



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Coaching de equipo para mejorar el desempeño laboral de los  
trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C, Olmos.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Chuzón Calderón de Torres, Valeria Analí (ORCID: 0000-0003-2516-8072)

Sánchez Ramírez, Erika Fabiola (ORCID: 0000-0002-7419-8676)

**ASESORA:**

Dra. Colunche Campos, Teonila (ORCID: 0000-0002-3318-6628)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO - PERÚ

2020

## DEDICATORIA

*A Dios y a la Virgen Santísima porque siempre están en cada paso de doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mis padres, quienes son mi apoyo para lograr cada uno de mis objetivos y metas trazadas. Quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mí fortaleza en todo momento con su trabajo, fe y ejemplo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Cesar Vallejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Administración.*

*Especial agradecimiento a nuestra profesora Teonila Colunche Campos por su guía, visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito el proyecto.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de graficos y figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA .....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	13
3.2. Variables y Operacionalización .....	14
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis .....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	16
3.5. Procedimientos .....	19
3.6. Métodos de análisis de datos.....	19
3.7. Aspectos éticos .....	20
IV. RESULTADOS.....	21
V. DISCUSIÓN .....	43
VI. CONCLUSIONES.....	45
VII. RECOMENDACIONES.....	46
VIII. PROPUESTA .....	47
REFERENCIAS .....	58
ANEXOS.....	2
ANEXO N° 01: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	62
ANEXO N° 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN .....	65
ANEXO N° 3: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO .....	70
ANEXO N° 4: PERMISO DE LA EMPRESA.....	76
ANEXO N° 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	77
ANEXO N° 6: VALIDACIÓN DE PROPUESTA .....	78
ANEXO N° 7: REPORTE DE TURNITIN.....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Fórmula para explicar el desempeño del equipo de los colaboradores .....	11
Tabla N° 2: Distribución de la muestra .....	15
Tabla N° 3: Puntuación de expertos .....	18
Tabla N° 4: Variable Desempeño Laboral.....	19
Tabla N° 5: Variable Coaching de equipos .....	19
Tabla N° 6: Indicadores de la Dimensión Técnicas de motivación.....	21
Tabla N° 7: Indicadores de la Dimensión Comunicación interna.....	22
Tabla N° 8: Indicadores de la Dimensión Gestión de tiempos.....	24
Tabla N° 9: Indicadores de la Dimensión Reuniones de trabajo .....	25
Tabla N° 10: Indicadores de la Dimensión Coaching de negociaciones .....	26
Tabla N° 11: Analisis del Coaching de equipos .....	28
Tabla N° 12: Indicadores de la Dimensión Motivación.....	30
Tabla N° 13: Indicadores de la Dimensión Ambiente de trabajo .....	32
Tabla N° 14: Indicadores de la Dimensión Establecimiento de objetivos.....	33
Tabla N° 15: Indicadores de la Dimensión Reconocimiento del trabajo.....	35
Tabla N° 16: Indicadores de la Dimensión Participación del trabajador.....	36
Tabla N° 17: Indicadores de la Dimensión Formación y desarrollo profesional .....	37
Tabla N° 18: Analisis del desempeño laboral.....	38
Tabla N° 19: Plan de acción de la propuesta .....	41
Tabla N° 20: Plan de acción de la propuesta Estrategia I .....	51
Tabla N° 21: Plan de acción de la propuesta Estrategia II .....	51
Tabla N° 22: Plan de acción de la propuesta Estrategia III .....	52
Tabla N° 23: Plan de acción de la propuesta Estrategia IV.....	52
Tabla N° 24: Plan de acción de la propuesta Estrategia V.....	53
Tabla N° 25: Plan de acción de la propuesta Estrategia VI.....	54
Tabla N° 26: Plan de acción de la propuesta Estrategia VII.....	54
Tabla N° 27: Financiamiento del Plan de acción de la propuesta .....	56
Tabla N° 28: Cronograma del Plan de acción de la propuesta.....	56
Tabla N° 29: Operacionalización de la variable independiente.....	62
Tabla N° 30: Operacionalización de la variable dependiente.....	63
Tabla N° 31: Matriz de consistencia .....	77

## ÍNDICE DE GRAFICOS Y FIGURAS

Figura N° 1: Triangulación concurrente.....	13
Figura N° 2: Nivel de dimensión técnicas de motivación.....	21
Figura N° 3: Nivel de dimensión comunicación interna.....	23
Figura N° 4: Nivel de la Dimensión Gestión de tiempos.....	24
Figura N° 5: Nivel de la Dimensión Reuniones de trabajo.....	25
Figura N° 6: Nivel Dimensión Coaching de negociaciones.....	27
Figura N° 7: Nivel de estrategias de Coaching equipo de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.....	28
Figura N° 8: Nivel de dimensiones del Coaching equipo.....	29
Figura N° 9: Nivel Dimensión de la Motivación.....	31
Figura N° 10: Nivel Dimensión del Ambiente de trabajo.....	32
Figura N° 11: Nivel Dimensión Establecimiento de objetivos.....	34
Figura N° 12: Nivel Dimensión Reconocimiento del trabajo.....	35
Figura N° 13: Nivel Dimensión Participación del trabajador.....	36
Figura N° 14: Nivel Dimensión Formación y desarrollo profesional.....	37
Figura N° 15: Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.....	39
Figura N° 16: Nivel de dimensiones del desempeño laboral.....	40
Figura N° 17: Organigrama.....	49

## RESUMEN

El coaching es un factor clave para generar desarrollo empresarial, relacionando equipos, optimizando su funcionamiento, reduciendo conflictos e incrementando el desempeño laboral dentro de los mismos. La empresa SERVAL S.A.C. no ha desarrollado estrategias de mejora respecto al rendimiento entre sus trabajadores, observando poco interés por cumplir metas que van más allá de los requerimientos básicos del día a día, ninguna estrategia motivacional ni incentivos. Por ello, el objetivo del presente estudio fue proponer la estrategia de Coaching de equipo para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos. La investigación fue de tipo proyectivo, de enfoque cuantitativo y diseño mixto de triangulación concurrente, se aplicaron encuestas a todos los trabajadores (20 personas). Se tuvo como resultado que el nivel de estrategias de coaching de equipo es alto para el 50% de los trabajadores y el nivel de desempeño laboral es alto para el 70%, dejando un margen pendiente de mejora principalmente en las dimensiones de Formación profesional, Participación del trabajador y Reconocimiento del trabajo. Concluyendo que la aplicación de estrategias de coaching de equipo traería una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C.

**Palabras clave:** coaching de equipo, desempeño laboral, estrategia.

## ABSTRACT

Coaching is a key factor to generate business development, relating teams, optimizing their operation, reducing conflicts and increasing job performance within them. The company SERVAL S.A.C. It has not developed performance improvement strategies among its workers, observing little interest in meeting goals that go beyond basic day-to-day requirements, any motivational strategy, or incentives. Therefore, the objective of this study was to propose the team coaching strategy to improve the job performance of workers at the company SERVAL S.A.C., Olmos. The research was projective, with a quantitative approach and a mixed design of concurrent triangulation, surveys were applied to all workers (20 people). The result was that the level of team coaching strategies is high for 50% of the workers and the level of job performance is high for 70%, leaving room for improvement, mainly in the dimensions of Professional Training, Participation of the worker and recognition of the work. Concluding that the application of team coaching strategies would bring an improvement in the job performance of the workers of the company SERVAL S.A.C.

**Keywords:** team coaching, job performance, strategy.

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas, en la actualidad, están sumergidas en un mundo competitivo, lo que hace necesario que la gestión del capital humano alcance nuevos niveles y cuente con estrategias de mejora actuales, debido a esto, el desempeño laboral ha alcanzado mayor relevancia para la efectividad de la organización, mediante este se miden las diferentes actividades que desarrollan los colaboradores de la empresa con el fin de lograr la competitividad de éstos. Además, las organizaciones también se preocupan por lograr satisfacción laboral en la organización, puesto que permite incrementar la eficiencia en el desempeño y para llegar a ello utilizan diversas estrategias, como el coaching de equipos, que facilita que los colaboradores logren el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como grupales, con ello, será posible alcanzar un buen clima laboral, mismo que a su vez permitirá un desempeño laboral positivo.

Hace una década el coaching era un término desconocido, hoy es tomado como factor clave para generar desarrollo empresarial y se ha convertido en una metodología aplicada tanto a nivel personal como profesional, relacionando equipos, optimizando su funcionamiento, reduciendo conflictos y optimizando el estilo de trabajo de todas las personas que laboran en las organizaciones (Hilario S. G., 2019). La práctica de dinámicas y técnicas de coaching ha tenido diversos casos de éxito en el mundo empresarial, logrando trabajar no solo en las competencias y habilidades del individuo sino también en las relaciones interpersonales dentro de la empresa y en la dinámica organizacional de tal forma que se mejore el desempeño laboral y con ello se lleguen a los objetivos empresariales (Parsloe & Leedham, 2017). El coach se centrará en orientar a las personas y organizaciones a través de estrategias para que logren los objetivos que previamente se han trazado (Del Río, López, & Rodríguez, 2018).

Dentro del ámbito nacional, existen estudios que concluyen que para el 81% de los trabajadores el clima organizacional es un componente importante para el desempeño laboral y que el 86% de peruanos estarían dispuestos a renunciar si existiese un mal clima laboral (Gutiérrez, 2018), teniendo en cuenta que el coaching

de equipos ayuda a mejorar el clima organizacional, éste adquiere mayor relevancia en su aplicación. Dentro del clima organizacional se toma en cuenta que la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), afectan relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente (Urbano, 2018)

En el Perú, el coaching de equipos fue aplicado también a nivel deportivo con excelentes resultados, mediante esta herramienta lograron dejar de lado el individualismo para promover la idea de “nosotros” como lo menciona Raffo en su artículo, concluyendo con siguiente frase: “si queremos lograr excelentes resultados en nuestras empresas, necesitamos que el trabajo se realice en armonía y mucho dependerá del equipo” (Raffo, 2018). En la empresa agrícola NAJSA, se decide investigar la realidad con el objetivo de ayudar a encontrar una solución a los puntos críticos identificados en el área del factor humano, concluyendo que el Coaching tuvo un resultado positivo en un 57% (Boulangger Montoya & Espinoza Rodriguez, 2019).

La empresa Serval S.A.C. no es la excepción respecto a la necesidad de mejorar el desempeño laboral dentro de su organización, actualmente se ha observado un menor rendimiento entre sus trabajadores y poco interés por cumplir metas que van más allá de los requerimientos básicos del día a día, además no se aplica ninguna estrategia motivacional ni incentivos que puedan contribuir a la mejora de su desempeño, evidenciando una falta también en la comunicación interna; como en todas las empresas, es necesario contar con un líder que logre un equilibrio que beneficie a todos y los involucre; destacando con cada uno sus capacidades y cualidades. Sin embargo, hasta ahora no se han aplicado estrategias sólidas para la mejora de la gestión del capital humano, ni se han desarrollado herramientas para la captación de nuevos clientes y el incremento de la productividad dentro de la empresa.

Por indicado anteriormente, se formula la siguiente interrogante: ¿De qué manera se propondría el coaching de equipos para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C. - Olmos?

Para solucionar esta interrogante, se suscita el siguiente **objetivo general**: proponer la estrategia de Coaching de equipo para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos, en base al cual se han definido los siguientes **objetivos específicos**: Diagnosticar las estrategias de coaching equipo de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos, Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos, y Diseñar las estrategias para el coaching de equipos en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

Así mismo, la **hipótesis** general positiva plantea lo siguiente: Es posible proponer una estrategia de coaching de equipo para la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos 2020; siendo la hipótesis general negativa que: No es posible proponer una estrategia de coaching de equipo para la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos 2020.

La presente investigación se **justifica** de manera teórica, porque permitió profundizar en el coaching de equipos y el desempeño laboral, que a su vez se sustenta en teorías validadas por medio de conceptos y estudios realizados que permiten la identificación de técnicas y herramientas a seguir como parte de la estrategia de coaching de equipos para mejorar el desempeño laboral. La aplicación de estas teorías a nivel local también servirá de referencia para futuras investigaciones relacionadas. A nivel práctico se justificó ya que se propone un instrumento para determinar las competencias de sus colaboradores, para el crecimiento de su desempeño en las funciones que realizan en la empresa SERVAL S.A.C, Olmos basado en las técnicas utilizadas en el coaching de equipos. A nivel metodológico se justifica mediante técnicas y de diseños de investigación legítimas, como la investigación proyectiva que tiene como objetivo diseñar o crear respuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones mediante la elaboración de una propuesta (Hurtado Barrera, 1998), como el diseño de un programa de coach de equipos.

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan referencias de trabajos previos sobre las variables de la investigación a nivel internacional dentro de los cinco últimos años.

En esta investigación titulada “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, Nicaragua” (Zans, 2017), se tuvo como objetivo analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, mediante la aplicación de un estudio de enfoque mixto de tipo descriptivo – explicativo (p.iii); concluye que el desempeño laboral es el resultado obtenido de las actividades que se realizan en el área de trabajo, en el cual influye el clima organizacional; por lo tanto, el clima organizacional es el entorno al que rodea al trabajador que influye para desempeñar sus tareas de manera eficiente.

En su investigación titulada “Motivación y desempeño laboral -Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, Guatemala” (Sum, 2015). Tuvo como “objetivo de establecer el dominio de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo” (p.47) y aplicó una investigación tipo descriptivo, donde determina que la motivación es un punto relevante para que los trabajadores sean productivos y tenga un buen desempeño laboral.

Para optimizar el desempeño de los trabajadores se debe manejar de manera individual y conjunta, por lo que el coaching es una alternativa de solución para poder lidiar con el desempeño laboral negativo.

En la investigación titulada “Impacto del coaching de equipos en los procesos y la eficacia del equipo: un estudio con dos equipos gestores de TI en el sector financiero-asegurador, Madrid – España” (Corral, 2016). Tuvo por objetivo “averiguar el impacto del coaching de equipos en los procesos - como el equipo se desempeña en sus funciones- y la eficacia de los equipos - los resultados de lo que hacen” (p.198). Aplicó un diseño cuasi experimental con equipos, concluyendo que

la implementación de coaching de equipos impacta en los procesos del equipo mejorando las conductas de aprendizaje del equipo.

En la investigación “Team Coahing, como factor para potenciar el empoderamiento en el trabajo de equipo”, se encontró que el coaching y el team coaching son herramientas que al contar con las estrategias apropiadas, traen empoderamiento en la persona y colaboran al bienestar de ésta, con lo que mejoran su efectividad y traen consigo el éxito empresarial, tienen a su vez un gran impacto dentro de la cultura organizacional y hace que la organización sea percibida como que se preocupa y compromete con el desarrollo humano integral (Rodriguez, 2017)

En el estudio “Facilitating work engagement and performance through strengths – based micro coaching” se investiga con el propósito de determinar las fortalezas y las bases que el coaching puede traer a una organización, especialmente al compromiso y mejora en el desempeño laboral, a través de la aplicación de micro coaching a lo largo de 5 semana a 60 empleados, teniendo como resultado que lo participantes incrementaron su desempeño y también realizaron sugerencias para continuar con el programa, aumento la cohesión en el equipo y se tuvieron resultados psicológicos positivos respecto al trabajo individual y al compromiso con la empresa (Pelaez, Coe, & Salanova, 2019)

En la investigación “Examining the impact of managerial coaching on employee job performance” realizada con el objetivo de examinar la influencia directa que tiene el coaching sobre el compromiso laboral y los efectos en el desempeño laboral, a través de una encuesta a 183 trabajadores. Donde se encontró que el coaching influye directamente sobre el desempeño laboral, más que sobre el compromiso con la empresa, también se encontró que la calidad del trabajo realizado aumentó (Muhammad, Suleman, Basharat, & Orangzab, 2018)

En la investigación “The effect of coaching on employee performance” con el objetivo de determinar el efecto del coaching sobre el desempeño laboral, se realizó una encuesta a 62 empleados, encontrando que la influencia ascendía a un 60.6% de correlación con el desempeño laboral (Lena, Masharyono, & Hanani, 2018)

En la investigación titulada “Efficacy of Coaching on Job performance outcomes”, realizada con el objetivo de determinar la efectividad de la aplicación de estrategias de coaching en el trabajador y la organización, encontrando que existe una relación positiva entre el desempeño laboral y la asesoría realizada a través de un coach, por lo que se consideró importante la intervención de un coach de equipos dentro de la empresa para lograr estos avances (Sean, 2018)

En la investigación “Effect of coaching on employee performance in state corporations in Kenya” donde se tuvo como objetivo examinar el efecto del coaching en el desempeño laboral en SCs Kenya, con una muestra de 126 personas, a través de cuestionarios, se encontró que el coaching tiene una relación de influencia sobre el desempeño de los trabajadores y que brinda un proceso de soporte para resolver problemas dentro de la empresa (Mwangi, Wario, Nzulwa, & Odhiambo, 2018)

En la investigación “Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness”, donde el objetivo fue examinar los efectos del coach de equipos sobre el desempeño de equipos y la satisfacción percibida, a través de una encuesta realizada a 506 trabajadores que a su vez pertenecían a 75 equipos, con resultados que muestran los efectos positivos del trabajo del coach de manera individual y de equipo, así como también la mejora en las relaciones interpersonales dentro de la empresa, lo que posteriormente lleva a aumentos en el desempeño laboral, (Dimas, 2016)

A nivel nacional, se harán referencias respecto a investigaciones previas de las variables de estudio.

En la investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima – Perú” (Pastor, 2018), donde el objetivo de estudio fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral (p.27), empleando una metodología prospectiva, no experimental, transversal y correlacional; concluyendo que existe una relación directa entre ambas variables, es decir, se pudo determinar que con un buen clima de la organización mejora la comunicación, las condiciones laborales, buena relación con

la supervisión, involucramiento laboral, realización personal de los trabajadores de la empresa (p. 72).

En la investigación titulada “Coaching como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de área de servicios universitarios de la Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa 2017” (Laura, 2017), se tuvo como objetivo el determinar la aplicación de herramientas de coaching para lograr la mejora en el desempeño laboral, para lo cual se aplicó una encuesta a 33 trabajadores del área de servicios universitarios, encontrando que el nivel de desempeño es satisfactorio según los parámetros, pero respecto a algunas dimensiones se encuentra debajo del rango general.

En la investigación titulada “Relación del coaching con el desempeño laboral en el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Leon XIII Virú 2017”, llevada a cabo con el objetivo de medir la influencia que pueda existir entre el desempeño laboral y el coaching, se encontró que existe una relación de influencia significativa entre ambas variables, por lo que se puede predecir que al aplicar iniciativas de programas de coaching dentro de una empresa, a su vez se estará afectando el desempeño de los trabajadores para mejor (Alvarado & Rosado, 2017).

En el estudio titulado “Propuesta de un programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral de la empresa Alianza metalúrgica S.A. San Juan de Lurigancho”, con el objetivo de determinar la influencia que existe entre el coaching y el desempeño de los trabajadores de la empresa, se encontró que mediante la aplicación de un programa de coaching donde se incluyeron, charlas, capacitaciones, reuniones y otros talleres, se logró mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa. (Chinchay, Damián, & Quiñonez, 2017)

En la investigación titulada “Aplicación del coaching organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, en la ciudad de Bambamarca, Perú” (Carajulca & Monzón Merino, 2016), donde el objetivo de estudio fue el de determinar la aplicación de un programa de coaching mejora el desempeño laboral (p. v), aplicó un diseño de investigación de corte cuasi – experimental, aplicando como técnica encuesta aplicada a 100 trabajadores. Se afirmó que el coaching

organizacional utilizado como herramienta para medir el desempeño de los trabajadores mejora el desarrollo de las tareas asignadas, el liderazgo, las aptitudes, la relación entre ellos y en conjunto se complementan para el desarrollo de los objetivos planteados.

A nivel local, se identificaron las siguientes referencias de trabajos previos de estudio.

En el trabajo de investigación titulada “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo, Perú” (Salazar, 2018). Tuvo como finalidad “determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores” (p. x), siendo su investigación no experimental de tipo descriptiva - correlacional. Se concluye que si se mantiene una buena cultura organizacional lograremos un buen desempeño laboral, lo cual se debe identificar la comunicación, recompensar cuando cumplan los objetivos, esto genera que puedan identificarse con la organización y así tener buenos resultados en conjunto.

En la investigación “Estrategia de coaching para la mejora del liderazgo en la formación de instructores y miembros de equipo del instituto latinoamericano de liderazgo Cristoforo - región norte, Perú” (León, 2016). Tuvo como fin optimizar el liderazgo de los instructores y miembros de equipo para desarrollar sus competencias para formarse como líderes coach, por el cual se basó el diseño en una investigación experimental, donde indica los procesos que se debe analizar para verificar que tipo de coaching se debe implementar y cual se adaptaría para la mejora de los líderes.

Por lo tanto, a través de las investigaciones previas se ha podido corroborar que existe relación entre el desempeño laboral y la mejora de éste a través de la aplicación de estrategias de coaching de equipos, mismo que a su vez se relaciona con el incremento de la motivación y la mejora del clima laboral.

Respecto a las **bases teóricas** de investigación, como referencias del ***coaching de equipos*** se ha podido determinar que es una herramienta que se ha

ido perfeccionando e incrementando su protagonismo dentro de las organizaciones, así se tienen las siguientes teorías.

Como definición del coaching, según Tim Galway (1974), y su famoso “The inner game of tennis” (Whitmore, 2009) “El coaching es liberar el potencial de la persona para maximizar su propio rendimiento” (p.10).

(Hilario S. G., 2019), nos dice que el coaching es una herramienta para tener a los mejores y el líder coach permitirá conducir a estos equipos puedan conseguir lo que tiene por objetivo. El coach es fundamental para poder ayudar a las personas a liberar su potencial para que pueden llevarlo a su máximo rendimiento.

Según (Muradep, 2012), define al coaching “como un camino para superar limitaciones...a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa” (p.16).

Para abordar el tema de investigación, es necesario saber que el coaching se utiliza para buscar su desarrollo con sus propios recursos (Whitworth, Kimsey-House, Kimsey-House, & Sandahl, 2007), por lo que el coach debe ayudar a explotar las conductas y creencias para significativos planes totalmente personales por lo tanto el coaching permite centrarnos en la máxima personalización del aprendizaje.

El coaching permite conocernos y conocer los que nos rodea, para así aprovecharlo de la mejor manera, consiguiendo nuevos conocimientos y buenos principios morales. Le permitirá afrontar consecuencias y también solucionarlas sin mayores conflictos. En el transcurso del tiempo se han identificado varios tipos de coaching, Según (Muradep, 2012), como el coaching individual o de persona, coaching ejecutivo, coaching organizacional y coaching de equipos.

La diferencia del coaching de equipos respecto al individual es el objetivo de rendimiento colectivo y ver al todo como un cliente (Peter & Carr, Catherine, 2013), siendo el objetivo del coaching de equipos mejorar la efectividad en el rendimiento de un equipo, en el mismo contexto, para lograr el objetivo en común. Es por este motivo que no necesariamente el aplicar un coaching individual va a mejorar el rendimiento dentro del equipo (Clutterbuck, 2007).

El coaching de equipos, según el siguiente autor, (Hilario S. G., 2019), “Es una disciplina emergente que se está consolidando en el mundo empresarial como una herramienta de gran fuerza, en continua evolución, gracias al potencial transformador” (p. 15).

El rol de coach de equipo es asesorar de manera concreta que se desea conseguir, para descifrar las soluciones y posibilidades para alcanzar las metas propuestas y así buscar las mejores opciones fomentando la creatividad grupal. También debe así mejorar la resistencia al cambio para el aumento del bienestar emocional del equipo ante éxito y el fracaso. (Hilario S. G., 2019, pág. 19)

Las herramientas para medir el coaching de equipo en el proceso de implementación son *técnicas de motivación interna, comunicación interna, gestión de tiempos, reuniones de trabajo y coaching en negociaciones*, mismas que a su vez representan las dimensiones de la variable.

(Hawkins, 2011), para él, el coaching de equipos permite repotenciar en forma conjunta su rendimiento individual y de un grupo de personas que forman parte del grupo. El rol del coach de equipos es significativo, debe facilitar que mejore el rendimiento, funcionamiento, bienestar, compromiso y progreso del equipo. Una vez acordadas las prioridades colectivas del equipo, comienza la difícil tarea de decidir las acciones por seguir para concretar el cambio. Por lo general, utilizamos el modelo de las seis “P” de la planificación sencilla (Hawkins y Smith).

Para (Baker & Kelly, 2019), en su investigación “Coaching as a Way of Being”, el coaching debe estar acompañado de liderazgo dentro de todos los programas, además de un seguimiento uno a uno para los individuos con los que se está trabajando.

En cuanto la variable dependiente el **desempeño laboral**, es característica principal del capital humano y aquel factor económico directo que posee una empresa.

(Toala Bozada , y otros, 2017) afirma que desempeño laboral es el comportamiento que tienen los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, un excelente desempeño laboral es el poder más importante de una

empresa; y los factores o dimensiones que se involucran en el mejoramiento del desempeño laboral tenemos los siguientes: *Motivación* (Factor económico), *ambiente de trabajo* (sentirse bien en el entorno laboral), *establecimiento de objetivos* (retos que deben ser cumplidos), *participación del trabajador* (el colaborador propone) y *formación y desarrollo profesional* (crecimiento profesional y desarrollo de autoestima). (p 48)

Las dimensiones que sustenta el autor para el desempeño laboral es el factor económico como *motivación* primordial para el colaborador de la empresa, para nuestro trabajo de investigación otra dimensión importante es la alineación y el desarrollo profesional de nuestros colaboradores, ya que el proceso de los estudios y aprendizajes continuos de los colaboradores va a permitir aumentar el conocimiento y habilidades para el mejor desempeño dentro de la empresa.

Según (Silva, 2018), en su libro analiza aquellos factores que van a tener un impacto en el comportamiento dentro de la empresa; nos dice que un deficiente diseño organizacional puede traer como consecuencias que el capital humano se desempeñen con un comportamiento técnico que no sea eficaz ni eficientes.

Otra dimensión es el *compromiso* que el colaborador tenga con la empresa, pues va a lograr un impacto positivo dentro de ella, ya que se ve reflejado en su desempeño eficiente manteniendo un nivel de rendimiento óptimo en ella. Un colaborador con buenos pagos de sueldos y salarios son otros factores clave para mejorar el desempeño laboral.

Según (González, 2018), la experiencia profesional se considera como un elemento importante para un mejor desempeño laboral. Según el autor (McClain, 2016) , “Una vez que se sabe lo que se supone que sus empleados de ventas deben hacer (desempeño esperado), lo que sigue es determinar si se está haciendo lo que se supone deben estar haciendo (desempeño real)” (p. 07)

Tabla N° 1

*Fórmula para explicar el desempeño del equipo de los colaboradores*

---

DESEMPEÑO ESPERADO – DESEMPEÑO REAL = DISCREPANCIA EN EL DESEMPEÑO

Fuente: (McClain, 2016),

(Monroy, 2015) señala al desempeño laboral como el conjunto de aquellas actividades físicas e intelectuales que un trabajador posee en su trabajo diario, sean estos sus funciones o roles, obligaciones y responsabilidades del cargo en el que se desempeñe. Se requiere una evaluación de desempeño para obtener conocimiento en qué grado de cumplimiento de los objetivos; un método sería la entrevista, a través de su jefe inmediato.

Es importante realizar una evaluación del desempeño en las empresas, según (Chiavenato, 2009), existen algunas ventajas y desventajas:

Las ventajas: ayudar a mejorar el nivel de desempeño a través de la capacitación y desarrollo, crear políticas de compensación, decisiones de promover de acuerdo a las acciones del nivel de desempeño, retroalimentar al profesional con algunas acciones específicas, determinar algunos errores en el diseño de puesto y por último aquellos desafíos externos.

Desventajas en la evaluación del desempeño: imprecisión en la información, prejuicios personales por simpatía o antipatía, acontecimientos recientes que el colaborador pueda presentar en el día y tomar una medición central calificarlos con promedios ni muy altos ni muy bajos lo cual provocaría distorsión de la realidad.

Los factores que se implican en el desempeño laboral es la satisfacción laboral, aquel sentimiento de placer que generaran sus labores se relaciona con la cultura y clima organizacional, el nivel de autoestima si es estable entonces sería una característica determinante para conseguir el éxito laboral, el trabajo en equipo aquellos que se unen para un mismo fin común.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo proyectivo puesto que consiste en la elaboración de una propuesta para solucionar un problema sobre la variable dependiente de desempeño laboral partiendo de un diagnóstico previo, la investigación proyectiva que tiene como objetivo diseñar o crear respuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones mediante la elaboración de una propuesta (Hurtado Barrera, 1998).

##### 3.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación se refiere a la estrategia a seguir para recopilar la información necesaria durante el estudio, es de enfoque cuantitativo, debido a que mide los fenómenos que afectan a cada variable mediante utilización de herramientas estadísticas, a través de la aplicación de encuestas, logrando contextualizar el fenómeno encontrado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

También es de diseño mixto de triangulación concurrente, dado que se ha identificado con las dos variables (independiente y dependiente), al profundizar en las teorías para finalizar con la propuesta que se va a realizar.

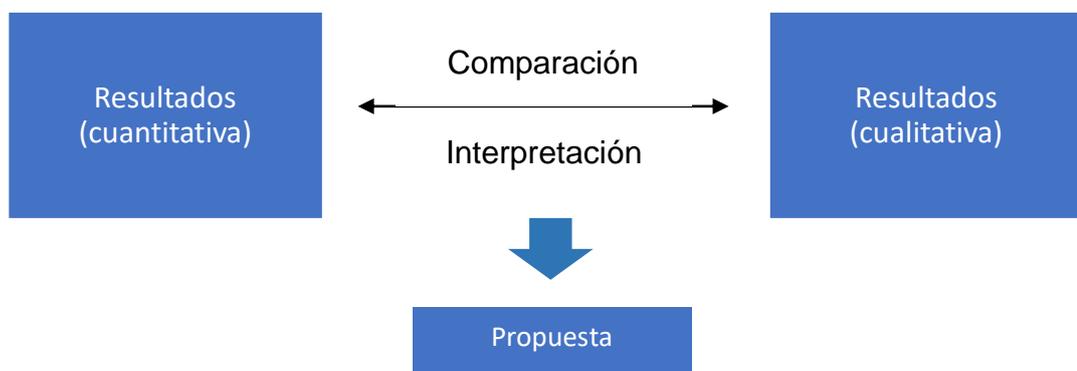


Figura N° 1: Triangulación concurrente

## **3.2. Variables y Operacionalización**

### **3.2.1. Definición Conceptual de las Variables**

#### **Variable independiente: Coaching de equipos**

Es la herramienta que se puede aplicar dentro de una empresa con la finalidad de consolidar de forma exitosa los equipos de trabajo, permitiendo que las personas interdependientes sean guiadas bajo la dirección del líder y se logre realizar las actividades que permitan a todos cumplir con los objetivos (Hilario S. G., 2019).

#### **Variable dependiente: Desempeño Laboral**

Se define como el comportamiento de los empleados para el resultado de los objetivos de una empresa, es decir, los esfuerzos realizados por éstos en orientación al cumplimiento de las metas, un óptimo desempeño laboral tiene mucho que ver con la conducta de los trabajadores y los resultados logrados, así como de la motivación (Toala Bozada , y otros, 2017).

### **3.2.2. Definición Operacional de las Variables**

#### **Variable independiente: Coaching de equipos**

Lo conforman las dimensiones de técnicas de motivación, comunicación interna, gestión de tiempos, reuniones de trabajo y coaching en negociaciones, mismas que se encuentran en el instrumento de investigación (cuestionario) conformado por en 10 ítems respecto a esta variable.

#### **Variable dependiente: Desempeño Laboral**

Lo conforman las dimensiones de motivación, ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos. Reconocimiento del trabajo, participación del trabajador, formación y desarrollo profesional, mismas que se encuentran en el instrumento de investigación (cuestionario) conformado por en 10 ítems respecto a esta variable.

### 3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

#### 3.3.1. Población (N).

De acuerdo con (Stinerock, 2018), la población está conformada por un grupo en general sea de empresas, personas, entre otros; que sean de interés para realizar un estudio de investigación.

Según (Gutierrez, 2015), población es el conjunto total de individuos, tienen algo en común y se va a tomar una inferencia, a este respecto, a la población tomada dentro del presente estudio es el total de 20 colaboradores de la empresa Servicentro Valeria S.A.C., mismos que constituyen el objeto de estudio.

#### Criterios de inclusión

Hombres y mujeres mayores de 18 años que trabajan en ambos turnos de la empresa Servicentro Valeria (Serval) S.A.C. – Olmos, tanto administrativos como mandos medios y operarios, que no se encuentran dentro de su periodo vacacional ni cuentan con descanso médico.

#### 3.3.2. Muestra (n)

Para (Dueñas, 2015), la muestra es el subconjunto de la población, que tiene representatividad y se obtiene para averiguar sus propiedades y características; en el caso del presente estudio, debido a que la empresa Servicentro Valeria S.A.C. cuenta con una población pequeña, se tomó la cantidad del total de colaboradores, es decir los 20.

Tabla N° 2:

*Distribución de la muestra*

Áreas	N	%
Socios	2	10%
Gerencia	1	10%
Administración	2	15%
Contabilidad	2	9%
Vigilancia	2	4%

Ventas	9	50%
Mantenimiento	2	2%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Empresa Servicentro Valeria S.A.C.

Se aplica como censo puesto que se toma la totalidad de la población.

### 3.3.3. Muestreo:

El muestreo se define como la técnica aplicada para la recopilación de datos de la muestra que a su vez tiene las mismas características (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en este caso se aplicó un muestreo no probabilístico puesto que no se realiza ningún cálculo estadístico para determinar a quien se aplicaría el instrumento, por conveniencia ya que se adaptaron las visitas y toma de datos de la encuesta a la disponibilidad de los trabajadores dentro del horario de trabajo de la empresa, aplicando la encuesta a conveniencia de quien estuviera disponible.

### 3.3.4. Unidad de análisis.

La unidad de análisis se refiere al principio de donde parte la investigación y en donde se recopilarán los datos para la realización del estudio, mismo que será los colaboradores de la empresa Servicentro Valeria (Serval) S.A.C. – Olmos.

## 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.4.1. Técnicas:

Las técnicas de recolección de datos son las formas que existen para obtener la información necesaria de acuerdo con los objetivos de estudio, en esta investigación se aplicaron las siguientes:

#### a. Observación:

Misma que consiste en el registro sistemático, confiable y válido del comportamiento de los trabajadores (Hernández, Fernández, & Baptista,

2010), a través del que se analizarán las conductas observadas en los trabajadores de la empresa Serval S.A.C. mediante las visitas realizadas a la empresa, donde en un primer momento se pudo observar la problemática del día a día de los trabajadores, también se tomó en cuenta para elegir el momento adecuado en la aplicación de las encuestas, pudiendo llegar a todo el personal sin interrumpir sus labores.

b. Encuesta:

Se refiere a una serie de preguntas que sirven para medir las variables de investigación, cuentan con una escala para que sea posible su procesamiento de forma estadística (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en el presente estudio se aplicaron encuestas respecto a la medición de ambas variables, utilizando una escala de Liker y considerando un total de 20 preguntas (diez por variable), se considera ésta la técnica más adecuada para recopilar la percepción del personal de la empresa respecto a las variables de estudio. Para su elaboración se tomó como base las teorías de la bibliografía revisada.

### **3.4.2. Instrumentos:**

Los instrumentos son elementos palpables que se utilizan para medir o para registrar la información, se tomarán los siguientes:

a. Cuestionario:

Mediante el que se agrupan los indicadores que se pretenden medir (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), mismos que se encuentran detallados en la operacionalización de las variables, para la medición de las variables se tomaron un total de 20 ítems, de preguntas cerradas medidos en escala de Likert con valores del 1 al 5, que toman el grado de 1 como total desacuerdo, 2 como en desacuerdo, 3 que significa indiferente, 4 que significa de acuerdo y 5 como totalmente de acuerdo; donde para la variable independiente coaching de equipos se formó un constructo que comprende 10 ítems y para la variable dependiente de desempeño laboral también se tomaron 10 preguntas cerradas con la medición de escala de Likert antes descrita.

### **3.4.3. Validez:**

#### **Validez interna**

El cuestionario fue elaborado teniendo en cuenta el marco teórico respecto a ambas variables, esto dio soporte a través de las dimensiones y sus respectivos indicadores. Se tomó como referencia también los objetivos de investigación con la finalidad de mantener la línea y coherencia del estudio.

#### **Validez del constructo**

Los instrumentos fueron validados a través del juicio de expertos para corroborar su solidez, donde tres expertos en la materia de estudio evaluaron y dieron conformidad según formato de validación con su firma y sello. Dichos expertos son profesionales destacados que conocen a profundidad el tema y pueden emitir juicio sobre la validez del constructo. Los cuestionarios no fueron modificados, las actas de validación se presentan en anexos.

Tabla N° 3:

#### *Puntuación de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Puntuación</b>
Max Denis Bernal Palma	87.5
Santiago Chung Ramírez	88.5
Judith Yanina Collao Puican	89

### **3.4.4. Confiabilidad:**

A partir del análisis estadístico de Alpha de Cronbach se midió el grado de confiabilidad que tiene el constructo para cada variable, mediante la ejecución de una prueba piloto que constó de la aplicación de 10 encuestas, donde la escala mínima es 0 y la mayor proximidad a 1 significa que existe un mayor grado de confiabilidad. Dicha prueba fue calculada a través del programa SPSS v.24 de IBM Statistics.

Respecto a las variables de estudio, se tiene el siguiente valor de confiabilidad:

Tabla N° 4:

*Variable Desempeño Laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,712	10

Tabla N° 5:

*Variable Coaching de equipos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,717	10

Lo cual significa que existe un alto grado de confiabilidad para ambas variables.

### **3.5. Procedimientos**

Para iniciar la investigación se solicitó el permiso de la gerencia de la empresa Serval S.A.C., esto a través de una visita a la institución, como resultado de ello se entregó el cuestionario a ser aplicado para la investigación, este fue dirigido a todos los trabajadores de la empresa (20 personas), el tiempo de aplicación del cuestionario fue de 15 minutos aproximadamente, después de concluir con su aplicación se procede al recojo para efectuar el análisis estadístico respectivo. Esto corresponde a un primer momento de la investigación, donde a partir de la recopilación de los datos se tuvo una primera aproximación a la realidad de cada una de las variables.

En base a los resultados del cuestionario aplicado se determinó la prioridad de temas a desarrollar dentro de los talleres de coaching de equipo, en base a los que se desarrolla la propuesta a fin de comprometer a los trabajadores en su participación.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Toda la información obtenida a través de los cuestionarios fue ingresada en la base de datos mediante el programa estadístico SPSS Versión 24.0, donde se proyectaron las estadísticas descriptivas mediante tablas estadísticas y gráficos de porcentajes para su interpretación.

Para finalizar se buscaron otras relaciones significativas y descripciones que permitan determinar la propuesta adecuada para aplicar coaching de equipos en la empresa.

### **3.7. Aspectos éticos:**

Para la realización de la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

- a. Respecto al medio ambiente, utilizando la menor cantidad de recursos físicos como la reducción de impresiones y dando un tratamiento adecuado a aquellos recursos que resulten desechables al final de la investigación, así mismo se procuró la aplicación de medios digitales con el propósito de reducir el impacto al medio ambiente.
- b. Confidencialidad y privacidad: Todos los datos obtenidos fueron utilizados solamente para efectos del presente estudio, además se garantizó la privacidad de los colaboradores protegiendo su anonimato en las encuestas. El resultado de la investigación también fue entregado a la organización.
- c. Objetividad: en el desarrollo de la investigación no se tuvieron juicios previos y todas las opiniones fueron tratadas con igualdad y justicia. Garantizando que no existan criterios parcializados.
- d. Originalidad y veracidad: Se garantiza la originalidad en la realización de la investigación y el tratamiento veraz de los resultados.

Adicional a lo antes mencionado, todos los colaboradores de la empresa contaron con la información respecto al objetivo de la investigación a fin de brindar su consentimiento libre e informado en la participación del estudio, sin que puedan ser obligados bajo ningún criterio a participar en caso no deseen hacerlo.

## IV. RESULTADOS

### Objetivo específico 1

Diagnosticar las estrategias de c

Coaching de equipo de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos

Tabla N° 6

*Indicadores de la Dimensión Técnicas de motivación*

Técnicas de motivación	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Necesidades humanas</b>												
La remuneración es acorde a sus funciones.	0	0%	2	10%	8	40%	4	20%	6	30%	20	100%
Se siente motivado para realizar sus funciones.	0	0%	0	0%	4	20%	2	10%	14	70%	20	100%
Dimensión:	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	N	%	n	%	n	%				
Técnicas de motivación	2	10%	11	55%	7	35%	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos

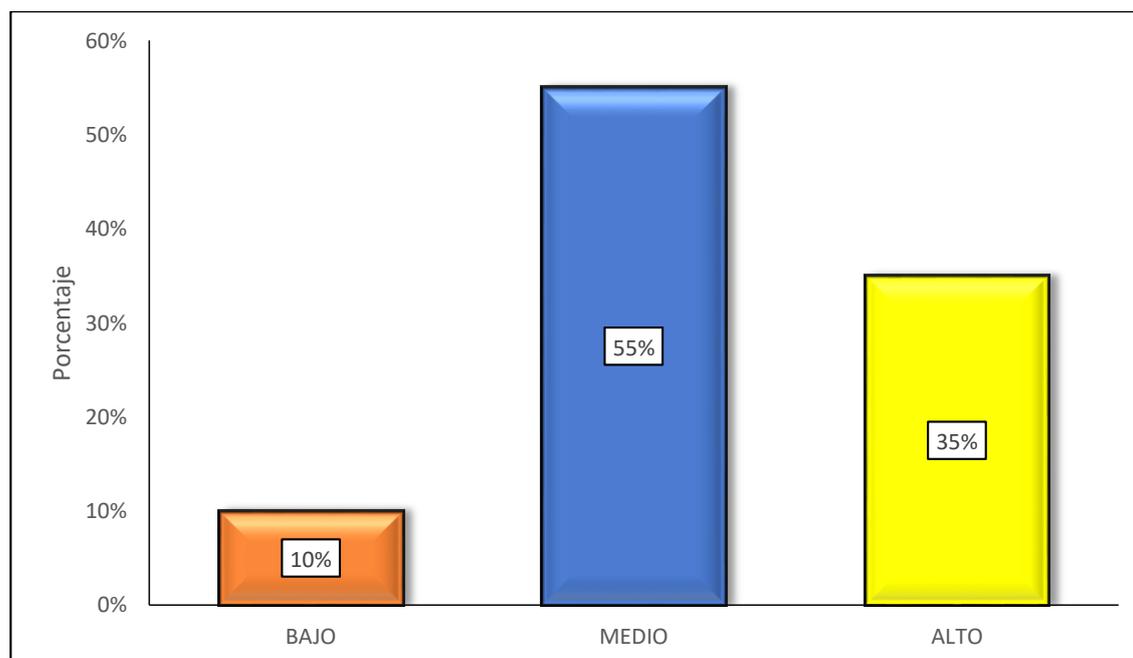


Figura N° 2: Nivel de dimensión técnicas de motivación.

**Interpretación:** Con relación a la dimensión Técnicas de motivación se encontró que el nivel que predomina es el nivel medio con un (55%) de los colaboradores que lo consideraron de ese modo. Asimismo, en el análisis de la motivación asociada a la remuneración que recibe y al hecho de que esté de acuerdo con las funciones que desempeña se halló a un 40% (8) que percibe que esta característica se da ocasionalmente, mientras que un 30%(6) colaboradores indicaron que esto ocurre Siempre. Sin embargo, un 10% (2) colaboradores refieren que Casi nunca su remuneración es la que deberían percibir dadas las funciones que realizan dentro de la empresa. Esto mostró opiniones divididas entre el grupo encuestado, donde la remuneración se convierte en el tema de discrepancia dado que no todos mostraron su conformidad con la pertinencia de la remuneración recibida. En cuanto a la motivación para el desarrollo de sus funciones, se encontró que una gran mayoría del personal, 70%(14) mostraron una disposición a sus labores, mientras que solo un 20%(4) indicó que su motivación se daba de manera ocasional. Esto ayuda a identificar que un aspecto al que se debe prestar atención como elemento motivador y que se encuentra valorado en menor medida es el relacionado a las remuneraciones y en tanto está asociado a necesidades humanas es un elemento importante para el colaborador y una oportunidad de mejora en su desempeño laboral.

Tabla N° 7

*Indicadores de la Dimensión Comunicación interna*

Comunicación interna	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Liderazgo</b>														
Existe liderazgo y compromiso en la organización	0	0%	14	70%	2	10%	2	10%	2	10%	20	100%		
<b>Relación de los trabajadores con la organización</b>														
Existe una correcta comunicación en la organización.	0	0%	4	20%	4	20%	10	50%	2	10%	20	100%		
	Bajo				Medio				Alto				Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Comunicación interna</b>	4	20%	14	70%	2	10%	20	100%						

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos

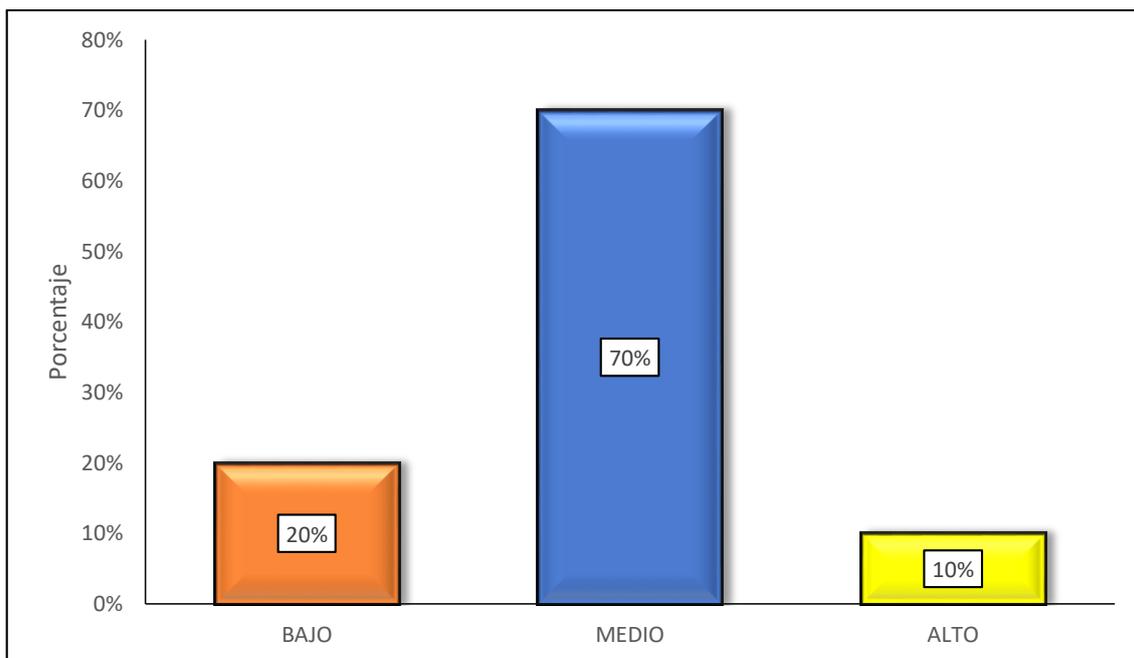


Figura N° 3: Nivel de dimensión comunicación interna.

**Interpretación:** En el análisis de la Comunicación interna, se encontró predominancia del nivel medio con un 70% de colaboradores que mostraron esta tendencia. El liderazgo mostró cifras preocupantes puesto que el 70%(14) colaboradores indicaron que casi nunca se tiene liderazgo y compromiso en la organización, mientras que sólo el 10% (2) indican que se da siempre, lo que evidencia una clara percepción a la falta de este aspecto. En contraparte, respecto a la relación con la organización se encontró que un 50%(10) colaboradores consideran que la comunicación que se da entre ellos y la organización es adecuada, mientras que sólo el 20%(4) cree que no lo es. Esto evidencia que es la falta de liderazgo lo que genera problemas de comunicación interna, dado que el colaborador percibe que la comunicación a nivel organizacional es adecuada, pero sienten que no cuentan con un líder que muestre estar comprometido y que busque mejorar el aspecto de comunicación con el personal.

Tabla N° 8

Indicadores de la Dimensión Gestión de tiempos

Gestión de tiempos	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
<b>Definición de objetivos</b>												
Se identifica con los objetivos de la organización.	1	5%	13	65%	4	20%	0	0%	2	10%	20	100%
<b>Programación de actividades</b>												
Existe trabajo en equipo.	0	0%	0	0%	4	20%	16	80%	0	0%	20	100%
Gestión de tiempos	Bajo		Medio		Alto		Total					
	N	%	N	%	n	%	n	%				
	1	5%	17	85%	2	10%	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos

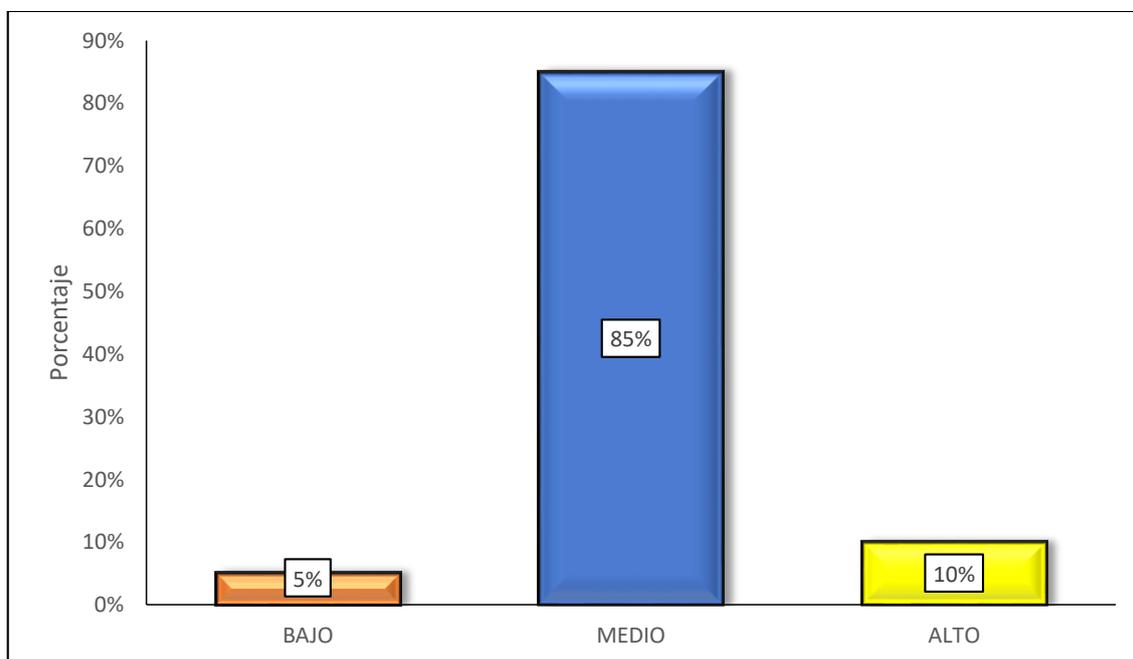


Figura N° 4: Nivel de la Dimensión Gestión de tiempos.

**Interpretación:** En el análisis de la Gestión de tiempos, se encontró que prevalece el nivel medio, en este caso con una gran mayoría 85% del personal que lo califica de este modo. En esta dimensión se debe destacar una pobre identificación del personal con los objetivos de la organización, con un 65%(13) que refieren casi nunca sentirse identificado con ella, teniendo solo un 10%(2) colaboradores que mostraron Siempre sentirse identificados con ellos y procurar gestionar sus tiempos en función de ellos. Del mismo modo, al programar sus actividades un 80%(16)

indicó presencia de trabajo en equipo, siendo que sólo 20%(4) percibe que esto se da ocasionalmente. En esta dimensión se debe considerar el hecho de que el personal no se encuentra comprometido ni se identifica con lo que busca la organización, aspecto en el que se debe trabajar para mejorar sus indicadores.

Tabla N° 9

*Indicadores de la Dimensión Reuniones de trabajo*

Reuniones de trabajo	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
<b>Satisfacción del trabajador</b>												
Priorizan sus necesidades.	0	0%	0	0%	6	30%	6	30%	8	40%	20	100%
Realiza bien las actividades laborales.	0	0%	0	0%	0	0%	7	35%	13	65%	20	100%
Reuniones de trabajo	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	N	%	n	%	n	%				
	0	0%	10	50%	10	50%	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos

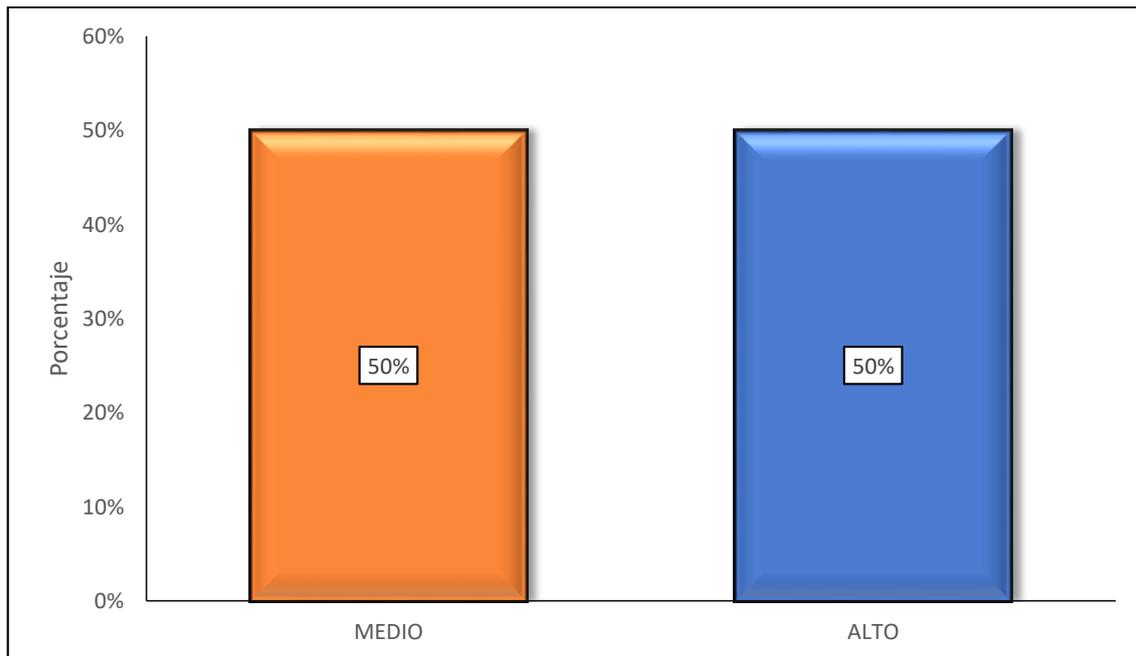


Figura N° 5: Nivel de la Dimensión Reuniones de trabajo.

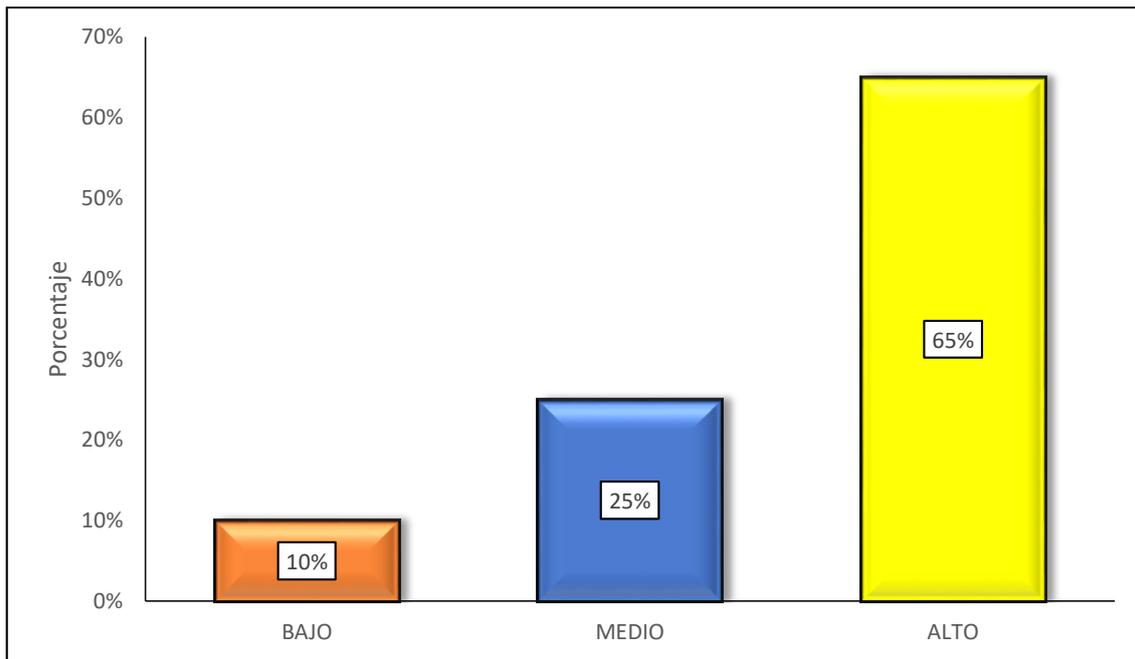
**Interpretación:** En cuanto a la dimensión Reuniones de trabajo, se halló que existía una valoración similar en los niveles medio y alto con un 50% del personal que la calificó de ese modo. En el análisis de cuan satisfecho se encuentra respecto al hecho de que en estas reuniones se priorizan sus necesidades, un 40% refiere que esto se da siempre, teniendo de igual modo un 30%(6) colaboradores que perciben que esto sólo se da ocasionalmente. De la misma manera, ante el desarrollo de sus actividades laborales, el 65%(13) consideró que Siempre las efectúa de modo correcto. Ello indicó que el personal siente que las reuniones de trabajo le permiten realizar sus actividades de manera adecuada sin embargo considera que pudiera mejorarse en ellas su grado de satisfacción respecto a las necesidades que asume son prioridad para él.

Tabla N° 10

*Indicadores de la Dimensión coaching de negociaciones*

Coaching en negociaciones	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Resolución de conflictos</b>												
Participación en la solución de problema	0	0%	0	0%	2	10%	5	25%	13	65%	20	100%
<b>Toma de decisiones</b>												
Tiene la capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo.	0	0%	4	20%	2	10%	4	20%	10	50%	20	100%
Coaching en negociaciones	Bajo		Medio		Alto		Total					
	N	%	N	%	n	%	n	%				
	2	10%	5	25%	13	65%	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos



*Figura N° 6: Nivel Dimensión Coaching de negociaciones.*

**Interpretación:** Con relación a la dimensión de coaching en negociaciones, se encontró una predominancia del nivel alto 65%. Ello presenta que a decir de los colaboradores, perciben que siempre son considerados para participar en la solución de problemas y sólo el 10%(2) creen que esto se da de manera ocasional. Asimismo, el 50%(10) colaboradores sienten que siempre pueden tomar decisiones en sus puestos de trabajo, en tanto que un 20%(4) colaboradores refiere que casi nunca puede hacerlo. Este análisis nos lleva a identificar una fortaleza que reforzar y es el hecho de que el colaborador se sienta parte de la resolución de conflictos en la organización, en tanto se tendría que fortalecer el aspecto de toma de decisiones dentro de sus puestos laborales.

Tabla N° 11

Análisis del Coaching de equipos

Coaching de equipos								
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Técnicas de motivación	2	10%	11	55%	7	35%	20	100%
Comunicación interna	4	20%	14	70%	2	10%	20	100%
Gestión de tiempos	1	5%	17	85%	2	10%	20	100%
Reuniones de trabajo	0	0%	10	50%	10	50%	20	100%
Coaching en negociaciones	2	10%	5	25%	13	65%	20	100%
<b>Coaching de quipos</b>	0	0%	10	50%	10	50%	20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos

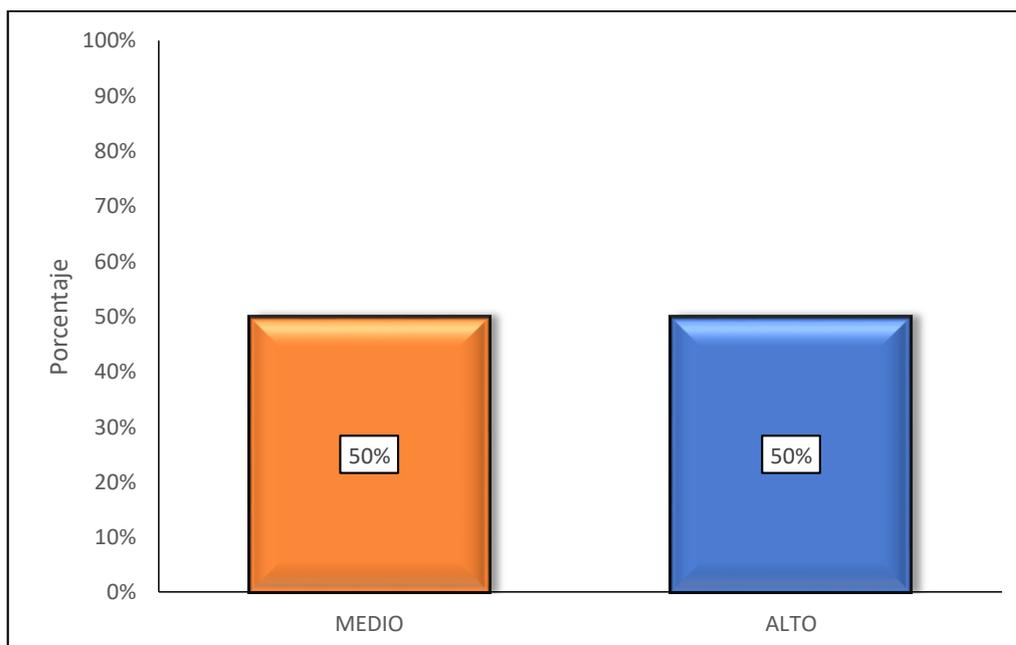


Figura N° 7: Nivel de estrategias de Coaching equipo de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

**Interpretación:** Al efectuar un análisis de la variable coaching de equipos no se evidenció una predominancia de ningún nivel, se halló el nivel alto en un 50% (10) colaboradores que en resumen calificaron de esta manera este concepto en la organización y un 50%(10) que consideraron que el coaching de equipos en la organización podía calificarse como de nivel medio. Esto lleva a una reflexión respecto al manejo del coaching de equipos y cómo lo perciben los colaboradores, quienes refieren oportunidades de mejora para poder alcanzar mayores niveles en la percepción del personal de la empresa.

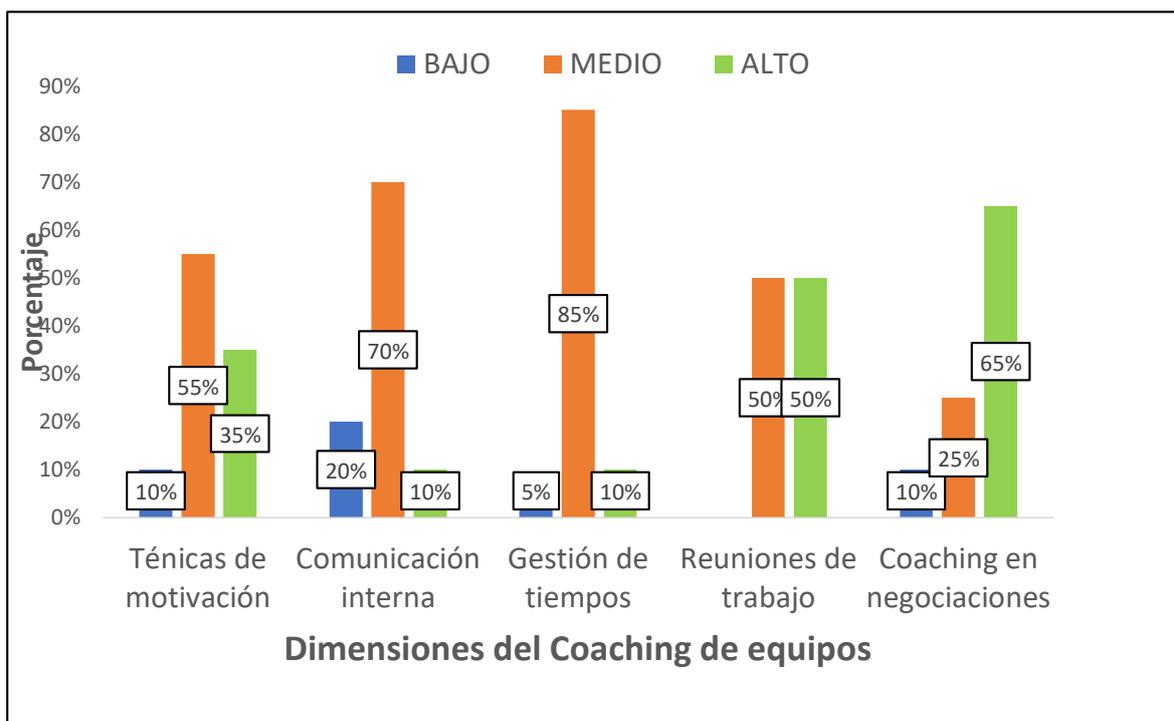


Figura N° 8: Nivel de dimensiones del Coaching equipo.

**Interpretación:** Al analizar las dimensiones del coaching de equipos se halló que la dimensión que mostró un mayor porcentaje de colaboradores que lo calificaron en su nivel medio, es la de Gestión de tiempos con un 85%(17) del personal con esa percepción, lo que muestra que es uno de los aspectos que deben ser trabajados en la empresa. A este le sigue la dimensión de Comunicación interna con un 70%(14) colaboradores refiriendo un nivel medio en su calificación, así como la dimensión de Técnicas de motivación con un 55%(11) colaboradores que la calificaron en nivel medio. Estas tres dimensiones tienen grandes oportunidades de mejora en busca de alcanzar los niveles altos. Opiniones encontradas se halló en la dimensión de Reuniones de trabajo en la que el nivel medio y alto se encontraba en similar proporción 50%(10) de los colaboradores en cada caso. Finalmente, la dimensión coaching de negociaciones fue la que presentó una mejor valoración por parte del personal, con un 65%(13) de los trabajadores que le dieron una alta calificación, indicando con ello que la toma de decisiones y participación en la resolución de problemas son aspectos en los que consideran tener una adecuada participación.

## Objetivo específico 2

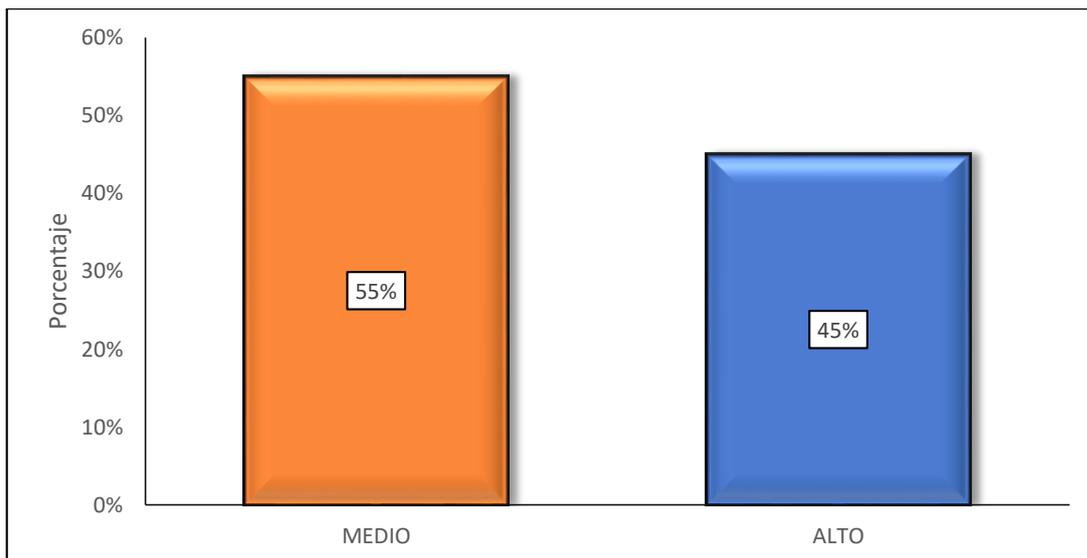
Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos

Tabla N° 12

### *Indicadores de la Dimensión Motivación*

Motivación	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
<b>Necesidades humanas</b>												
Satisfacción con su remuneración	0	0%	0	0%	6	30%	8	40%	6	30%	20	100%
Motivación	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	N	%	n	%	n	%				
	0	0%	11	55%	9	45%	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos



*Figura N° 9: Nivel Dimensión de la Motivación.*

**Interpretación:** En cuanto al desempeño laboral y al análisis de la dimensión Motivación para ello, se encontró que un 55% de los colaboradores lo consideró en un nivel medio, indicando que su grado de satisfacción con su remuneración tenía un 40%(8) colaboradores quienes mostraron un alto grado de satisfacción, en tanto un 30%(6) de ellos indicaron estar ocasionalmente satisfechos con lo percibido en este aspecto. Esto da una pauta para efectuar un análisis del desempeño visto desde la motivación que la remuneración le significa al trabajador y cómo puede ser utilizada como un elemento que incentive mejoras en su productividad.

Tabla N° 13

*Indicadores de la Dimensión Ambiente de trabajo*

Ambiente de trabajo	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
<b>Entorno laboral</b>												
Capacidad para su puesto de trabajo	0	0%	0	0%	2	10%	4	20%	14	70%	20	100%
La comunicación es fluida con su jefe inmediato	0	0%	0	0%	4	20%	12	60%	4	20%	20	100%
Involucramiento laboral	0	0%	0	0%	2	10%	3	15%	15	75%	20	100%
Ambiente de trabajo	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	N	%	n	%	n	%				
	0	0%	2	10%	18	90%	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos

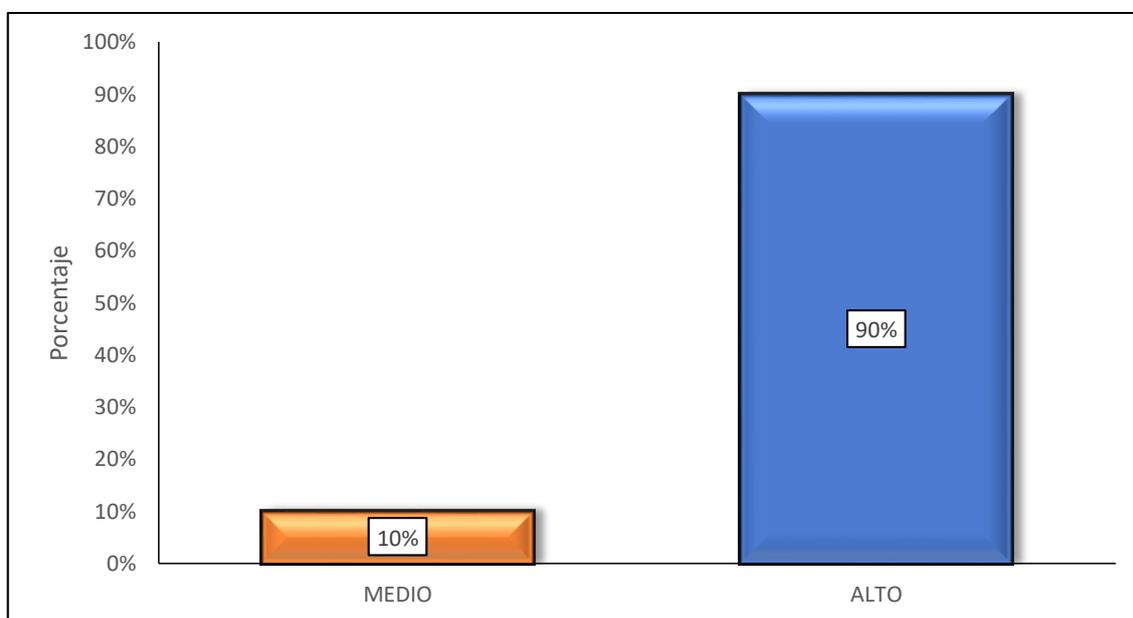


Figura N° 10: Nivel Dimensión del Ambiente de trabajo.

**Interpretación:** Al analizar la dimensión ambiente de trabajo, se halló que preveleía el nivel alto, con un 90% de colaboradores que mostraron esa inclinación. Asimismo, en cuanto al entorno laboral, se pudo encontrar que el colaborador se considera capaz para desempeño de su puesto laboral, teniendo un 70%(14) colaboradores que creen esto se da siempre. Del mismo modo, refieren una adecuada comunicación con su jefe inmediato casi siempