar la relación de la práctica de coaching en el desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango aplico la metodología descriptiva, Obtuvo resultados que el 45% de colaboradores estuvieron muy de acuerdo y un 40% de acuerdo que en la práctica del coaching se logró mejorar la productividad en el desempeño laboral asimismo concluyó que la aplicación del coaching se relacionó de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores ya que incremento el índice de ventas, permitió el logro de las metas organizacionales e hizo que los trabajadores fuesen más productivos en su actividad laboral. La tesis desarrollada por Monrroy demuestra que el efecto del coaching contribuyó con una mayor productividad en los colaboradores de la organización.

### 1.2.2. Trabajos previos nacionales

Barrionuevo (2017) en la tesis *“Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la beneficencia pública de Arequipa 2017”*, presentado ante la Universidad Católica San Pablo, para optar el título de licenciado en administración de negocios, con el objetivo de incrementar la productividad a través de la implementación del coaching empresarial en la sede central de la beneficencia de pública de Arequipa desarrollo su investigación de tipo aplicada, con diseño descriptivo documental, de campo y correlacional; empleo como instrumento de recolección de datos el cuestionario y la técnica de la encuesta con el cual obtuvo como resultado: el cumplimiento de los objetivos planteados como la formación de los colaboradores en los diversos niveles jerárquicos. Se concluyó que el coaching empresarial generó un incremento de la productividad reflejado en la eficiencia del personal. Barrionuevo en su tesis, logró demostrar a través de la implementación de su propuesta que es evidente el efecto que tiene el coaching en la productividad, por ello su investigación es un referente para mi tesis.

Guzmán y Parravicini (2016) en la tesis *“Aplicación del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016”*, presentado ante la Universidad Privada Antenor Orrego, para optar el Título profesional de licenciado en Administración, con el objetivo de determinar si la aplicación del coaching contribuye a la mejora en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina desarrollo su investigación de tipo aplicativo, con diseño cuasi experimental, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Obtuvo como resultado: Un cambio notable en la productividad entre el antes y después de la implementación de coaching. Se concluyó que el coaching permitió mejorar la productividad, el manejo de los conflictos, el trabajo en equipo y la comunicación organizacional. Los autores de esta tesis lograron determinar que existe un efecto positivo al aplicar el coaching para gestionar las competencias de los colaboradores de la organización donde laboran el cual le permitió tener mejor productividad, por ello es una referencia importante para mi estudio porque comparte la misma finalidad.

Cárdenas (2011) en la tesis "*Coaching y desempeño docente en la provincia de Huancayo*", presentado ante la Universidad Nacional del Centro del Perú, para optar el grado académico de Magister en Educación con mención en gestión educativa, con el objetivo de determinar la influencia de la aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo desarrollo su trabajo de tipo aplicativo, a nivel explicativo, con diseño experimental, estadístico y analítico-sintético aplicó la técnica del coaching. Obtuvo como resultado: que los profesores mejoraron su desempeño. Se concluye que el coaching en las instituciones educativas Salesiano Santa Rosa de Huancayo y Salesiano Técnico don Bosco tienen influencia positiva. El autor de esta tesis identificó que el coaching tiene una influencia positiva en los dos colegios donde aplico el estudio el cual generó un mejor desempeño de los docentes y desde luego una mejor productividad en las actividades que desarrollan dentro de la organización, esto contribuye en mi estudio porque da referencia que el efecto del coaching contribuye positivamente en la productividad.

Vera (2016) en la tesis "*Aplicación del coaching para mejorar la productividad del recurso humano, en la empresa Servosa, Huachipa, Lima 2016*", presentado ante la Universidad Privada Cesar Vallejo, para optar el título de Ingeniero Industrial, con el objetivo primordial de mejorar la productividad del recurso humano, mediante la implementación del coaching en la empresa Servosa, ejecuto su investigación de tipo aplicada, con diseño preexperimental; utilizó la técnica de la observación y como instrumento la ficha de observación recolectando datos durante ocho meses, con el cual logro como resultado un notorio cambio entre la situación anterior vs la posterior (después). Se concluyó que a través de la aplicación del coaching pudo lograr mejorar el desempeño de sus colaboradores y de la organización en general el cual lo demuestran a sus clientes. Vera en su tesis, logró demostrar que aplicando la metodología del coaching el efecto que produce es mejorar la productividad, el cual es un propicio referente para mi tesis.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

#### Coaching

Con la búsqueda de diverso material bibliográfico pude identificar las siguientes definiciones:

Es una metodología de aprendizaje muy potente para individuos y organizaciones, con la misión de potenciar su desarrollo personal y profesional. (Valderrama, 2012, p.10).

Es un método de estudio orientado a proporcionar información y estimular el desarrollo del ser humano. (Díaz, 2014, p.131).

Son “Interacciones que ayudan al individuo a ampliar su conciencia de las cosas, a descubrir soluciones de nivel superior y a tomar e implementar mejores decisiones” (Zenger y Stinnett, 2013, p. 58). En definitiva, la definición brindada por John Zenger y Kathleen Stinnett en su obra: “El Coach Extraordinario” es la más precisa, resumida y clara que identifiqué en todo el recurso bibliográfico que revisé, por ello amplié la teoría que estos autores comparten en su libro.

Es importante tener presente de lo que el coaching es realmente: el coaching encamina el crecimiento del coachee como consecuencia del proceso, se centra en la mejora del rendimiento como el desarrollo de la capacidad futura, es un programa generador de cambio a través de las conversaciones que están direccionadas a la acción; para hacer un adecuado coaching es necesario que los líderes tengan la mentalidad y competencias idóneas, esas competencias son:

Aclaración de los resultados y acordar el objetivo del diálogo.  
Escuchar activamente.  
Realizar preguntas neutrales al coachee.  
Proponer gran cantidad de alternativas.  
Indagar las consecuencias de las acciones y decisiones.  
Definir una situación futura óptima.  
Negociar las metas y objetivos.  
Saber reconocer el potencial.  
Incentivar al logro de los objetivos y que pueden más.  
Resolver problemas a modo de cooperación.  
Brindar apoyo y motivación constante.  
Medir el progreso haciéndole seguimiento.  
Hacer que el coachee sea responsable del acuerdo de compromisos.

El coaching comparte algunas competencias con la docencia, mentoring y asesoramiento, sin embargo, tiene un foco diferente y observa hacia el futuro, según lo explicado por Zenger y Stinnett el resultado que ofrece el coaching son:

Dar un nuevo sentido al trabajo  
Empleados involucrados y comprometidos  
Mayor productividad  
Cultura más fuerte  
Vínculo más fuertes entre jefe y subordinado  
Individuos más sanos  
Resiliencia  
Mayor creatividad  
Mas exploración de nuevos enfoques y mayor asunción de riesgos  
Actitud de propietario frente a la de asalariado.

En resumen, se obtienen beneficios tangibles como: mayor productividad e intangibles como mejor cultura, encontrar sentido y un propósito en el trabajo.

Zenger y Stinnett (2013) manifestaron lo siguiente:

Una de las consecuencias más interesantes del coaching es una productividad más alta, sean cuales sean los indicadores o ratios que su organización utilice. Los outputs medibles de la actividad de su personal aumentan cuando reciben el coaching de manera regular. Las razones de ello no tienen ningún misterio. El coaching hace que la gente se concentre en los objetivos más importantes. Les hace saber que su líder/jefe está prestando atención al rendimiento de su actividad. Les ayuda a desarrollar unos mejores hábitos de trabajo y a trabajar más y más inteligentemente. Todos los motores de la productividad conocidos pueden aumentarse a través del coaching del jefe (p.15).

En la mayoría de las organizaciones no se pone en práctica el coaching porque sus directivos consideran que existen los siguientes 3 obstáculos:

Hay presión de tiempo: por lo general están muy ocupados y errados en asumir que una conversación de coaching debe durar 55 minutos, cuando realmente esto se puede desarrollar en solo 15 o 20 minutos.

Mi jefe no hace coaching: en este caso por el hecho que su superior no practica el coaching con él, considera que él tampoco debería hacerlo a sus subordinados, aparte que no tiene un modelo a seguir.

Mis colaboradores no lo necesitan: consideran que tienen personal que posee mucha experiencia y están muy capacitados, por ello creen que no requieren de coaching; por el contrario, los colaboradores manifiestan que necesitan más coaching de lo que sus líderes les pudieran brindar.

Zenger y Stinnett opinan que la auténtica razón por la que no realizan coaching es por:

- Evitar discusiones potencialmente incómodas.
- Inseguridad sobre el auténtico valor del coaching propio.
- Malinterpretar la verdadera naturaleza del buen coaching.
- Los colaboradores directos rara vez solicitan coaching.

Zenger y Stinnett (2013) indicaron que “El coaching es la práctica del liderazgo que hace funcionar al sistema de liderazgo colaborativo” (p. 66).

En un estudio realizado por CO2Partners se reveló que solo el 11% de los colaboradores de grandes organizaciones recurren a sus jefes para buscar un consejo de solución frente a un problema de su trabajo. Este dato preocupante es la realidad por la que atraviesan muchas organizaciones y nos hacen saber la necesidad de la existencia de la relación entre el jefe y el empleado a fin de crear una cultura de coaching. Para que el coaching sea eficaz es necesario la existencia de una relación, es cual es base fundamental entre ambas partes, siendo más específicos, dicha relación debe estar basada en la confianza para que sea sólida, esto se puede establecer ejecutando los siguientes consejos:

- Deseo de conexión
- Afabilidad
- Flexibilidad
- Crear mecanismos de feedback
- Emplear prácticas de liderazgo eficaces (esto se logra generando confianza, estableciendo relaciones, fomentando la colaboración y respaldando personalmente el desarrollo de los demás).
- Mejorar las habilidades de resolución de problemas.
- Sensibilidad social.

Por otro lado, se debe evitar conductas que destruyan las relaciones, como:

- No mantener la confidencialidad
- No ser transparente
- No estar presente con los cinco sentidos
- No mantener los compromisos

### **Aplicación de metodología del coaching**

Zenger y Stinnett proporcionan un marco metodológico para el coaching, el cual consiste en una hoja de ruta que ayuda a los colaboradores a crecer y perfeccionarse mediante las conversaciones del coaching el cual se logra siguiendo estas etapas:

**Formular la conversación (Fijar el objetivo):** a través de esta primera etapa el coach y el coachee maximizan su eficiencia, entre ellos, el tiempo porque ambos aceptan mantener la conversación de un tema específico donde el coach es el dueño del proceso y el coachee es el dueño del contenido de la información; para realizar la formulación de la conversación se sigue los siguientes paso: identificar la cuestión que se va discutir, determinar el propósito de la conversación y coordinar el procedimiento de la conversación.

**Entender el estado actual de la situación (“Le va bien así”):** en esta etapa se debe excluir la opinión personal y ser muy curioso con el objetivo de ayudar al coachee a que perciba el tema del coaching como algo diferente, que permita la concienciación del problema para comprenderlo con claridad mediante preguntas abiertas y neutras sin llegar a tantos detalles, en esta fase el coach tiene el papel de espejo y el de explorador en búsqueda del tintineo y rastro emocional en el coachee; asimismo se debe la perspectiva para que genere mayor concienciación, hay que ser cuidadoso en este punto.

Estos pasos se aplicaron de acuerdo al programa de implementación de la metodología del coaching según se detalla en anexo 9.

**Explorar la situación deseada (Apunte al objetivo correcto):** en este punto no es recomendable precipitarse en resolver el problema con la primera opción viable, se debe ir poco a poco con el objetivo de ampliar la visión del éxito del coachee; se tiene que dar puntos de vista y ofrecer sugerencias con el fin que el coachee genere por lo menos tres alternativas de solución, brindar lluvia de ideas sin adueñarse de la conversación, asimismo, se debe explorar los obstáculos que impiden al coachee a identificar la solución; importante añadir preguntas claves.

**Diseñar un plan de acción eficaz (Haga hincapié en el seguimiento y reporte):** en esta etapa del procedimiento se debe solicitar más detalles para conversar sobre acciones concretas que permitan al coachee darse una idea con claridad de lo que podría conseguir, asimismo, se dará cuenta que en esta etapa tendrá que dar más pasos; se asociaran para determinar fechas límite a objetivos intermedios; no hay que preocuparse por aumentar la presión por lograr ayudar al coachee a llegar a la situación deseada. Se debe ser muy creativo para comprometer al coachee a alcanzar sus objetivos.

Esta guía de la conversación del coaching es eficaz en los siguientes casos:

Para transmitir feedback al empleado ante problemas de rendimiento.

Para invitar a un miembro del equipo a que analice lo eficaz que es o no, con el fin que aprenda y mejore constantemente.

Discutir con el colaborador directo las amplias oportunidades de crecimiento que puede lograr.

Resolver problemas profesionales o personales relacionados con el trabajo.

Zenger y Stinnett (2013) indicaron lo siguiente:

Mejorar exige una determinación tenaz y puede conllevar la contratación de un instructor o la inscripción en un curso. Para salir de la rutina y perfeccionarse es necesario esforzarse de forma deliberada. Lo mismo es aplicable a la destreza de coaching. Quedarse en el mismo nivel de competencia es extremadamente fácil. Mejorar es el desafío (p. 313).

Zenger y Stinnett (2013) concluyeron que este programa proporciona a los líderes actuales una serie de herramientas y modelos prácticos de aplicación para ayudarles a desarrollar su competencia como coach y así impactar positivamente en el compromiso y productividad de sus colaboradores, consiguiendo con ello impactar en los beneficios finales de la organización (p. 347).

## **Productividad**

Es “la relación entre el output de productos o servicios obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de estos” (Anaya, 2011, p. 208). La conceptualización de Julio Juan Anaya Tejero utiliza la palabra extranjera “output” que podría ocasionar incertidumbre en la interpretación, sin embargo, se consideró porque se comparte su teoría en la relación entre las dimensiones y los indicadores.

La productividad es la “Relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que se han tenido que emplear para obtenerlo” (Diccionario básico de la lengua española, 2001, p. 1152).

La productividad es la “Relación entre lo que se produce o los servicios que se prestan y los factores de producción empleados durante un periodo de tiempo determinado” (Soler, 2012, p. 233). Esta descripción requiere de sentido para tener claro la idea, en cierta manera dio a entender que es un vínculo entre lo producido versus el tiempo.

“Es lograr resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (Gutiérrez, 2014, p. 20). Con esta definición se desarrolla el estudio porque es fácil de asimilar, lo que brinda claridad en la descripción que redactó en su libro *Calidad y Productividad*. Se adapta y vincula de modo sencillo con las dimensiones que utilice: eficiencia y eficacia porque en ambos casos buscan resultados, los cuales alcanzaremos con el empleo de los indicadores, asimismo y muy aparte a la definición de productividad quedó claro que los componentes de productividad son: eficiencia, eficacia y efectividad.

## **Dimensiones de productividad**

### **Dimensión 1. Eficiencia**

Es “Tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicios” (Gutiérrez, 2014, p. 20). Numéricamente es el cociente de los recursos programados entre los recursos utilizados. En este punto tenemos dos indicadores.

#### **Indicadores de eficiencia**

##### **Indicador 1 de eficiencia: Utilización de horas de trabajo**

Descrito en la bibliografía “Almacenes, análisis, diseño y organización” como el dato que: “Indica la relación entre horas de trabajo empleadas con relación a las horas de trabajo programadas, disponibles o previstas” (Anaya, 2011, p. 211).

Este indicador permitió obtener la cantidad de horas hombre que se utilizó en la fase de picking de producto, por otro lado, permitió el cálculo porcentual de la productividad de los colaboradores; para el estudio se tomó los datos de dos colaboradores y se registró en la Ficha de observación N°1.

¿Qué mide?: El porcentaje de horas empleadas en la fase del picking dentro del horario de trabajo, es necesario mencionar que el horario es de 9:00am hasta 8:00pm al cual se le descuenta una hora por refrigerio, es decir, son 10 horas laborables, que denominé: horas de trabajo programadas.

Periodicidad para calculo: mensualmente.

Responsable de controlar: el jefe de almacén.

Objetivos: Registrar el efecto de mejora de la productividad del personal que realiza el picking, numéricamente lograr utilizar entre el 90% hasta el 100% de las horas de trabajo asignadas al picking, considerando que del horario regular de 10 horas se discriminó un 11% de holgura, es decir menos 1.1 horas, nos arrojó 8.9 horas el cual representa el 100% de horas.

### **Indicador 2 de eficiencia: Utilización de huecos de almacenamiento**

También llamadas unidades de almacenamiento, el cual fue definido en el libro titulado “Diagnostico logístico” como: “Las diferentes formas físicas empleadas para almacenar los productos en el mismo” (Anaya, 2014, p.150).

El recurso “espacio” es indispensable optimizar y maximizar su utilización, por ello se ejecuta el seguimiento con frecuencia quincenal de las 1008 unidades de almacenamiento empleando la ficha de observación N°2, donde se redactó los datos que se analizaron, este registro se desarrolló un día de la semana de la primera y segunda quincena donde la carga de trabajo fue manejable.

Con este indicador se tuvo la información exacta de las unidades de almacenamiento utilizadas asimismo las que aún están disponibles. En la organización se estableció una utilización positiva mayor al 60% y menor de 90%.  
¿Qué mide?: El porcentaje de huecos de almacenamiento que fueron utilizadas con relación al total de huecos disponibles que se tenían en esos momentos.

Periodicidad de reporte del indicador: mensual

Responsable: el jefe de almacén.

Objetivos: Proporcionar el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad de almacenamiento, maximizar la utilización de huecos utilizados mediante la consolidación de saldos, liberar huecos de almacenamiento ocupados por productos obsoletos, numéricamente se debe ocupar más del 85% de la capacidad hasta un máximo controlable de 100% de utilización, sin que esto signifique tener mercancías que obstaculicen el tránsito para el desarrollo normal de las operaciones.

## **Dimensión 2. Eficacia**

Es el “Grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados” (Gutiérrez, 2014, p. 20). Numéricamente se obtiene este valor al dividir los resultados logrados entre las metas o resultados planeados. De acá se desprenden los siguientes indicadores:

### **Indicador 1 de eficacia: Fluidez en entrada de productos**

Mide la rapidez del flujo de entrada de productos, el cual fue definido por Anaya (2011) que son “Todas las actividades operativas en relación con los procesos de recepción de mercancías, bien sean procedentes de fábrica, proveedores o trasposos de stocks desde otro almacén” (p. 79).

El alcance de la recepción de mercancías comprende: desde la culminación de la descarga hasta la entrega de la mercadería verificada al colaborador de almacenamiento para que ejecute el almacenaje en racks selectivos. En Mb Corp International se maneja el % de Fluidez en recepción, que es el cociente del total de códigos descargados entre los códigos verificados completamente en una semana, asimismo, la unidad de venta es una docena de lentes; entre las observaciones que se puede detectar de las mercancías importadas tenemos:

llegan menos cantidad, códigos mezclados, unidades dañadas, unidades que sobran, productos no requeridos, etc. Por ese motivo pasan por una revisión previamente a ser almacenados. El proceso de recepción involucra verificar la mercancía al 100%, es decir cada lente es revisado, teniendo en cuenta cuatro criterios: que el código indicado en la caja de la docena (empaquete secundario) sea igual con la codificación impresa en el brazo de la montura o lente, cantidades completas, colores variados y por último no presenten fallas de fabricación.

Al identificar unidades dañadas, combinados e infiltrados, estos son separados. En ese entonces la actividad de revisión de 12 unidades requería 4 minutos con 35 segundos. Este indicador nos ayuda a identificar la rapidez en la verificación, a la misma vez, permite confirmar la disponibilidad de los productos que se importaron para que se registre en el sistema y distribuya a las tiendas a fin de que los vendan, por ello es muy importante que la verificación sea lo más fluido y no exceda el tiempo de una semana la culminación de la revisión del total de productos importados.

¿Qué mide?: El porcentaje de códigos verificados en un tiempo no mayor de una semana con relación al total de códigos descargados en una importación.

Periodicidad de reporte del indicador: mensual

Responsable de efectuar el indicador: jefe de almacén.

Objetivos: Reducir el tiempo de verificación con la garantía que los productos ingresen correctamente en cantidad y calidad, numéricamente superar el 95% de productos verificados en una semana.

## **Indicador 2 de eficacia: Fluidez en salida de productos**

Mide la agilidad que hay en el flujo de salida de productos que Anaya (2011) explicó que “Corresponden fundamentalmente a operaciones de ventas de productos a clientes, devoluciones, entregas a fabrica para producción, consignaciones, roturas de productos, regalos, consumo propio, etc.” (p. 82).

Los pedidos se tienen que entregar dentro de los horarios establecidos en el documento de “Cortes de Atención de Pedidos” (ver anexo 1) para la satisfacción de los clientes, de aquí se desprende la importancia en que los pedidos se distribuyan dentro de los cortes, como ejemplo se redactó los dos primeros cortes para distribución de pedidos para stock: Primero: todos los pedidos que sean solicitados desde las 9:00 horas hasta las 13:00 horas se entregan el mismo día entre las 14:00 y 16:00 horas; Segundo: todos los pedidos que sean solicitados desde las 13:01 horas hasta las 19:00 horas se entregarán al día siguiente entre 09:00 y 11:00 horas y los pedidos que sean solicitados a partir de las 19:01 horas se entregarán al día siguiente entre las 14:00 y 16:00 horas, por este motivo, desde la fase del picking del producto hasta la expedición debe estar concluida en 40 minutos en casos de pedidos para stock más ajustados (se considera 20 minutos de transporte entre el centro de distribución y las tiendas).

En Mb Corp International se maneja el % de Fluidez en distribución, que es el cociente del total de pedidos distribuidos entre los pedidos distribuidos dentro de corte, con este indicador identificamos la rapidez y la capacidad de respuesta que poseemos en los procesos de salida de productos.

¿Qué mide?: El porcentaje de pedidos distribuidos dentro de los cortes con relación al total de los pedidos distribuidos.

Periodicidad: se reporta mensualmente.

Responsable: jefe de almacén.

Objetivos: Distribuir y entregar los pedidos a la hora acordada, lograr niveles de atención y distribución de pedidos superiores, numéricamente superar el 95% de pedidos distribuidos.

En este punto tenemos tres fases bien diferenciadas las cuales son:

### **Picking del producto**

“Representa todo el proceso inherente a la localización física, selección de la cantidad requerida según albarán de salida (o documento específico de picking) hasta su traslado al área de preparación de pedidos” (Anaya, 2011, p. 82).

### **Preparación del pedido**

“Comprende toda la operativa relacionada con las siguientes operaciones: Clasificación de artículos por pedido, empaquetado de productos, etiquetaje, paletización en su caso, control” (Anaya, 2011, p. 82).

### **Expedición**

Anaya (2011) indicó:

Supone todas las actividades necesarias desde que se preparó el pedido hasta su embarque en los muelles para efectuar el transporte propiamente dicho. O sea: distribución de carga por destinos, asignación de tipo de vehículos requeridos y contratación en su caso, preparación de hojas de ruta, carga de vehículos, confirmación de la salida a proceso de datos, control de la distribución (p. 83).

En el caso de productividad, matemáticamente, es el cociente de los resultados logrados entre los recursos empleados.

Anaya (2011) indicó que aumentar la productividad significa: “Producir más con el mismo consumo de recursos; Producir igual utilizando menos recursos o Producir más utilizando menos recursos” (p. 208). Esto lo definió en la práctica donde normalmente se busca reducir costos.

Los factores que incrementan la productividad en una organización son:

La curva de aprendizaje

Diseño de producto

Mejora en los métodos de trabajo

Mejoras metodológicas

Anaya (2011) explicó que otro punto importante a tener en cuenta para mejorar la productividad y de eficiencia del personal son:

Los factores puramente psicológicos de la relación laboral; así podemos hablar de influencias motivadoras y desmotivadoras, entre las primeras merece destacarse el grado de involucración del personal en las decisiones (dirección participativa), la apreciación y reconocimiento del trabajo bien hecho incluso con aplicación de incentivos y sobre todo la definición clara de responsabilidades y medición de resultados, los cuales debieran de ser siempre comentados con los responsables de la ejecución de los mismos (p. 214).

## **1.4. Formulación del problema**

Bernal (2010) describió que problema “Es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por tanto, de estudiar (p. 88). Tras esta definición formulé las siguientes preguntas en dos niveles: “la pregunta general debe recoger la esencia del problema y, por tanto, el título del estudio” (Bernal, 2010, p. 89) y “las preguntas específicas están orientadas a interrogar sobre aspectos concretos del problema y no al problema en su totalidad” (Bernal, 2010, p. 89).

### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es el efecto del coaching en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017?

### **1.4.2. Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cuál es el efecto del coaching en la eficiencia de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017?

#### **Problema específico 2**

¿Cuál es el efecto del coaching en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017?

## **1.5. Justificación del estudio**

La justificación “Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones” (Hernández, *et al.* 2014 p. 40).

### **Justificación teórica**

La información plasmada en el libro “El Coach extraordinario” de John Zenger y Kathleen Stinnett es la base fundamental del presente estudio porque ayudó a entender cómo se produce el efecto en la productividad al aplicar el coaching en la empresa MB Corp International; por otro lado, los aportes descritos por Humberto Gutiérrez Pulido en su obra “Calidad y Productividad” de la palabra productividad ha sido precisa y puntual, por ello, considero que le da mayor relevancia al estudio.

Es importante mencionar que formó parte básica de la bibliografía el autor Julio Juan Anaya Tejero con sus diversos libros como “Almacenes, Análisis, diseño y organización”, “El diagnóstico logístico”, etc. se utilizaron los conocimientos teóricos y se relacionaron significativamente el problema, sus causas y efectos en la productividad. Basado en esta rica información es que la tesis mantiene una justificación teórica.

### **Justificación práctica**

El estudio tiene justificación práctica porque benefició a los colaboradores de la empresa MB Corp International, a raíz de que el coaching generó mejor desenvolvimiento en ellos, les permitió potenciar sus habilidades, propició el sentido de pertenencia, a que se sientan parte importante de la solución cuyo efecto se vio reflejado en la productividad.

## **Justificación metodológica**

Tras emplear el método hipotético deductivo, el nivel explicativo, el diseño preexperimental, asimismo usando la técnica de la observación desarrollé el estudio, el cual será útil a venideros investigadores, profesionales y empresarios a modo referencial o como material de consulta por la información y datos demostrados del efecto del coaching en la productividad a modo continuo y sostenible en el tiempo. Contribuyendo con el crecimiento empresarial por presentar relevancia social.

### **1.6. Hipótesis**

Hernández *et al.* (2014) definió a las hipótesis como “Las explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian con proposiciones o afirmaciones” (p. 104). Son las diversas alternativas de la posible solución de problemas.

#### **1.6.1. Hipótesis general**

El coaching tiene efecto significativo en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

#### **1.6.2. Hipótesis específicas**

##### **Hipótesis específica 1**

El coaching tiene efecto positivo en la eficiencia en la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

##### **Hipótesis Específica 2**

El coaching tiene efecto positivo en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

## **1.7. Objetivos**

Bernal (2010) describió que los objetivos “Son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse; por tanto, todo trabajo de desarrollo del trabajo de investigación se orientará a lograr estos objetivos” (p. 97). He planteado dos niveles de objetivos: “El objetivo general debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación” (Bernal, 2010, p. 99) y “Los objetivos específicos se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico este diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general” (Bernal, 2010, p. 99).

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar el efecto del coaching en la productividad en la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar el efecto del coaching en la eficiencia de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar el efecto del coaching en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

Estas características del estudio fueron concentrados en la matriz de consistencia, ver anexo 2.

## **II. Método**

Bernal (2010) describió que la metodología es “El estudio (descripción, explicación y justificación) de los métodos de investigación y no los métodos en sí” (p. 59).

Es de mucha relevancia porque comprende el conjunto de métodos que debemos seguir para la realización de una investigación y generar desarrollo intelectual, asimismo, Bernal (2010) explicó que el método científico “Se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida” (p. 58).

Constituye la ruta a seguir a través de una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijos a fin de lograr el objetivo. El método de investigación que he empleado en la presente tesis es hipotético deductivo porque se observan los fenómenos, se emplea hipótesis y se valida los datos para obtener las conclusiones.

## **2.1. Diseño de investigación**

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este enfoque “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

El tipo de investigación fue aplicada, Valderrama (2018) indicó “Es también llamada práctica, empírica, activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para poder generar beneficios y bienestar a la sociedad” (p. 39).

El método de investigación fue hipotético deductivo que según Bernal (2010) indicó que “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

El nivel o alcance fue el explicativo, porque según Hernández et al., (2014) indicó que estos estudios “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 95).

Según (Hernández *et al.* 2014) indico que diseño es el “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128). En el caso del presente estudio el diseño de investigación es preexperimental.

Experimento: es una “Situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos)” (Hernández *et al.* 2014, p.130).

Preexperimental: “Diseño de un solo grupo cuyo grado de control es mínimo”. (Hernández *et al.* 2014, p. 141). Estos se caracterizan por: manipular una variable independiente para observar su efecto sobre una variable dependiente, son longitudinales, asimismo, son diseños de un grupo con medición antes y después.

Preprueba / Posprueba con un sólo grupo: consiste en que “A un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo” (Hernández *et al.* 2014, p. 141).

Su diagrama es: G 01 X 02

Donde: G= Grupo. 01= Medición preprueba. X= Tratamiento experimental de la variable independiente. 02= Medición posprueba.

## 2.2. Variables, operacionalización

### Variable 1: Coaching

Zenger y Stinnett (2013) lo definieron como “Interacciones que ayudan al individuo a ampliar su conciencia de las cosas, a descubrir soluciones de nivel superior y a tomar e implementar mejores decisiones” (p. 58).

De acuerdo a lo señalado por el autor se puede lograr al implementar la metodología del coaching, cumpliendo sus cuatro etapas, según tabla 1:

Tabla 1

*Organización de la metodología del coaching según etapas*

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Finalidad</b>
Etapa 1	Formular la Conversación	Fijar el objetivo
Etapa 2	Entender el estado actual de la situación	Hacer que las cosas caminen
Etapa 3	Explorar la situación deseada	Apuntar al objetivo correcto
Etapa 4	Diseñar un plan de acción eficaz	Hacer hincapié en el seguimiento

## Variable 2: Productividad

Gutiérrez (2014) lo definió que “Es lograr resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (p. 20).

Tabla 2

### *Operacionalización de la variable Productividad*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel de Medición	Resultados esperados
Eficiencia	- Utilización de horas de trabajo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10		>90% y =100%
	- Utilización de huecos de almacenamiento	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20		>85% y =100%
Eficacia	- Fluidez en entrada de productos	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	Razón	>95% y =100%
	- Fluidez en salida de productos	31, 32, 33, 34, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40		>95% y =100%

En la presente tesis se realizó la operacionalización solo de la variable dependiente, el cual se puede observar en amplitud en anexo 3.

## 2.3. Población, muestra y muestreo

### Población

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definieron que población es un “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

En el centro de distribución de la empresa MB Corp International se requiere mucha eficiencia (en la utilización de las horas de trabajo, la utilización de los huecos de almacenamiento) y eficacia (en la fluidez en entrada de productos y fluidez en salida de productos), por ello, en el presente estudio la población estuvo constituido por todos los datos tomados durante 6 meses antes y 6 meses después de la implementación del coaching, es decir N= 6 meses.

### Muestra

Hernández *et al.* (2014) enunciaron que la muestra es el “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p. 173); Está conformado por los datos registrados 6 meses antes y 6 meses después del tratamiento.

La muestra fue censal porque se selecciono el total de datos de la población, la muestra censal se caracteriza por considerar a todas unidades de investigación como muestra.

### Muestreo

Nieves y Domínguez (2010) definieron que el muestreo es “La forma de seleccionar la muestra” (p. 22); en el presente se aplicó el muestreo No probabilístico, que según Hernández *et al* (2014) indicó que es el “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de las características de la investigación” (p. 176); Es no probabilístico porque sólo se han usado los datos de enero a junio del 2017 y enero a junio del 2018.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Arias (2012) definió que la técnica “Es la forma particular de obtener datos o información” (p. 67).

Es el modo que ayuda al investigador a conseguir la información necesaria de una realidad en función al objetivo de estudio. La técnica utilizada fue la observación.

Los autores: Yuni y Urbano (2006) afirmaron que la Observación es “Una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (natural o social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos)” (p. 40).

Según Arias (2012) enunció que el instrumento “Es cualquier recurso o formato en papel o digital que se emplea para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68). En esta tesis se utilizó como instrumento a: las fichas de observación.

En el estudio de Ortiz (2004) definió que la ficha de observación es el “Instrumento de la técnica de observación que permite registrar los datos con un orden lógico, práctico y concreto” (p. 75). Por otro lado, Hernández *et al.* (2014) dijo que un formato de observación: “Puede ser tan simple como una hoja dividida en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretaciones” (p. 401).

En la presente tesis he utilizado las fichas de observación N°1 para el indicador de % Utilización de horas de trabajo (ver anexo 4), ficha de observación N°2 para el indicador de % Utilización de huecos de almacenamiento (ver anexo 5), ficha de observación N°3 para el indicador de % de Fluidez en recepción (ver anexo 6) y ficha de observación N°4 para el indicador de % de Fluidez en distribución (ver anexo 7).

## Validez

Hernández *et al.* (2014) indicó que validez es el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 200); La validación de mis instrumentos lo ejecuté mediante el juicio de expertos o validez de expertos.

Validez de expertos es el “Grado en que un instrumento mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (Hernández *et al.*, 2014, p. 204), en el presente estudio se consideró la validez de contenido el mismo que fue valorado por el juicio de tres expertos.

Tabla 3

*Juicio de Expertos para los instrumentos de evaluación*

<b>Expertos</b>	<b>Opinión</b>
Mg. Trinidad Vargas Quevedo	Hay suficiencia y es aplicable
Mg. Luzmila Garro Aburto	Hay suficiencia y es aplicable
Dra. Susana Méndez Ilizarbe	Hay suficiencia y es aplicable

En la tabla 3 se nombran a los expertos que manifestaron que los instrumentos son suficientes y aplicables, no hubo observaciones, los detalles ver anexo 8.

## Confiabilidad

Hernández *et al.* (2014) definió que la confiabilidad es el “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200). La presente tesis al tener un enfoque cuantitativo los datos numéricos brindan confiabilidad.

Es importante recalcar que los datos recopilados y mostrados en la presente tesis se obtuvieron de las actividades realizadas en el centro de distribución de la empresa Mb Corp International, registrados en las fichas de observación, luego redactados en hojas de cálculo del programa Excel y posteriormente analizados mediante estadística descriptiva e inferencial a través del programa SPSS.

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

En las siguientes páginas se describen los métodos estadísticos que se emplearon, con puntualización adecuada de tal forma que aquel lector de estos pueda visualizar los rendimientos.

Para analizar y representar el grupo de datos hice uso del programa informático SPSS Statistics 21 con el fin que la investigación estadística sea efectiva.

### **Análisis descriptivos**

Nieves y Domínguez (2010) definieron que “Es una serie de métodos para organizar, resumir, presentar y analizar datos de manera eficiente e informativa” (p. 91). En la presente tesis el análisis descriptivo se mostró mediante tablas de datos y gráficos de barras (histogramas).

### **Análisis inferencial**

La “Estadística inferencial es el proceso de reunir datos obtenidos de una muestra para hacer estimaciones acerca de las características de una población” (Nieves y Domínguez, 2010, p. 16).

### **Prueba de Normalidad**

para Nieves y Domínguez (2010) “Es una evaluación que consiste en tomar una muestra representativa de la población, trazar un histograma y observar que este siga una distribución simétrica acampanada para validar que existe una distribución normal” (p. 452). En base a la muestra representativa en la presente tesis se realizó la prueba de normalidad con Shapiro Wilk, esta prueba nos permitió calcular el valor de la prueba T de student. Al analizar los datos de la variable productividad y las dimensiones eficiencia y eficacia presentaron normalidad en la esta prueba, según detalle:

Tabla 4

*Prueba de normalidad de la variable productividad*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Productividad antes	.218	6	.200 <sup>*</sup>	.940	6	.663
Productividad después	.333	6	.036	.827	6	.101

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la tabla 4 se visualiza el resultado de la prueba de normalidad que fue procesado con el SPSS, dando el nivel de significancia (Sig.) de 0.663 y 0.101 en la pre-prueba y post-prueba de la productividad respectivamente, asimismo estos valores son mayores que el nivel  $\alpha=0.05$ , por consiguiente, se cumple el criterio para determinar la normalidad que indica: si el nivel de significancia es mayor que el nivel  $\alpha$ , se acepta que los datos vienen de una distribución normal, permitiéndonos continuar con la prueba T de student.

Tabla 5

*Prueba de normalidad de la dimensión eficiencia*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Eficiencia antes	.248	6	.200 <sup>*</sup>	.871	6	.230
Eficiencia después	.167	6	.200 <sup>*</sup>	.982	6	.960

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la tabla 5 se observa el resultado de la prueba de normalidad que se desarrolló en el SPSS, arrojando el nivel de significancia (Sig.) de 0.230 y 0.960 en la pre-prueba y post-prueba de la eficiencia respectivamente; estos valores son mayores que el nivel  $\alpha$  definido en 0.05, por lo tanto, se cumple el criterio para determinarlo normal, según detalle: si el nivel de significancia es mayor que el nivel  $\alpha$ , se acepta que los datos tienen de una distribución normal, dando paso para realizar la prueba T de student. Es oportuno indicar que los datos para prueba de eficiencia se recopilaron del indicador % Utilización de horas de trabajo.

Tabla 6

*Prueba de normalidad de la dimensión eficacia*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Eficacia antes	.255	6	,200*	.856	6	.175
Eficacia después	.167	6	,200*	.982	6	.960

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la tabla 6 se puede ver la resultante de la prueba de normalidad que se ejecutó en el programa SPSS, dando los niveles de significancia (Sig.) de 0.175 y 0.960 en la pre-prueba y post-prueba de la eficacia respectivamente; ambos valores son mayores que el valor 0.05 del nivel  $\alpha$ , por ende, se afirma el criterio para considerarlo como normal, según especificación: si el nivel de significancia es mayor que el nivel alfa ( $\alpha$ ), se procede a aceptar que los datos poseen una distribución normal, dando lugar a la realización de la prueba T de student.es importante mencionar que los datos para prueba de eficacia se obtuvo del indicador % de fluidez en distribución.

### Nivel de Significancia

Nieves y Domínguez (2010) definieron que “Es la probabilidad de que el parámetro no ocurra dentro del intervalo de confianza; esto es, de que la estimación de intervalo falle” (p. 405).

### Pruebas paramétricas

Nieves y Domínguez (2010) indicaron que “Son estadísticas realizadas en ingeniería y ciencias que exigen mediciones de intervalo o de razón” (p. 11).

## **Pruebas no paramétricas**

Nieves y Domínguez (2010) expresaron que “Son “Pruebas diseñadas para ciencias de conducta que usan datos nominales u ordinales” (p. 11).

## **Prueba T de student**

Bernal (2010) definió que “Es un estadístico de prueba que se utiliza cuando las poblaciones son pequeñas ( $n < 30$ )” (p. 199). Prueba que hace para comparar las medias de las variables y dimensiones. Antes de realizar esta prueba se debe realizar la prueba de normalidad.

## **Contrastación de Hipótesis**

Nieves y Domínguez (2010) definieron que “Las pruebas de hipótesis consisten en formular preguntas, convertirlas en hipótesis estadísticas, que se acepten o rechacen, analizar los errores y tomar decisiones” (p. 476).

## **Hipótesis alterna**

Nieves y Domínguez (2010) explicaron que es la “Declaración que expresa que la situación se ha modificado en alguna dirección específica o, simplemente, que ha cambiado” (p. 460). Su representación es:  $H_1$ .

## **Hipótesis nula**

Nieves y Domínguez (2010) indicaron que es la “Declaración que se establece que se mantiene el statu quo, es decir, que la situación no ha cambiado” (p. 460). Está representado por:  $H_0$ .

La palabra: determinar, según el diccionario básico de la lengua española (2001) fue comprendida como “Fijar, señalar los términos de una cosa” (p. 464); es decir establecer con certeza la definición de algo o alguna situación.

## **2.6. Aspectos éticos**

El presente estudio contiene información relevante del centro de distribución de la empresa Mb Corp International S.A.C, el cual sirvió mucho al investigador para el desarrollo y aplicación del estudio, claro está que se coordinó con el superior inmediato para obtener el permiso correspondiente, de tal forma se confirmó la originalidad de los datos, ilustraciones y contenido.

Asimismo, hubo la participación voluntaria de diversos colaboradores a quienes se les brindó coaching y para fines de mantener la confidencia se mantendrán sus nombres en el anonimato.

Es indispensable mencionar que durante todo el proceso de investigación se ha mantenido el respeto a la propiedad intelectual.

### **III. Resultados**

### **3.1. Descripción de resultados**

Nieves y Domínguez (2010) dedujeron que El análisis de datos es la parte más actual de las técnicas estadísticas caracterizado por emplear gráficas, reducido uso de fórmulas y muy pocas consideraciones previas sobre los datos para explorarlos (p. 3).

En el presente estudio se analizaron los datos recopilados durante 6 meses, en diferentes periodos: el primero desde enero 2017 hasta junio 2017 y el segundo desde enero 2018 hasta junio 2018, asimismo, la implementación de la metodología del coaching en el centro de distribución de Mb Corp International tomo 3 meses en concluirlo, desde octubre a diciembre del 2017, ver anexo 10.

Para llegar a este punto datos se empleó la estadística descriptiva, que se procesaron en programa Excel a fin de tener promedios numéricos luego convertirlos en porcentajes y por ultimo se muestran amigablemente en diagramas de barras (histogramas).

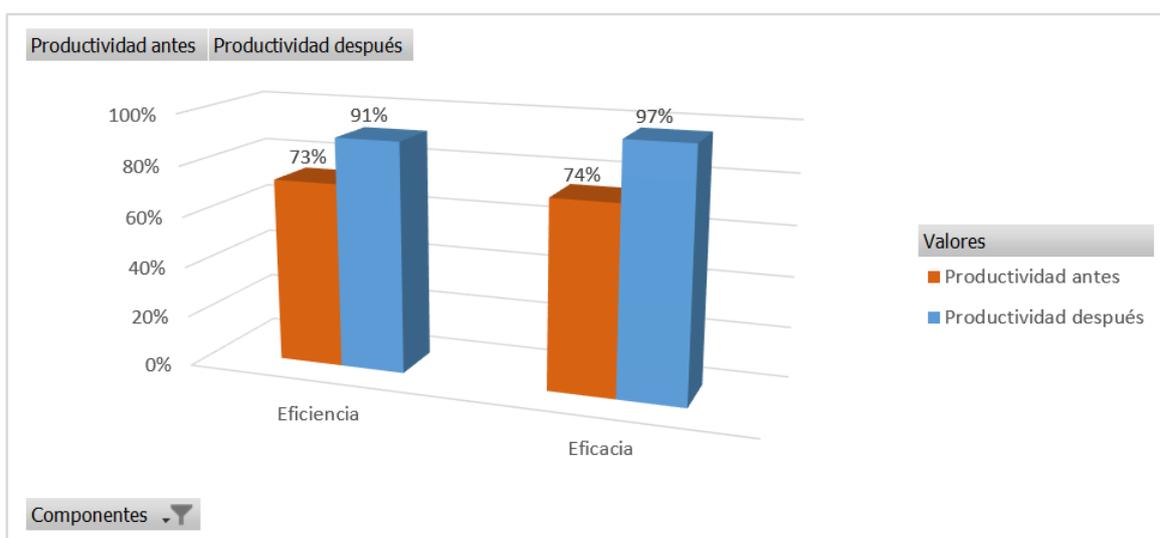
#### **Productividad- Variable dependiente**

En términos generales se logró determinar el efecto del coaching en la productividad luego de implementado en el centro de distribución de Mb Corp International, numéricamente se logró mejorar 20% la productividad (ver tabla 7) con referencia al antes y después, el cual se calculó promediando los resultados de sus componentes: la eficiencia y la eficacia, los resultados de estos ascendieron entre 16% y 27% los cuales se detallaron líneas adelante.

Tabla 7

*La productividad de Mb Corp International S.A.C antes y después del coaching*

<b>Productividad</b>	<b>Productividad antes (2017)</b>	<b>Productividad después (2018)</b>
Eficiencia	73%	91%
Eficacia	74%	97%
<b>Total, general</b>	<b>74%</b>	<b>94%</b>



*Figura 3. Productividad antes y después de la implementación del coaching*

En la tabla 7 se visualiza que la productividad inicial fue de 74%, posterior a la implementación de la metodología del coaching se incrementó 20%, es decir se obtuvo 94% de productividad, asimismo en la figura 3 se observa en naranja la eficiencia con 73% y la eficacia con 74% antes de la implementación, a la vez, pintado en azul, el crecimiento a 91% de la eficiencia y el 97% de la eficacia, valores que plasman el efecto positivo del coaching en la productividad.

## Resultados de la dimensión eficiencia

La eficiencia esta medida en dos indicadores, esos son: % utilización de horas de trabajo y % utilización de huecos de almacenamiento, se presentan cada uno de ellos.

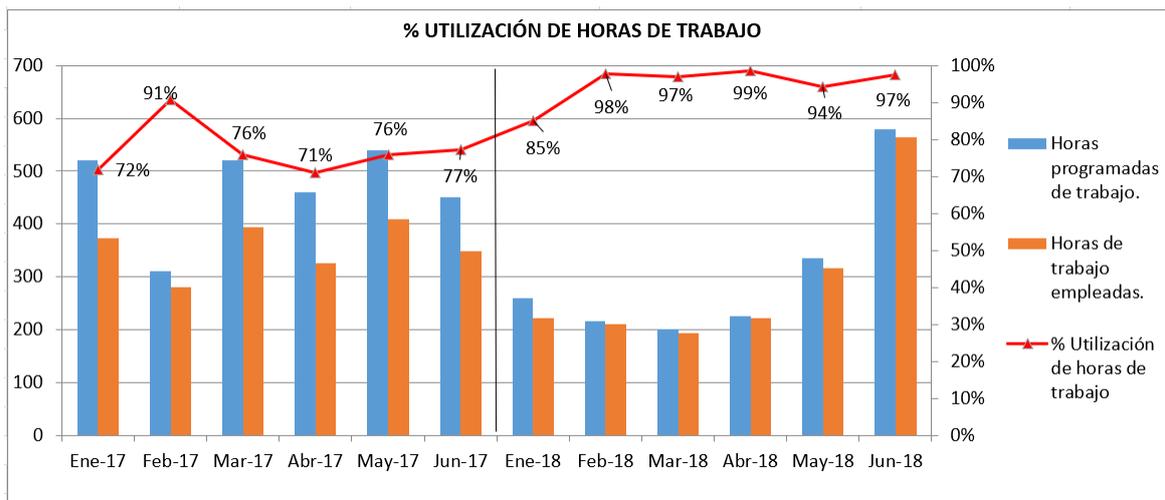
### % Utilización de horas de trabajo

Para realizar el análisis determinar la mejora de la optimización de las horas de trabajo se empleó este indicador, donde se registró las horas de trabajo que se necesitaron en la fase del picking, los colaboradores realizaron las actividades propias de picking todos los días laborales (lunes a sábado) en el horario establecido por la organización, de 9:00am hasta 8:00pm.

Tabla 8

*% de utilización de horas de trabajo antes y después del coaching*

Escenario	Fecha	Horas Programadas de Trabajo	Horas de Trabajo Empleadas	% Utilización de Horas de Trabajo	% Semestral
<b>Antes</b>	Ene-17	520	374	71.83%	<b>76%</b>
	Feb-17	310	281	90.65%	
	Mar-17	520	395	75.87%	
	Abr-17	460	327	70.98%	
	May-17	540	410	75.83%	
	Jun-17	450	348	77.33%	
<b>Después</b>	Ene-18	260	221	85.00%	<b>95%</b>
	Feb-18	215	210	97.67%	
	Mar-18	200	194	97.00%	
	Abr-18	225	222	98.67%	
	May-18	335	316	94.33%	
	Jun-18	580	565	97.41%	



*Figura 4.* Indicador de % utilización de horas de trabajo

En la tabla 8 y figura 4 se visualiza a detalle la cantidad de horas programadas para el desarrollo de la fase del picking y las horas de trabajo que se emplearon, el cual nos arroja un 76% de utilización de horas en el antes, sin embargo, luego de implementado el coaching sube 19% en el segundo semestre (el después), es decir 95% de utilización.

### **% Utilización de huecos de almacenamiento**

Para determinar la eficiencia, maximizando el uso de los huecos de almacenamiento se utilizó este indicador, en el cual se registró los huecos desocupados y llenos (ocupadas con mercancías), dicha actividad se desarrolló con frecuencia quincenal, en donde un colaborador tuvo que recorrer los pasillos y racks para verificar los 1008 huecos de capacidad que posee el centro de distribución, en cada semestre se realizó 12 verificaciones.

Tabla 9

*% Utilización de huecos de almacenamiento antes y después del coaching*

Escenario	Fecha	Total Huecos de Almacenamiento	Huecos Utilizados	% Utilización de Huecos de Almacenamiento	% Semestral
<b>Antes</b>	Ene-17	2016	1371	68.01%	<b>70%</b>
	Feb-17	2016	1411	69.99%	
	Mar-17	2016	1452	72.02%	
	Abr-17	2016	1433	71.08%	
	May-17	2016	1412	70.04%	
	Jun-17	2016	1361	67.51%	
<b>Después</b>	Ene-18	2016	1542	76.49%	<b>86%</b>
	Feb-18	2016	1612	79.96%	
	Mar-18	2016	1714	85.02%	
	Abr-18	2016	1794	88.99%	
	May-18	2016	1875	93.01%	
	Jun-18	2016	1885	93.50%	

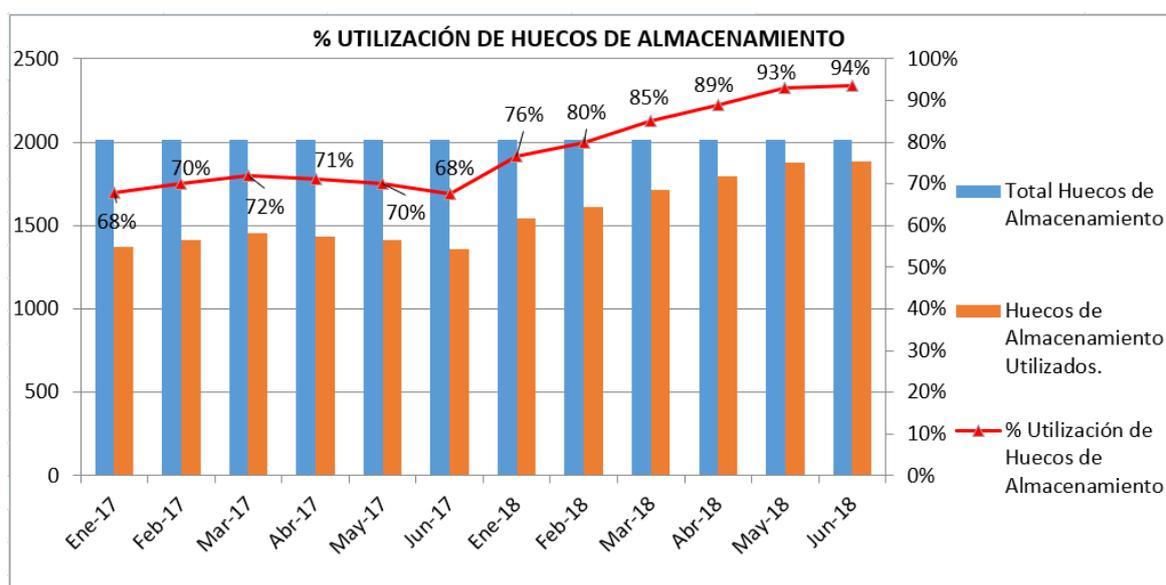


Figura 5. Indicador % Utilización de huecos de almacenamiento

En la tabla 9 y figura 5 se detallan los porcentajes de utilización que se dio a este recurso importante de los centros de distribución (Huecos de almacenamiento), en el primer semestre se observó que solo el 70% de la capacidad estaba siendo utilizado, sin embargo, posterior a la implementación de coaching se incrementó en 16%, el cual permitió obtener 86% de utilización en el segundo semestre.

En resumen, la eficiencia de estos dos indicadores nos dio:

19% de mejora en la utilización de horas de trabajo y 16% de mejora en la utilización de huecos de almacenamiento, promediando ambos resultados tenemos 17.5% de mejora entre el antes y el después en el centro de distribución.

### Resultados de la dimensión eficacia

La eficacia es medida a través de dos indicadores, esos son: % de fluidez en recepción y % de fluidez en distribución, se diagramaron resultados de cada uno de ellos.

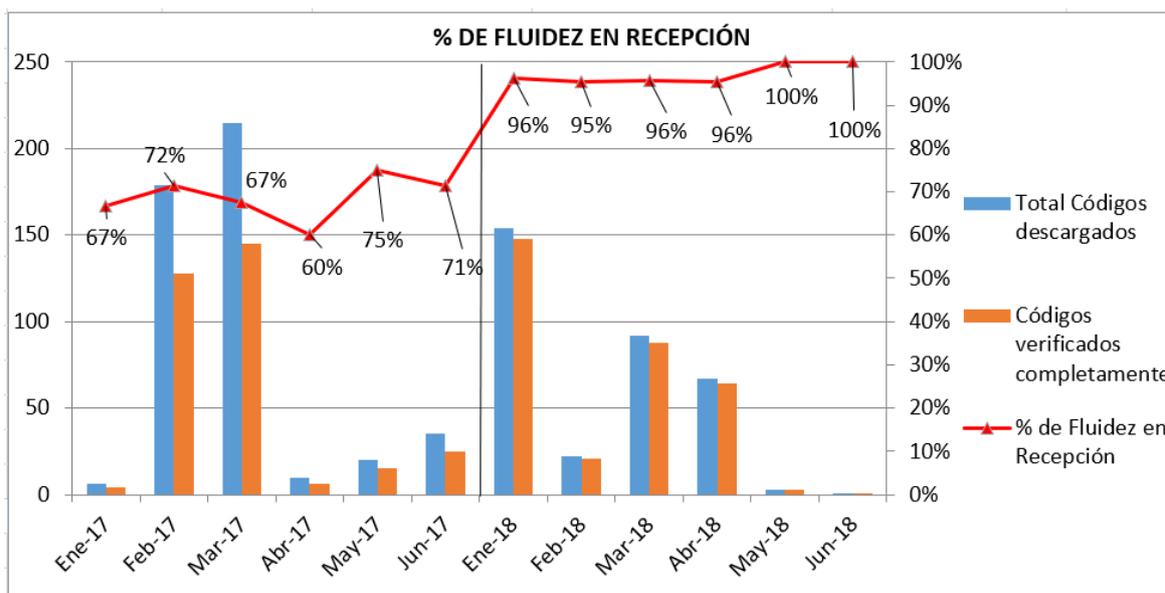
#### % de Fluidez en recepción

Para determinar la eficacia orientado al cumplimiento de metas establecidas se utilizó este indicador, donde se registró el total de códigos descargados, asimismo, la cantidad de códigos que se verificaron completamente en un periodo de una semana.

Tabla 10

*% de fluidez en recepción antes y después del coaching*

Escenario	Fecha	Total códigos descargados	Códigos verificados completamente	% de Fluidez en recepción	% Semestral
<b>Antes</b>	Ene-17	6	4	66.67%	<b>69%</b>
	Feb-17	179	128	71.51%	
	Mar-17	215	145	67.44%	
	Abr-17	10	6	60.00%	
	May-17	20	15	75.00%	
	Jun-17	35	25	71.43%	
<b>Después</b>	Ene-18	154	148	96.10%	<b>96%</b>
	Feb-18	22	21	95.45%	
	Mar-18	92	88	95.65%	
	Abr-18	67	64	95.52%	
	May-18	3	3	100.00%	
	Jun-18	1	1	100.00%	



*Figura 6.* Indicador % de fluidez en recepción

En la tabla 10 y figura 14 se aprecian los porcentajes de códigos verificados completamente en una semana con relación al total de códigos descargados, en el primer semestre se evidenció 69% fluidez en recepción, posterior a la implementación del coaching el porcentaje subió a 96%, mejoró 27%.

### **% de Fluidez en distribución**

Con la finalidad de determinar el cumplimiento de la meta de distribuir los pedidos dentro de los cortes, se empleó este indicador, donde se registraron los datos de los pedidos que salen a distribución, el cual se realiza a diario en el horario regular de la organización.

Tabla 11

*% de fluidez en distribución de pedidos antes y después del coaching*

Escenario	Fecha	Total de pedidos distribuidos	Pedidos distribuidos dentro de cortes	% de Fluidez en Distribución	% Semestral
<b>Antes</b>	Ene-17	1679	1280	76.24%	<b>79%</b>
	Feb-17	1012	844	83.40%	
	Mar-17	1159	874	75.41%	
	Abr-17	854	665	77.87%	
	May-17	862	656	76.10%	
	Jun-17	614	557	90.72%	
<b>Después</b>	Ene-18	1621	1538	94.88%	<b>97%</b>
	Feb-18	1334	1291	96.78%	
	Mar-18	1256	1224	97.45%	
	Abr-18	1115	1070	95.96%	
	May-18	1151	1136	98.70%	
	Jun-18	939	920	97.98%	

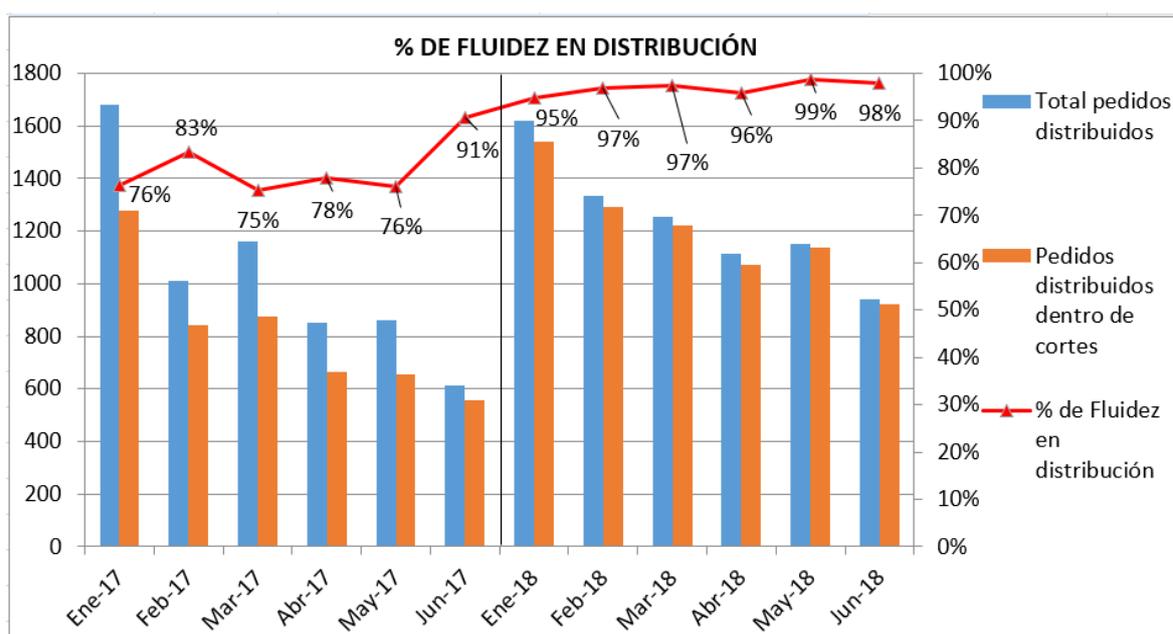


Figura 7. Indicador % de Fluidez en distribución.

En tabla 11 y figura 7 se ven los porcentajes del indicador fluidez en distribución, donde se obtuvo un 79% durante la recolección de datos del primer semestre y mejoró 18% en el después, es decir se logró registrar 97% de fluidez en distribución de pedidos dentro de los cortes.

En resumen, la eficacia de estos dos indicadores nos dio:

27% de mejora en la fluidez en recepción y 18% de mejora en la fluidez de distribución, promediando ambos resultados tenemos 22.5% de mejora entre el antes y el después en el centro de distribución de Mb Corp International S.A.C.

### 3.2. Comprobación de hipótesis

Para desarrollar la comprobación se consideró el nivel de significancia de 0.05, por consiguiente, cuando se realizó la contrastación de hipótesis en el SPSS (programa de análisis estadístico) el resultado obtenido fue menor a este para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

#### Comprobación de la hipótesis general

H0: El coaching no tiene efecto significativo en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C. lima, 2017.

H1: El coaching tiene efecto significativo en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C. lima, 2017.

Tabla 12

*Prueba T de student para muestras relacionadas de la variable productividad*

Prueba de muestras relacionadas									
Diferencias relacionadas									
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)	
				Inferior	Superior				
Par 1	Productividad antes- Productividad después	27.50000	5.00999	2.04532	-32.75766	-22.24234	13.445	5	.000

En la tabla 12 se muestra el valor de significancia (Sig. bilateral) de 0.000, que según el criterio de decisión: cuando el nivel de significancia o P-valor es menor o igual que el nivel alfa, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), esto quiere decir que hay una diferencia significativa en las medias de la productividad en los 6 meses antes y después del tratamiento (coaching) por consiguiente, se decide: El coaching tiene efecto significativo en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C.

### Hipótesis específica 1:

H0: El coaching no tiene efecto positivo en la eficiencia de la empresa Mb Corp International S.A.C.

H1: El coaching tiene efecto positivo en la eficiencia de la empresa Mb Corp International S.A.C.

Tabla 13

*Prueba T de student para muestras relacionadas de la dimensión eficiencia*

		Prueba de muestras relacionadas							
		Diferencias relacionadas			95% Intervalo de confianza para la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
Par		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Inferior	Superior			
1	Eficiencia antes - Eficiencia después	-22.50000	3.27109	1.33542	-25.93279	-19.06721	16.849	5	.000

En la tabla 13 se visualiza el valor (Sig. bilateral) de 0.000, que de acuerdo con el criterio de decisión: cuando el P-valor es  $< o =$  que el nivel alfa (0.05), se procede a rechazar la hipótesis nula (H0) y por otro lado la hipótesis alterna (H1) se acepta, esto se interpreta en que existe una diferencia significativa en las medias de la eficiencia durante el periodo de 6 meses antes y después de la implementación de la metodología del coaching, por lo mismo, se decide que El coaching tiene efecto positivo en la eficiencia de la empresa Mb Corp International S.A.C.

### Hipótesis específica 2:

H0: El coaching no tiene efecto positivo en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C.

H1: El coaching tiene efecto positivo en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C.

Tabla 14

*Prueba T de student para muestras relacionadas de la dimensión eficacia*

		Prueba de muestras relacionadas							
		Diferencias relacionadas					T	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
Par					Inferior	Superior			
1	Eficacia antes - Eficacia después	18.66667	3.44480	1.40633	-22.28177	-15.05157	13.273	5	.000

En la tabla 14 se observa el valor (Sig. bilateral) de 0.000, que de acuerdo con el criterio de decisión: cuando el P-valor o nivel de significancia es  $< o =$  que 0.05 (nivel alfa), se procede a rechazar la hipótesis nula (H0), asimismo, la hipótesis alterna (H1) es aceptada, esto nos explica que existe una diferencia significativa en las medias de la eficacia durante el tiempo de 6 meses antes y posterior de la implementación de la metodología del coaching, por ello, se decide que el coaching tiene efecto positivo en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C.

## **IV. Discusión**

En la presente tesis se plasmaron los resultados generales (Tabla 7), el cual guarda una relación frente a los resultados de Bécart (2015) en su tesis denominada “*Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida*”, donde logró resultados positivos en dicha investigación como fue en el impacto positivo y el incremento de competencias que visualizo en sus estudiantes posterior al entrenamiento que ofreció, asimismo, concluyó que se debe seguir profundizando el tema del coaching con la finalidad de lograr continuamente el desarrollo de las competencias en los estudiantes de educación superior, a quienes los considera como un factor clave para el campo de la investigación en diversos temas, el cual los hace más productivos en el rubro educativo. En nuestra tesis ese resultado positivo se visualiza en un 20% de mejora de la productividad posterior a la implementación de la metodología del coaching, ambos coincidimos en que hay un efecto positivo en la productividad al aplicar coaching.

Monrroy (2015) en su tesis “*Coaching y desempeño laboral*”, logro como resultado que el 45% de colaboradores (visitadores médicos) estuvieran muy de acuerdo y un 40% de acuerdo en que la práctica del coaching lograra mejorar su productividad en el desempeño laboral, por el cual concluyó que la aplicación del coaching se relacionó de forma positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores al verlo reflejado en el incremento del índice de ventas, de tal manera que permitió el logro de las metas organizacionales e hizo que los colaboradores fueran más productivos en sus actividades laborales.

Los resultados redactados en la presente tesis se lograron gracias al apoyo voluntario de la empresa Mb Corp International S.A.C, el cual estuvo constituido por el conjunto de datos recolectados en 6 meses del antes y después. El resultado de Monrroy se asemeja al logrado en la presente investigación, ver tabla 8, pues se observa que en Mb Corp se mejoró en 19% la utilización de horas de trabajo haciendo que los colaboradores se sintieran más cómodos y muy de acuerdo con los resultados obtenidos después de implementar el tratamiento (coaching), siendo más específicos, en la estadística inferencial de contrastación se hipótesis se demostró que los datos recolectados pasaran la prueba de normalidad con 0.230 y 0.960 nivel de significancia por encima de valor 0.05, según tabla 11, el cual

permitió realizar la prueba T de student para muestras relacionadas de la dimensión 1 (eficiencia), el cual arrojó una sig. bilateral de 0.000, según tabla 12, de esta manera se rechazó la H0 (hipótesis nula) y se aceptó la H1 (hipótesis alterna), por ello quedo demostrado que el coaching tiene efecto positivo en la productividad de la empresa Mb Corp International; Este resultado nos confirma que al implementar la metodología del coaching se mejora la productividad.

Barrionuevo (2017) su tesis titulada "*Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la beneficencia pública de Arequipa 2017*", logró con su investigación que se cumplan los objetivos de formación de los colaboradores en sus diversos niveles jerárquicos, haciéndolos más eficientes en el desarrollo de sus actividades, optimizando su recurso tiempo. Ello le permitió concluir que al implementar el coaching se percibe un incremento de la productividad el cual se refleja en la eficiencia de sus colaboradores.

Este estudio tiene un resultado relacionado con nuestra tesis, según tabla 9, donde se observa 16% de mejora de la eficiencia en el indicador % utilización de huecos de almacenamiento, en este caso se optimizó el recurso capacidad del centro de distribución de Mb Corp International, anteriormente las mercancías eran dejadas en los pasillos y los huecos de almacenamiento no se estaban utilizando de manera eficiente, eso reflejaba en ese primer momento solo el 70% de utilización, sin embargo, posterior a la implementación del coaching se logro obtener un resultado promedio semestral de 86%, dando claridad a la mejora de la eficiencia en la utilización de huecos de almacenamiento.

Guzmán y Parravicini (2016) en su tesis “*Aplicación del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016*”, logró mejorar notablemente la productividad del antes al implementar el coaching. Tras ello, concluyó que el coaching le facilitó fundamentalmente mejorar la productividad debido al entrenamiento que proporcionó a los colaboradores, quienes asimilaron positivamente las conversaciones de coaching y reflejándolo en el logro de sus actividades planteadas, antes del coaching no llegaban a cumplir con todas sus actividades, sin embargo al finalizar la aplicación del coaching lograron mejorar en 20% el cumplimiento de actividades, muy independiente a ello, también le permitió manejar los conflictos, desarrollar mayor trabajo en equipo y mejorar la comunicación organizacional en la empresa Hidrandina.

En la empresa Mb Corp International se presenta un resultado relacionado con la tesis de Guzmán y Parravicini, específicamente en el indicador de % de fluidez en recepción, el cual arrojó una mejora de 27% en el cumplimiento de esta actividad que comprende la verificación de productos descargados.

Al igual que en la empresa Hidrandina, antes de implementar la metodología del coaching el cumplimiento llegaba solo al 69% según tabla 10, sin embargo, posterior a la aplicación del tratamiento se logró un 96% de eficacia en el indicador % de fluidez en recepción, tras esta demostración se resumen que el coaching tiene un efecto positivo en la eficacia de la empresa Mb Corp International, estos resultados son producto de los datos relevantes recopilados en los 6 meses del antes y después, luego procesados con estadística descriptiva.

Vera (2016) en la tesis “*Aplicación del coaching para mejorar la productividad del recurso humano, en la empresa Servosa, Huachipa, Lima 2016*”, obtuvo como resultado una mejora evidente entre el panorama inicial (antes) versus el panorama posterior (después). Vera concluyó que después de aplicar la metodología del coaching pudo potenciar el desempeño de su personal el cual trajo la mejora significativa de la productividad de sus colaboradores el cual se vio reflejado en un incremento del 15% en la eficacia de las actividades programadas en el área, de esta manera indicó que al aplicar el coaching surge un efecto positivo en la eficiencia de la organización, lo cual es respaldado por sus indicadores de gestión y por sus clientes.

En la empresa Mb Corp International se logró mejorar 18% la eficacia en la fluidez de distribución, puesto que antes del tratamiento solo logró 79% como resultado, según tabla 11, luego de aplicado la metodología obtuvo una mejora, llegando al 97% de fluidez en la distribución de pedidos.

Al ejecutar la prueba T de student para muestras relacionadas de la dimensión 2 (eficacia), el cual dio una sig. bilateral de 0.000, según tabla 14, de este modo se procedió a rechazar la H0 (hipótesis nula) y se aceptó la H1 (hipótesis alterna), con estos resultados de estadística inferencial se demostró que el coaching tiene efecto positivo en la productividad de la empresa Mb Corp International.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Siendo el nivel de significancia bilateral de la prueba de T de student para muestras relacionadas de la productividad, el  $p=0.000 < 0.05$ , esto indica que hay una diferencia significativa en los promedios de los datos de productividad recopilados en los 6 meses antes y después, por lo tanto, se concluye: El coaching tiene efecto significativo en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

**Segunda:** El valor de significancia (Sig. bilateral) de la prueba T de student para muestras relacionadas de eficiencia arroja:  $p=0.000$ , el cual es menor al nivel alfa (0.05) y cuando el P-valor es  $< \alpha$  que el nivel  $\alpha$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), por lo tanto se concluye: El coaching tiene efecto positivo en la eficiencia de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

**Tercera:** El nivel de significancia bilateral de la prueba de T de student para muestras relacionadas de eficacia da:  $p=0.000$ , valor que es menor al 0.05 (nivel alfa), por lo tanto, se concluye: El coaching tiene efecto positivo en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** A los dueños de la empresa se les recomienda incluir la metodología del coaching en un programa de formación del talento humano que sea dirigido a los colaboradores de todas las áreas de la organización con la finalidad que el efecto positivo de la productividad se extienda en todos los ámbitos y este orientado en el ganar-ganar entre los colaboradores y la empresa, esto permitirá potenciar las habilidades de los colaboradores y como esta demostrado en esta tesis el efecto de mejora también se verá en las demás áreas.

**Segunda:** Se recomienda implementar indicadores de gestión con frecuencia semanal que midan la Eficiencia de las actividades mas relevantes en cada área de la organización, esto funcionaria como un termómetro que les permitirá saber numéricamente si están optimizando los recursos que cada área tiene asignado con el objetivo de mejorar continuamente y hacer partícipe a los colaboradores mediante sus alternativas de solución para luego ser evaluados por las gerencias y de ser viable que se apliquen para mejorar la productividad.

**Tercera:** La eficacia en las actividades se debe lograr continuamente, es una condición constante en todas las organizaciones por ello se sugiere a los directivos de la organización que se debe incentivar al personal a que logren sus actividades del día en cada una de sus áreas, sin dejar pendientes para el día siguiente, definitivamente esto también debe estar controlado con indicadores para supervisar los resultados y retroalimentar a los colaboradores que tienen bajo cumplimiento de actividades poniendo en práctica la metodología de coaching, esto ayudará a mejorar la productividad de la organización.

## **VII. Referencias**

Anaya, J. (2011). *Almacenes* (2ª ed.) Madrid: Esic editorial.

Anaya, J. (2014). *El diagnóstico logístico* (1ª ed.) Madrid: Esic editorial.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6ª ed.) [en línea]. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=w5n0bgaaqbaj&pg=pa67&dq=t%c3%89cnicas+e+instrumentos+de+recolecci%c3%93n+de+datos+son&hl=es&sa=X&ei=\\_qhnvbfyc4algwtkrlh4dg&ved=0ceoq6aewcdgk#v=onepage&q=t%c3%89cnicas%20e%20instrumentos%20de%20recolecci%c3%93n%20de%20datos%20son&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=w5n0bgaaqbaj&pg=pa67&dq=t%c3%89cnicas+e+instrumentos+de+recolecci%c3%93n+de+datos+son&hl=es&sa=X&ei=_qhnvbfyc4algwtkrlh4dg&ved=0ceoq6aewcdgk#v=onepage&q=t%c3%89cnicas%20e%20instrumentos%20de%20recolecci%c3%93n%20de%20datos%20son&f=false)

Barrionuevo, J. (2017). *Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la sociedad de beneficencia pública de Arequipa. 2017* (Disertación de grado, Universidad Católica San Pablo). Recuperada de <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/ucsp/15434>

Bécart, A. (2015). *Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida* (Disertación doctoral, Universidad Pablo de Olavide). Recuperada de <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2353/becart-anne-tesis15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.) Colombia: Pearson Educación.

Cárdenas, J. (2011). *Coaching y desempeño docente en la provincia de Huancayo* (Disertación de maestría, Universidad nacional del Centro del Perú). Recuperada de <https://es.calameo.com/read/0014179013219b4ae1f1e>

Centro de Desarrollo Industrial (2017). *Informe global de competitividad 2017-2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Díaz, R. (2014). *Coaching con PNL*. Perú: Editora Macro.

Diccionario. (2001). *Diccionario básico de la lengua española*. (Vol. II, pp. 757-1519) España: Planeta de Agostini.

Diccionario. (2001). *Diccionario básico de la lengua española*. (Vol. I, pp. 1-756) España: Planeta de Agostini.

Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. (4ª ed.) México: McGraw-Hill/interamericana editores.

Guzmán, W. y Parravicini, L. (2016). *Aplicación del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016* (Disertación de grado, Universidad privada Antenor Orrego). Recuperada de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2329/1/re\\_admi\\_wendy\\_guzmanluis.parravicini\\_aplicacion.del.coaching.en.la.gestion.por.competencias\\_datos.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2329/1/re_admi_wendy_guzmanluis.parravicini_aplicacion.del.coaching.en.la.gestion.por.competencias_datos.pdf)

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Monrroy, A. (2015). *Coaching y desempeño laboral* (Disertación de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monrroy-Alvaro.pdf>

Nieves, A. y Domínguez, F. (2010). *Probabilidad y estadística para ingeniería*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica* [en línea]. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=3g1fb5m3egcc&pg=pa39&dq=guias+de+observaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=d5blvevbd8mqgwte04cycw&ved=0cemq6aewbzgK#v=onepage&q=guias%20de%20observaci%C3%B3n&f=false>
- Soler, D. (2012). *Diccionario de logística*. (3ª ed.) México: Alfaomega Grupo Editor.
- Valderrama, B. (2012). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. España: Pearson Educación S.A.
- Valderrama, S. (2018). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Vera, E. (2016). *Aplicación del coaching para mejorar la productividad de recurso humano, en la empresa Servosa, Huachipa, Lima 2016* (Disertación de grado, Universidad Cesar Vallejo). Recuperada de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/3509/vera\\_ve.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/3509/vera_ve.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para Investigar 2* (6ª ed.) [en línea]. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=xwlkbfjrj9soc&pg=pa39&dq=que+es+la+observaci%C3%B3n&hl=es&sa=x&ei=t59lvet3jiggwst-ic4ag&ved=0cesq6aewctgU#v=onepage&q=que%20es%20la%20observaci%C3%B3n&f=false>
- Zenger, J. y Stinnett, K. (2013). *El coach extraordinario*. Barcelona: Profit Editorial.

## **Anexos**

Anexo 1. Cortes de atención de pedidos



MB CORP. INTERNATIONAL SAC  
**JAKE 2A**

Susan Noysha

Javier Pizarro

**ALMACÉN MESA**

**CORTES DE ATENCIÓN DE PEDIDOS MB CORP INTERNATIONAL S.A.C**

**1° CORTE:** Todos los pedidos para STOCK que caigan de 09:00 a 13:00 se atenderán y entregaran el mismo día entre las 14:00 y 16:00 horas. (Se procederá cuando tengamos la confirmación de atención del requerimiento por parte de la supervisora de ventas VIA CORREO a almacén central con copia a gerencia de operaciones. En caso de Optica Sunglasses) al No estar la supervisora de ventas debe informar con anticipación quien será la persona que la reemplazara en estas decisiones).

**2° CORTE:** Todos los pedidos para STOCK que caigan de 13:01 a 19:00 se atenderán y entregaran al día siguiente entre 09:00 y 11:00 horas. Las confirmaciones que lleguen después de las 19:00 horas se atenderán en el horario de 14:00 a 16:00 horas, estas confirmaciones son solo vía correo para evitar informalidad.

**3° CORTE:** Se atenderán y entregarán el MISMO DÍA todos los pedidos para VENTA que caigan a Almacén central de 09:00 a 19:00 horas con destino a tiendas de Mesa Redonda y de 09:00 a 20:00 horas aquellos cuyo destino sea Rufino Torrico. (Solo se procederá cuando tengamos confirmación de la supervisora y/o encargada de tienda VIA CORREO).

**4° CORTE:** Se atenderán y entregarán el MISMO DÍA todos los pedidos de tiendas ubicadas en Mesa Redonda para VENTA que caigan a Almacén Mesa de 09:00 a 20:00 horas. (Solo se procederá cuando tengamos confirmación de la supervisora y/o encargada de tienda VIA CORREO).

**5° CORTE:** los vendedores deberán remitir por correo el Nº de requerimiento, destino (provincia) y la agencia donde se debe dejar la encomienda hasta las 15 horas. Estas serán recogidas entre las 15 horas hasta las 16 horas desde JAKE2 (en caso de tiendas ubicadas en Mesa Redonda) y desde SUNGLASSES (en caso de tiendas ubicadas en Rufino Torrico), de excederse el tiempo se atenderá al día siguiente. La mercadería debe estar bien embalada y documentada.

**6° CORTE:** Los pedidos que se deban entregar localmente (San Miguel, Miraflores, Ate, etc.) deben ser notificados POR LA SUPERVISORA y VIA CORREO a almacén central y gerencia de operaciones de 9:00horas hasta las 19:00 horas a fin de programar su reparto para el día siguiente. Las entregas se harán SOLO de lunes a viernes y según las horas coordinadas entre el vendedor con el cliente.

**7° CORTE:** Todas las atenciones de ventas Jembu deben ser notificados VIA CORREO a almacén central y gerencia de operaciones para atenderlos dentro de las 24 horas, en caso el cliente se encuentre en las instalaciones será inmediato (previa coordinación telefónica).

**8° CORTE:** Todos los requerimientos de materiales de aseo (bolsas, detergente, lejía), útiles de facturación, etc. Deben ser solicitados VIA CORREO a almacén central y gerencia de operaciones para ser atendidos TODOS los lunes de 09:00 a 13:00horas.

MB CORP. INTERNATIONAL SAC  
**JAKE N° 2**

Fecha: \_\_\_\_\_

Suzana Noysha Sorio

Jhovana Valdez  
Huan Cava et al

ECOGAFER S.A.C.  
RUC: 20548304084

**RECIBIDO**

**OPTICA JUDITH**

Rufino Torrico, 132

E. B. BARRERA

BUSBY

4/24/2019

JESUS OBIAGA MANCO

*Liz Rogasime*

**MB CORP. 2**  
LESLY R

**MB CORP. 3**  
Irene

*Aissia Noysha Herrera Sipan*

*Matsuda G*

MB CORP. INTERNATIONAL SAC  
**JAKE "3"**

Fecha: \_\_\_\_\_

*Liliceth*

J3

*Evelin Mancoski*  
48154413

*Miguel Villavicencio A.*  
ALMACEN MESA (C)

Fecha: \_\_\_\_\_  
MB CORP INTERNATIONAL SAC

**MIGUEL A. MORE BENITES**  
GERENTE DE OPERACIONES

**MB CORP. INTERNATIONAL S.A.C.**  
**JEMBU INTERNATIONAL S.A.C.**

*Juan Pizarro*

**MB CORP INTERNATIONAL SAC**  
**BRAULIO J. MOROCCO BUSTINCIO**  
GERENTE GENERAL

## Anexo 2. Matriz de consistencia

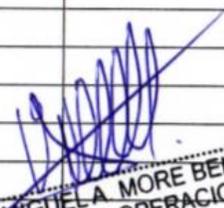
El efecto del coaching en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017						
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>General</b>	<b>VD. Productividad</b>	"Es lograr resultados considerando los recursos empleados para generarlos" (Gutiérrez, 2014, p. 20)	<b>Eficiencia</b>	Utilización de horas de trabajo
¿Cuál es el efecto del coaching en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C?	Determinar el efecto del coaching en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C	El coaching tiene efecto significativo en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C				Utilización de huecos de almacenamiento
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>			<b>Eficacia</b>	Fluidez en entrada de productos
¿Cuál es el efecto del coaching en la eficiencia de la empresa Mb Corp International S.A.C?	Determinar el efecto del coaching en la eficiencia de la empresa Mb Corp International S.A.C	El coaching tiene efecto positivo en la eficiencia de la empresa Mb Corp International S.A.C				Fluidez en salida de productos
¿Cuál es el efecto del coaching en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C?	Determinar el efecto del coaching en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C	El coaching tiene efecto positivo en la eficacia de la empresa Mb Corp International S.A.C				

## Anexo 3. Matriz de Operacionalización

<b>El efecto del coaching en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017</b>					
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Nivel de Medición</b>	<b>Resultados esperados</b>
VD. Productividad	Eficiencia	Utilización de Horas de Trabajo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Razón	>90% y =100%
		Utilización de Huecos de almacenamiento	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20		>85% y =100%
	Eficacia	Fluidez en Entrada de Productos	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30		>95% y =100%
		Fluidez en Salida de Productos	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40		>95% y =100%

## Anexo 4. Ficha de observación N° 1

Ficha N° 1		% Utilización de Horas de Trabajo					
Horas laborables		10	Promedio de Listas de Picking pickados 2			Holgura o Suplemento en Picking	11%
Nº	Fecha	Mes	Cantidad de Pickadores	Horas Programadas de Trabajo	Capacidad Productiva (Listas de Picking que se deben Picking)	Cantidad de Picking realizado	Horas de Trabajo empleadas
14	17/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	28	14
15	18/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	26	13
16	19/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	27	13.5
17	20/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	36	18
18	21/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	35	17.5
19	23/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	26	13
20	24/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	39	19.5
21	25/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	26	13
22	26/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	27	13.5
23	27/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	30	15
24	28/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	25	12.5
25	30/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	21	10.5
26	31/01/2017	Ene-17	2	20	35.6	31	15.5
27	1/02/2017	Feb-17	2	20	35.6	42	21
28	2/02/2017	Feb-17	2	20	35.6	33	16.5
29	3/02/2017	Feb-17	2	20	35.6	36	18
30	4/02/2017	Feb-17	1	10	17.8	12	12
31	6/02/2017	Feb-17	1	10	17.8	8	8
32	7/02/2017	Feb-17	2	20	35.6	31	15.5
33	8/02/2017	Feb-17	1	10	17.8	27	13.5
34	9/02/2017	Feb-17	1	10	17.8	25	12.5

  
 ING. MIGUELA MORE BENITES  
 GERENTE DE OPERACIONES  
 MB CORP. INTERNATIONAL S.A.C.  
 JEMBU INTERNATIONAL S.A.C.

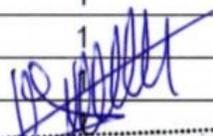
## Anexo 5. Ficha de observación N°2

Ficha N° 2		% Utilización de Huecos de Almacenamiento		
Nº	Fecha	Mes	Numeración de Huevo de Almacenamiento	Huevo de Almacenamiento Utilizado (1)
14	16/01/2017	Ene-17	027-01-03-02	1
15	16/01/2017	Ene-17	027-01-03-03	1
16	16/01/2017	Ene-17	027-01-03-04	1
17	16/01/2017	Ene-17	027-01-03-05	1
18	16/01/2017	Ene-17	027-01-03-06	1
19	16/01/2017	Ene-17	027-01-04-01	1
20	16/01/2017	Ene-17	027-01-04-02	1
21	16/01/2017	Ene-17	027-01-04-03	1
22	16/01/2017	Ene-17	027-01-04-04	1
23	16/01/2017	Ene-17	027-01-04-05	1
24	16/01/2017	Ene-17	027-01-04-06	1
25	16/01/2017	Ene-17	027-01-05-01	1
26	16/01/2017	Ene-17	027-01-05-02	1
27	16/01/2017	Ene-17	027-01-05-03	1
28	16/01/2017	Ene-17	027-01-05-04	1
29	16/01/2017	Ene-17	027-01-05-05	1
30	16/01/2017	Ene-17	027-01-05-06	1
31	16/01/2017	Ene-17	027-01-06-01	1
32	16/01/2017	Ene-17	027-01-06-02	1
33	16/01/2017	Ene-17	027-01-06-03	1
34	16/01/2017	Ene-17	027-01-06-04	1
35	16/01/2017	Ene-17	027-01-06-05	1

  
 ING. MIGUELA MORE BENITES  
 GERENTE DE OPERACIONES  
 MB CORP. INTERNACIONAL S.A.C.  
 JEMBU INTERNACIONAL S.A.C.

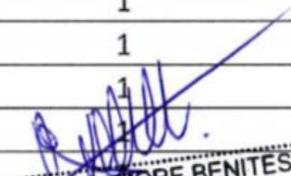
## Anexo 6. Ficha de observación N°3

Ficha N° 3		Fluidez en Entrada de Productos		
Nº	Fecha de descarga	Mes	Códigos Descargados	Códigos Verificados completamente en una semana(1)
14	17/02/2017	Feb-17	CNC3016	1
15	17/02/2017	Feb-17	CNC3022	1
16	17/02/2017	Feb-17	CW743	1
17	17/02/2017	Feb-17	CW745	1
18	17/02/2017	Feb-17	CW747	1
19	17/02/2017	Feb-17	CW748	1
20	17/02/2017	Feb-17	CW750	1
21	17/02/2017	Feb-17	CW755	1
22	17/02/2017	Feb-17	CW757	1
23	17/02/2017	Feb-17	CW758	1
24	17/02/2017	Feb-17	CW759	1
25	17/02/2017	Feb-17	CW760	1
26	17/02/2017	Feb-17	CW761	1
27	17/02/2017	Feb-17	CW762	1
28	17/02/2017	Feb-17	CW765	1
29	17/02/2017	Feb-17	CW768	1
30	17/02/2017	Feb-17	CW769	1
31	17/02/2017	Feb-17	CW770	1
32	17/02/2017	Feb-17	IKP194	1
33	17/02/2017	Feb-17	IKP195	1
34	17/02/2017	Feb-17	IKP196	1

  
 ING. MIGUEL A. MORE BENITES  
 GERENTE DE OPERACIONES  
 MB CORP. INTERNACIONAL S.A.C.  
 JEMBU INTERNACIONAL S.A.C.

## Anexo 7. Ficha de observación N°4

Ficha N° 4		Fluidez en Salida de Productos			
Nº	Fecha	Mes	Nº Requerimiento de Traslado	Pedido distribuido	Pedido expedido y distribuido dentro de cortes (1)
14	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000005	Conforme	1
15	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000008	Conforme	1
16	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000010	Conforme	1
17	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000096	Conforme	1
18	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000009	Conforme	1
19	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000066	Conforme	1
20	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000108	Conforme	1
21	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000002	Conforme	1
22	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000011	Conforme	1
23	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000019	Conforme	1
24	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000021	Conforme	1
25	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000026	Conforme	1
26	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000046	Conforme	1
27	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000077	Conforme	1
28	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000079	Conforme	1
29	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000082	Conforme	1
30	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000092	Conforme	1
31	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000099	Conforme	1
32	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000100	Conforme	1
33	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000107	Conforme	1
34	2/01/2017	Ene-17	IM 1701000115	Conforme	1

  
 ING. MIGUELA MORE BENITES  
 GERENTE DE OPERACIONES  
 MB CORP. INTERNACIONAL S.A.C.  
 JEMBU INTERNACIONAL S.A.C.

## Anexo 8. Validez de instrumentos

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PRODUCTIVIDAD

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: EFICIENCIA</b>							
1	Los colaboradores que ejecutan el picking son supervisados	✓		✓		✓		
2	Se puede contabilizar la cantidad de listas de picking que concluyen	✓		✓		✓		
3	Puedo saber la cantidad de tiempo que demanda la pickar un picking list	✓		✓		✓		
4	Todos los días se picka la misma cantidad de picking list	✓		✓		✓		
5	Se considera las holguras en picking	✓		✓		✓		
6	Al día pueden varias la cantidad de pickadores	✓		✓		✓		
7	Se lleva un programa de horas de trabajo al día	✓		✓		✓		
8	Puedo identificar la cantidad de listas de picking que debo concluir	✓		✓		✓		
9	Tengo identificado la cantidad promedio de horas que toma pickar una lista de picking	✓		✓		✓		
10	Se puede saber la cantidad de horas que realmente requiere pickar las listas de picking por día	✓		✓		✓		
11	Los huecos de almacenamiento son utilizados al 100%	✓		✓		✓		
12	Puedo identificar la cantidad de huecos de almacenamiento vacías que hay en almacén	✓		✓		✓		
13	Los huecos de almacenamiento están identificados numéricamente	✓		✓		✓		
14	Puedo definir el estándar de huecos de almacenamiento que debo utilizar periódicamente	✓		✓		✓		
15	Tenemos mercancías obstaculizando los pasillos	✓		✓		✓		
16	Los huecos de almacenamiento están organizados siguiendo una secuencia lógica	✓		✓		✓		
17	Los huecos de almacenamiento están sectorizados para un tipo particular de productos	✓		✓		✓		
18	Es fácil identificar un hueco de almacenamiento	✓		✓		✓		
19	Los huecos de almacenamiento numerados me permiten encontrar los productos con facilidad	✓		✓		✓		
20	Puedo definir la frecuencia para auditar los huecos de almacenamiento	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 2. EFICACIA</b>							
21	Las descargas de mercancías son programadas	✓		✓		✓		
22	Las mercancías se descargan manualmente por los auxiliares de almacén	✓		✓		✓		
23	Puedo saber que productos llegaron al centro de distribución	✓		✓		✓		
24	Informo la cantidad de bultos que se descargan de la movilidad	✓		✓		✓		
25	Tenemos los medios de contención y stockas disponibles para la descarga	✓		✓		✓		
26	Los bultos se orden por código para verificar las cantidades	✓		✓		✓		
27	Los códigos son contabilizados aleatoriamente para validar que la docena este completa	✓		✓		✓		
28	Todos los productos que se descargaron logran ser revisados antes de una semana	✓		✓		✓		
29	Se puede identificar bultos con mercancías incompleta	✓		✓		✓		

Validez de instrumentos:

30	Puedo identificar la frecuencia de descargas de mercancías	✓	✓	✓	
31	Se identifica la cantidad de pedidos que se atienden al día	✓	✓	✓	
32	Todos los pedidos se distribuyen en función a corte de atención de pedidos	✓	✓	✓	
33	Los pedidos son verificados y embalados	✓	✓	✓	
34	Puedo identificar los pedidos que son urgentes para ventas	✓	✓	✓	
35	Los pedidos atendidos son solo para cliente internos	✓	✓	✓	
36	Los pedidos para reabastecimiento a tiendas (stock) se atienden frecuentemente	✓	✓	✓	
37	Los colaboradores distribuyen con movilidad propia	✓	✓	✓	
38	Los pedidos para distribuir se encuentran debidamente diferenciados por zona lima y provincia	✓	✓	✓	
39	Puedo saber la cantidad de pedidos que son para ventas	✓	✓	✓	
40	Hay coordinación previa entre el conductor y el cliente	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

... de 08 del 2018

Apellidos y nombres del juez evaluador: Méndez Ilizarbe Gloria Susana DNI: 07059554

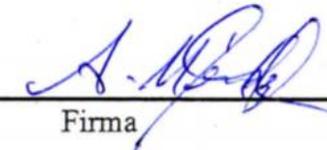
Especialidad del evaluador: Metodóloga; Mg en Gerencia Educativa; Ssa en Educación.

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
Firma

Validez de instrumentos:

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PRODUCTIVIDAD

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: EFICIENCIA</b>							
1	Los colaboradores que ejecutan el picking son supervisados	✓		✓		✓		
2	Se puede contabilizar la cantidad de listas de picking que concluyen	✓		✓		✓		
3	Puedo saber la cantidad de tiempo que demanda la pickar un picking list	✓		✓		✓		
4	Todos los días se picka la misma cantidad de picking list	✓		✓		✓		
5	Se considera las holguras en picking	✓		✓		✓		
6	Al día pueden varias la cantidad de pickadores	✓		✓		✓		
7	Se lleva un programa de horas de trabajo al día	✓		✓		✓		
8	Puedo identificar la cantidad de listas de picking que debo concluir	✓		✓		✓		
9	Tengo identificado la cantidad promedio de horas que toma pickar una lista de picking	✓		✓		✓		
10	Se puede saber la cantidad de horas que realmente requiere pickar las listas de picking por día	✓		✓		✓		
11	Los huecos de almacenamiento son utilizados al 100%	✓		✓		✓		
12	Puedo identificar la cantidad de huecos de almacenamiento vacías que hay en almacén	✓		✓		✓		
13	Los huecos de almacenamiento están identificados numéricamente	✓		✓		✓		
14	Puedo definir el estándar de huecos de almacenamiento que debo utilizar periódicamente	✓		✓		✓		
15	Tenemos mercancías obstaculizando los pasillos	✓		✓		✓		
16	Los huecos de almacenamiento están organizados siguiendo una secuencia lógica	✓		✓		✓		
17	Los huecos de almacenamiento están sectorizados para un tipo particular de productos	✓		✓		✓		
18	Es fácil identificar un hueco de almacenamiento	✓		✓		✓		
19	Los huecos de almacenamiento numerados me permiten encontrar los productos con facilidad	✓		✓		✓		
20	Puedo definir la frecuencia para auditar los huecos de almacenamiento	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 2. EFICACIA</b>							
21	Las descargas de mercancías son programadas	✓		✓		✓		
22	Las mercancías se descargan manualmente por los auxiliares de almacén	✓		✓		✓		
23	Puedo saber que productos llegaron al centro de distribución	✓		✓		✓		
24	Informo la cantidad de bultos que se descargan de la movilidad	✓		✓		✓		
25	Tenemos los medios de contención y stockas disponibles para la descarga	✓		✓		✓		
26	Los bultos se orden por código para verificar las cantidades	✓		✓		✓		
27	Los códigos son contabilizados aleatoriamente para validar que la docena este completa	✓		✓		✓		
28	Todos los productos que se descargaron logran ser revisados antes de una semana	✓		✓		✓		
29	Se puede identificar bultos con mercancías incompleta	✓		✓		✓		

Validez de instrumentos:

30	Puedo identificar la frecuencia de descargas de mercancías	✓		✓		✓	
31	Se identifica la cantidad de pedidos que se atienden al día	✓		✓		✓	
32	Todos los pedidos se distribuyen en función a corte de atención de pedidos	✓		✓		✓	
33	Los pedidos son verificados y embalados	✓		✓		✓	
34	Puedo identificar los pedidos que son urgentes para ventas	✓		✓		✓	
35	Los pedidos atendidos son solo para cliente internos	✓		✓		✓	
36	Los pedidos para reabastecimiento a tiendas (stock) se atienden frecuentemente	✓		✓		✓	
37	Los colaboradores distribuyen con movilidad propia	✓		✓		✓	
38	Los pedidos para distribuir se encuentran debidamente diferenciados por zona lima y provincia	✓		✓		✓	
39	Puedo saber la cantidad de pedidos que son para ventas	✓		✓		✓	
40	Hay coordinación previa entre el conductor y el cliente	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

... 11 de 07 del 2018

Apellidos y nombres del juez evaluador: Trinidad Vargas, Quispe ..... DNI: 10690109 .....

Especialidad del evaluador: MBA .....

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



*[Handwritten Signature]*  
 Firma

Validez de instrumentos:

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PRODUCTIVIDAD**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: EFICIENCIA</b>							
1	Los colaboradores que ejecutan el picking son supervisados	✓		✓		✓		
2	Se puede contabilizar la cantidad de listas de picking que concluyen	✓		✓		✓		
3	Puedo saber la cantidad de tiempo que demanda la pickar un picking list	✓		✓		✓		
4	Todos los días se picka la misma cantidad de picking list	✓		✓		✓		
5	Se considera las holguras en picking	✓		✓		✓		
6	Al día pueden varias la cantidad de pickadores	✓		✓		✓		
7	Se lleva un programa de horas de trabajo al día	✓		✓		✓		
8	Puedo identificar la cantidad de listas de picking que debo concluir	✓		✓		✓		
9	Tengo identificado la cantidad promedio de horas que toma pickar una lista de picking	✓		✓		✓		
10	Se puede saber la cantidad de horas que realmente requiere pickar las listas de picking por día	✓		✓		✓		
11	Los huecos de almacenamiento son utilizados al 100%	✓		✓		✓		
12	Puedo identificar la cantidad de huecos de almacenamiento vacías que hay en almacén	✓		✓		✓		
13	Los huecos de almacenamiento están identificados numéricamente	✓		✓		✓		
14	Puedo definir el estándar de huecos de almacenamiento que debo utilizar periódicamente	✓		✓		✓		
15	Tenemos mercancías obstaculizando los pasillos	✓		✓		✓		
16	Los huecos de almacenamiento están organizados siguiendo una secuencia lógica	✓		✓		✓		
17	Los huecos de almacenamiento están sectorizados para un tipo particular de productos	✓		✓		✓		
18	Es fácil identificar un hueco de almacenamiento	✓		✓		✓		
19	Los huecos de almacenamiento numerados me permiten encontrar los productos con facilidad	✓		✓		✓		
20	Puedo definir la frecuencia para auditar los huecos de almacenamiento	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 2. EFICACIA</b>							
21	Las descargas de mercancías son programadas	✓		✓		✓		
22	Las mercancías se descargan manualmente por los auxiliares de almacén	✓		✓		✓		
23	Puedo saber que productos llegaron al centro de distribución	✓		✓		✓		
24	Informo la cantidad de bultos que se descargan de la movilidad	✓		✓		✓		
25	Tenemos los medios de contención y stocks disponibles para la descarga	✓		✓		✓		
26	Los bultos se orden por código para verificar las cantidades	✓		✓		✓		
27	Los códigos son contabilizados aleatoriamente para validar que la docena este completa	✓		✓		✓		
28	Todos los productos que se descargaron logran ser revisados antes de una semana	✓		✓		✓		
29	Se puede identificar bultos con mercancías incompleta	✓		✓		✓		

Validez de instrumentos:

30	Puedo identificar la frecuencia de descargas de mercancías	✓	✓	✓
31	Se identifica la cantidad de pedidos que se atienden al día	✓	✓	✓
32	Todos los pedidos se distribuyen en función a corte de atención de pedidos	✓	✓	✓
33	Los pedidos son verificados y embalados	✓	✓	✓
34	Puedo identificar los pedidos que son urgentes para ventas	✓	✓	✓
35	Los pedidos atendidos son solo para cliente internos	✓	✓	✓
36	Los pedidos para reabastecimiento a tiendas (stock) se atienden frecuentemente	✓	✓	✓
37	Los colaboradores distribuyen con movilidad propia	✓	✓	✓
38	Los pedidos para distribuir se encuentran debidamente diferenciados por zona lima y provincia	✓	✓	✓
39	Puedo saber la cantidad de pedidos que son para ventas	✓	✓	✓
40	Hay coordinación previa entre el conductor y el cliente	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

... 11 de 04 del 2018

Apellidos y nombres del juez evaluador: GARRO ABURTO LUZAILA DNI: 09469026

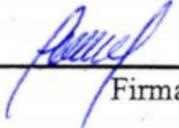
Especialidad del evaluador: Docente Asesor

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
Firma

## Anexo 9. Programa de metodología del coaching

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL COACHING						
Mes	Semana	Fechas	Etapas	Descripción	Finalidad	Temas de conversación
Octubre	1°	2/10/2017	Etapa 1	Formular la Conversación	Fijar el objetivo	Inducción general sobre lo que significa: Coaching
	2°	9/10/2017				Definición de horarios, fechas y lugar donde desarrollarán las conversaciones / lluvia de ideas de obstáculos que observan en proceso y posibles soluciones
	3°	16/10/2017				Lograr que los colaboradores generen sus propias soluciones y decisiones que permitan mejorar la productividad
	4°	23/10/2017	Etapa 2	Entender el estado actual de la situación	Hacer que las cosas caminen	Recabar opiniones de personal externo (vendedores, oficinistas, clientes) acerca del trabajo que desarrollan
	5°	30/10/2017				Lluvia de ideas de Identificación de debilidades en procesos más críticos por parte de los mismo colaboradores
Noviembre	6°	6/11/2017	Etapa 3	Explorar las situación deseada	Apuntar al objetivo correcto	Concientización de la necesidad por mejorar, colaboradores están convencidos que hay puntos por mejorar
	7°	13/11/2017				Lograr reconocimiento de la junta directiva motivándolos que con sus soluciones lo pueden lograr.
	8°	20/11/2017				Los mismo colaboradores se involucran en optimizar horas de trabajo, huecos de almacenamiento, ser eficaces en la entrada y salida de productos
	9°	27/11/2017				Los colaboradores son importantes por las soluciones que aportan motivándolos a que generen más en el tiempo
Diciembre	10°	4/12/2017	Etapa 4	Diseñar un plan de acción eficaz	Hacer hincapié en el seguimiento	Se aprueba acciones correctivas propuestos por los colaboradores en la utilización de horas para que los pedidos se distribuyan a tiempo, utilización de huecos de almacenamiento para darle fluidez a la recepción de mercancías.
	11°	11/12/2017				Implementación de indicadores internos para el control
	12°	18/12/2017				Publicación semanal de resultados en mural del centro de distribución, para celebración por resultados obtenidos.

## Anexo 10. Desarrollo de la metodología del Coaching

Es importante señalar que esta iniciativa por el desarrollo de la metodología nació del curso electivo que llevamos en la universidad cesar vallejo titulado: “Coaching Profesional” con el coach y profesor Jesús Padilla Caballero, durante el 21 de junio hasta el 06 de setiembre de 2017, que gracias a su amplio conocimiento, experiencia y dominio particular del tema causo un efecto muy positivo en nuestra aula para con todos los alumnos, el cual quedamos muy satisfechos por sus valiosas enseñanzas.

Siguiendo el lineamiento planteado por Zenger y Stinnett en su marco metodológico para el coaching, se puso en práctica la hoja de ruta que permitió ayudar a los colaboradores a seguir avanzando en su crecimiento profesional y personal se desarrolló conversaciones del coaching a través de la puesta en práctica de cada una de las cuatro etapas:

### **Etapa 1. Formular la conversación**

En primer lugar se ejecutó la capacitación acerca del coaching para que los colaboradores se identifiquen con el termino, los conceptos y en que consiste la metodología, se logró definir los horarios y lugar donde se ejecutaron las reuniones con todos los colaboradores para luego fijar el objetivo en concordancia con los ellos, básicamente se orientó como objetivo que ellos desarrollasen sus capacidades para que generen sus propias soluciones y eso conlleve al logro de las metas laborales como la optimización de las horas de trabajo, utilizar correctamente los huecos de almacenamiento, brindar fluidez en la entrada y salida de mercancías.

Las conversaciones se llevaron a cabo de manera grupal (todos los colaboradores del centro de distribución), se definió el propósito que con nuestro trabajo logremos hacer realidad la visión de la empresa, así como su crecimiento personal de cada colaborador, se acordó reunirnos todos los lunes desde las 9:05 am por un periodo de 20 minutos, donde el coachee traerá los obstáculos que impiden que logremos las metas laborales y las posibles alternativas de solución que se le ocurran.



*Figura 8. Capacitación de coaching*



*Figura 9. Dinámica para incentivar logro de metodología del coaching*

## **Etapas 2. Entender el estado actual de la situación**

Le va bien así, hacer que las cosas caminen, con las primeras semanas de conversaciones con los colaboradores se exploró cuidadosamente las diversas opiniones que tenían otras áreas (nuestros clientes internos) como personal de ventas, oficina y algunos clientes externos respecto a las actividades de que en el centro de distribución realizábamos con el fin saber por fuente externa lo que opinan de nuestro trabajo.

Esto causo asombro al escuchar las respuestas a pesar que los colaboradores trataban de hacer bien su trabajo, el cliente interno no percibía esa dedicación, al contrario; esto ayudo a que los colaboradores del centro de distribución tengan presente que con lo hacíamos no era suficiente y en cierto punto poco productivo, asimismo se logró identificar las debilidades que teníamos y que necesitábamos corregir para evitar las apreciaciones que vertían los cliente internos, en esta etapa el coach ayudaba escuchando atentamente y evitaba dar su opinión personal con el objetivo que los colaboradores se sientan que están una conversación muy particular.

Esto permitió que el coachee comprenda el problema con mayor claridad y a través de las preguntas abiertas y neutras que el coach le realizo pudieran ampliar concienzudamente el problema, el cual se notaba en el rostro del colaborador por los gestos que corporalmente mostraba.



*Figura 10.* Colaboradores redactando las opiniones de clientes internos



*Figura 11.* Identificación de debilidad: utilización de huecos de almacenamiento

### Etapa 3. Explorar la situación deseada

Apunte al objetivo correcto, en esta etapa al coach se le prendía en foco para dar solución al problema sin embargo se tuvo que manejar con tranquilidad porque se pudo entender que con una opción no era suficiente precipitarse para hacerlo saber al coachee, el objetivo era que los colaboradores generen sus propias soluciones orientadas a mejorar sus actividades laborales por ello se les preguntó ¿qué es lo que necesitamos escuchar por parte de nuestros clientes internos?, respondieron: que reconozcan nuestro trabajo y lo valoren, seguidamente se les pregunto: ¿Qué podemos hacer?, respondiendo con una lluvia de ideas.

Con esto se logró que el colaborador de más de tres alternativas de solución (entre ellas algunas viables y otras fuera de las posibilidades) las cuales se fueron reforzando con puntos de vista, sugerencias, como poniéndole más leña al fuego, para que el colaborador brinde nuevas alternativas solución, esto permitió que el colaborador extendiera su visión del éxito y que supere los obstáculos que anteriormente no le permitían descubrir soluciones.



Figura 12. Colaboradores convencidos en que lograremos mejorar

#### **Etapa 4. Diseñar un plan de acción eficaz**

Hacer hincapié en el seguimiento y reporte, al entrar en esta etapa de la conversación se solicitó mayor detalles de las acciones concretas que permitieron al colaborador darse una idea clara de lo que ha podido conseguir (generar sus propias soluciones), se aprobaron las acciones correctivas que ellos sugirieron con la finalidad de mejorar en la utilización de horas de trabajo para que los pedidos se distribuyan a tiempo, a optimizar el uso de los huecos de almacenamiento para contribuir en darle mayor fluidez a la recepción de las mercancías.

Asimismo, se dieron cuenta que pueden seguir solucionando más problemas que identificaron en el centro de distribución; el coach y el coachee definieron fechas específicas para solucionar los primeros obstáculos y estos se desarrollaron y culminaron con la solución dentro de los plazos, se generaron indicadores para el seguimiento y se publicaron los resultados en el mural del centro de distribución para que los colaboradores sepan cómo vamos. El coach no tuvo que poner presión para lograr que el colaborador llegue a la situación deseada, por el contrario; de manera creativa logro comprometerlo a que logre sus metas planteadas.



*Figura 13. Reconocimiento por buen desempeño de colaboradores*



Figura 14. Mural del Centro de distribución (lado superior derecho)



Figura 15. Colaboradores motivados a seguir mejorando.

## Anexo 11. Constancia de autorización

**CONSTANCIA**

EL GERENTE GENERAL DE MB CORP INTERNATIONAL S.A.C

HACE CONSTAR

Que el estudiante de la Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad Cesar Vallejo, **Miguel Angel More Benites** con **código N° 7000522926** aplicó las fichas de observación N°1, N°2, N°3 y N°4 para su estudio de tesis titulada El efecto del coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime correspondiente.

Lima, 08 de agosto del 2018

  
MB CORP INTERNATIONAL SAC  
Braulio J. Morocco Bustinjo  
GERENTE GENERAL

## Anexo 12. Artículo científico

**El efecto del coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017**

Br. Miguel Angel More Benites

**Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima****Resumen**

La investigación tuvo como objetivo general determinar el efecto del coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017; la metodología tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo Aplicada, con diseño preexperimental y de nivel explicativo, el método fue hipotético deductivo, la población fue censal pues se consideró el conjunto de datos del año 2017 y 2018, los cuales fueron recolectados con la técnica de la observación y las fichas de observación, estas fueron validadas mediante el juicio de expertos; La confiabilidad fue determinada por medida de estabilidad.

Por último, se realizó el análisis descriptivo de la productividad antes y después de la implementación del coaching, el cual arrojó 20% de mejora, se contrastó la hipótesis con T de student y este proporcionó un coeficiente de significancia de 0.000 el cual fue menor que el nivel alfa de 0.05, por ello se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna; Se concluyó que el coaching tiene efecto significativo en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017.

*Palabras clave: Coaching, interacción, productividad, eficiencia, eficacia.*

## **Abstract**

The general objective of the research was to determine the effect of coaching on the productivity of the company MB Corp International S.A.C. Lima, 2017; the methodology had a quantitative approach, of Applied type, with preexperimental design and of explanatory level, the method was hypothetical deductive, the population was census because the data set for 2017 and 2018 was considered, which were collected with the technique of the observation and the observation cards, these were validated through expert judgment; Reliability was determined by measure of stability.

Finally, the descriptive analysis of the productivity before and after the implementation of the coaching was carried out, which showed a 20% improvement, the student's T hypothesis was contrasted and this provided a coefficient of significance of 0.000 which was less than the alpha level of 0.05, therefore the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted; It was concluded that coaching has a significant effect on the productivity of the company MB Corp International S.A.C. Lima, 2017.

Keywords: Coaching, interaction, productivity, efficiency, effectiveness.

## **Introducción**

La productividad a nivel mundial es considerada como condicionante en el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía, por ello muchos países del mundo buscan mejorar su productividad continuamente, por ejemplo: Suiza, Estados Unidos, Singapur ocupan el primer, segundo y tercer puesto respectivamente, según nota de prensa del centro de desarrollo industrial (CDI).

Nuestro país, en el periodo 2017-2018, se ubicó en el puesto 72, La empresa Mb Corp International se encontró en la misma situación de baja productividad, como parte de revertir esta situación la organización desde el 2017 decidió

mejorarlo en el centro de distribución, enfocado en potenciar las habilidades de los colaboradores mediante el coaching.

El coaching se ha abierto un amplio camino logrando crecer más de un 25% anual en los últimos cinco años (Zenger y Stinnett, 2013), el cual demostró que es una herramienta de desarrollo y cambio que viene para quedarse y perdurar, entre los beneficios que se pueden lograr tenemos: empleados involucrados y comprometidos, mayor productividad, vínculos más fuertes entre jefe y subordinado, resiliencia, mayor creatividad (Zenger y Stinnett, 2013).

La información plasmada en el libro “El Coach extraordinario” de John Zenger y Kathleen Stinnett es la base fundamental del presente estudio porque ayudó a entender cómo se produce el efecto en la productividad al aplicar el coaching en la empresa MB Corp International; por otro lado, los aportes descritos por Humberto Gutiérrez Pulido en su obra “Calidad y Productividad” de la palabra productividad ha sido precisa y puntual.

El estudio tiene justificación práctica porque benefició a los colaboradores de la empresa MB Corp International, el coaching permitió potenciar sus habilidades, que se sientan parte de la solución cuyo efecto se vio reflejado en la productividad, asimismo este estudio será útil a futuros investigadores, profesionales y empresarios como material de consulta o referencial, por la información demostrada del efecto del coaching en la productividad, contribuyendo con el crecimiento empresarial por presentar relevancia social.

### **Antecedentes del Problema**

Bécart (2015) en su tesis “*Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida*”, con el objetivo de identificar el impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida aplicó la metodología cuantitativa, cualitativa y mixta, desarrollando las investigaciones para tener las pruebas contundentes del nivel de impacto del coaching en estudiantes del 2010 al 2015, obtuvo resultados favorables, determino que el coaching impacta positivamente en el incremento de

competencias asimismo concluyó que se debe profundizar el coaching en el desarrollo de competencias para la vida en estudiantes de la educación superior por ser un factor clave para el campo de la investigación en temas educativos.

Barrionuevo (2017) en su tesis "*Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la beneficencia pública de Arequipa 2017*", con el objetivo de incrementar la productividad a través de la implementación del coaching desarrolló su investigación de tipo aplicada, con diseño descriptivo documental, de campo y correlacional; empleo como instrumento de recolección de datos el cuestionario y la técnica de la encuesta con el cual obtuvo como resultado: el cumplimiento de los objetivos planteados como la formación de los colaboradores en los diversos niveles jerárquicos. Se concluyó que el coaching empresarial generó un incremento de la productividad reflejado en la eficiencia del personal.

Vera (2016) en su tesis "*Aplicación del coaching para mejorar la productividad del recurso humano, en la empresa Servosa, Huachipa, Lima 2016*", con el objetivo primordial de mejorar la productividad del recurso humano, ejecutó su investigación de tipo aplicada, con diseño preexperimental; utilizó la técnica de la observación y como instrumento la ficha de observación recolectando datos durante ocho meses, con el cual logro como resultado un notorio cambio entre la situación anterior vs la posterior (después). Se concluyó que a través de la aplicación del coaching pudo lograr mejorar el desempeño de sus colaboradores y de la organización en general el cual lo demuestran a sus clientes.

## **Revisión de la literatura**

### **Coaching**

Son "Interacciones que ayudan al individuo a ampliar su conciencia de las cosas, a descubrir soluciones de nivel superior y a tomar e implementar mejores decisiones" (Zenger y Stinnett, 2013, p. 58).

Zenger y Stinnett (2013) manifestaron que entre las consecuencias más interesantes del coaching es una productividad más alta, sean cuales sean los indicadores que su organización utilice, los outputs medibles de la actividad de su personal aumentan cuando reciben el coaching de manera regular, hace que la gente se concentre en los objetivos más importantes, les hace saber que su líder/jefe está atento al rendimiento de su actividad, ayuda a desarrollar mejores hábitos de trabajo y a trabajar más y más inteligentemente (p.15).

Zenger y Stinnett proporcionan un marco metodológico para el coaching, el cual consiste en una hoja de ruta que ayuda a los colaboradores a crecer y perfeccionarse mediante las conversaciones del coaching el cual se logra siguiendo estas etapas: formular la conversación, entender el estado actual de la situación, explorar la situación deseada y diseñar un plan de acción eficaz.

### **Productividad**

“Es lograr resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (Gutiérrez, 2014, p. 20). Esta definición se vinculó de modo sencillo con las dimensiones que se utilizó: eficiencia y eficacia.

### **Eficiencia**

Es “Tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicios” (Gutiérrez, 2014, p. 20).

### **Eficacia**

Es el “Grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados” (Gutiérrez, 2014, p. 20).

Anaya (2011) indicó que aumentar la productividad significa: “Producir más con el mismo consumo de recursos; Producir igual utilizando menos recursos o Producir más utilizando menos recursos” (p. 208).

Anaya (2011) explicó que otro punto importante a tener en cuenta para mejorar la productividad del personal son los factores puramente psicológicos de la relación laboral, es decir, de influencias motivadoras y desmotivadoras, el grado de involucración del personal en las decisiones (dirección participativa), la apreciación y reconocimiento del trabajo bien hecho y sobre todo la definición clara de responsabilidades y medición de resultados (p. 214).

### **Problema**

¿Cuál es el efecto del coaching en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017?

### **Objetivo**

Determinar el efecto del coaching en la productividad en la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

### **Método**

El presente estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, el método de investigación fue hipotético deductivo, de nivel explicativo, con diseño preexperimental, su población fue censal porque se usaron todos los datos de enero a junio 2017 y de enero a junio 2018.

La técnica usada fue la observación y el instrumento la ficha de observación, cuya validez de contenido se dio a través del juicio de expertos y la confiabilidad se obtuvo mediante la medición de estabilidad.

El procedimiento consistió en: al grupo de colaboradores del centro de distribución se le realizó la medición de la productividad (01= medición preprueba), se aplicó la metodología del coaching (X= tratamiento) y se realizó la segunda medición de la productividad (02= medición posprueba); estos datos fueron

observados y registrados en las fichas de observación con la autorización del gerente general, para obtener las estadísticas descriptivas e inferenciales.

## Resultados

Los datos se procesaron en hojas de cálculo de excel con el que se obtuvieron las estadísticas descriptivas y por último en el SPSS con el que se consiguieron las estadísticas inferenciales.

Tabla 7

*La productividad de Mb Corp Internacional S.A.C antes y después del coaching*

Productividad	Productividad antes (2017)	Productividad después (2018)
Eficiencia	73%	91%
Eficacia	74%	97%
<b>Total, general</b>	<b>74%</b>	<b>94%</b>

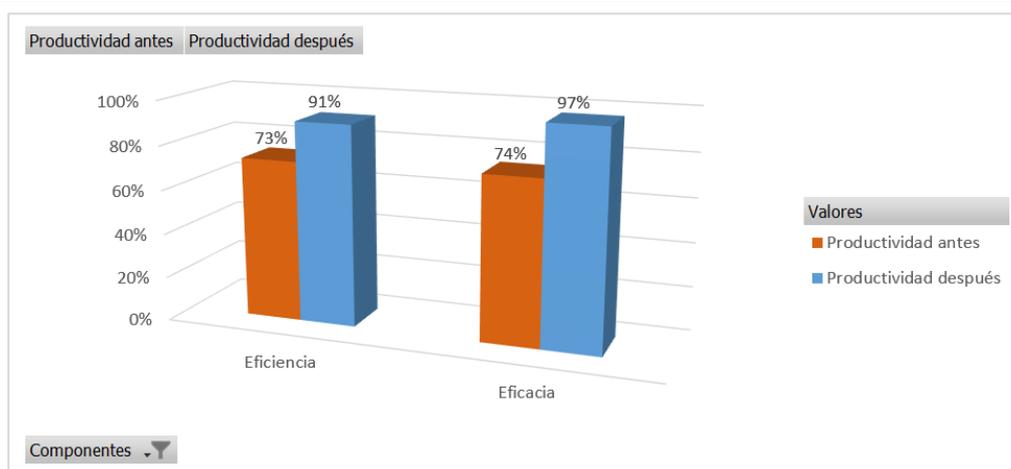


Figura 3. Productividad antes y después de la implementación del coaching

En la tabla 7 se visualizó que la productividad inicial fue de 74%, posterior a la implementación de la metodología del coaching se incrementó 20%, es decir se obtuvo 94% de productividad, asimismo en la figura 3 se observó en naranja la eficiencia con 73% y la eficacia con 74% antes de la implementación, a la vez, pintado en azul, el crecimiento a 91% de la eficiencia y el 97% de la eficacia, valores que plasman el efecto positivo del coaching en la productividad.

## Discusión

Bécart (2015) logró resultados positivos en dicha investigación como fue en el impacto positivo y el incremento de competencias que visualizo en sus estudiantes posterior al entrenamiento que ofreció, asimismo, concluyó que se debe seguir profundizando el tema del coaching con la finalidad de lograr continuamente el desarrollo de las competencias en los estudiantes de educación superior, el cual los hace más productivos en el rubro educativo. En nuestra tesis ese resultado positivo se visualiza en un 20% de mejora de la productividad posterior a la implementación de la metodología del coaching, ambos coincidimos en que hay un efecto positivo en la productividad al aplicar coaching.

## Conclusiones

Siendo el nivel de significancia bilateral de la prueba de T de student para muestras relacionadas de la productividad, el  $p=0.000 < 0.05$ , esto indica que hay una diferencia significativa en los promedios de los datos de productividad recopilados en los 6 meses antes y después, por lo tanto, se concluye: El coaching tiene efecto significativo en la productividad de la empresa Mb Corp International S.A.C. Lima, 2017.

## Referencias

Anaya, J. (2011). *Almacenes* (2ª ed.) Madrid: Esic editorial.

Barrionuevo, J. (2017). *Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la sociedad de beneficencia pública de Arequipa. 2017* (Disertación de grado, Universidad Católica San Pablo). Recuperada de <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/ucsp/15434>

Bécart, A. (2015). *Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida* (Disertación doctoral, Universidad Pablo de Olavide). Recuperada de <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2353/becart-anne-tesis15.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Centro de Desarrollo Industrial (2017). *Informe global de competitividad 2017-2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. (4ª ed.) México: McGraw-Hill/interamericana editores.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Vera, E. (2016). *Aplicación del coaching para mejorar la productividad de recurso humano, en la empresa Servosa, Huachipa, Lima 2016* (Disertación de grado, Universidad Cesar Vallejo). Recuperada de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/3509/vera\\_ve.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/3509/vera_ve.pdf?sequence=1&isallowed=y)

Zenger, J. y Stinnett, K, (2013). *El coach extraordinario*. Barcelona: Profit Editorial.



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### **Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis**

Yo, Luzmila Lourdes Garro Aburto asesor del curso de Desarrollo de proyecto de investigación y revisor de la tesis del estudiante Br. Miguel Angel More Benites titulada: **El efecto del coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017.** Constató que la misma tiene un índice de similitud de 23% verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 08 de agosto del 2018

---

Luzmila Lourdes Garro Aburto

DNI: 09469026

Feedback Studio - Google Chrome  
 Es seguro | https://evturnitin.com/app/carta/es/?o=990269104&lang=es&ro=103&u=1051413501&st=1

feedback studio

TESIS-MORE

24 de 25

Resumen de coincidencias

**23 %**

1 Entregado a Universida... 15 %  
Trabajo del estudiante

2 repositorio.ucv.edu.pe 3 %  
Fuente de Internet

3 Entregado a Pontificia ... 1 %  
Trabajo del estudiante

4 rio.upo.es 1 %  
Fuente de Internet

5 docplayer.es <1 %  
Fuente de Internet

6 recursobiblio.url.edu.gt <1 %  
Fuente de Internet

7 Entregado a Universida... <1 %  
Trabajo del estudiante

23

ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

El efecto del coaching en la productividad de la empresa  
MB Corp International S.A.C. Lima, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestría en administración de negocios - MBA

AUTOR  
Dr. Miguel Angel More Benites

ASESORA  
Dra. Luzmila Lourdes Garro Aburo

SECCION  
Administración de Negocios-MBA  
LINEA DE INVESTIGACIÓN

Página: 1 de 87 | Número de palabras: 13796 | High Resolution | Text-only Report | Activado

07:47 p. m. 15/08/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
 "César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

MORE BENITES MIGUEL ANGEL  
 D.N.I. : 42412192  
 Domicilio : JY. MIGUEL ANCO #118 Carabayillo  
 Teléfono : Fijo : 501.9014 Móvil : 96.57.675+3  
 E-mail : mamb\_125@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
 Escuela : .....  
 Carrera : .....  
 Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : MAESTRO  
 Mención : ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

MORE BENITES MIGUEL ANGEL  
 .....  
 .....

Título de la tesis:

EL EFECTO DEL COACHING EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA  
 EMPRESA MB CORP. INTERNACIONAL S.A.C. LIMA, 2017

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

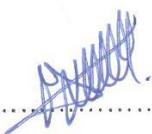
A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : 

Fecha: 29.09.18



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MORE BENITES MIGUEL ANGEL

INFORME TITULADO:

EL EFECTO DEL COACHING EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA

EMPRESA HBCORP INTERNATIONAL S.A.C. LIMA, 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

SUSTENTADO EN FECHA: 23 de Agosto de 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN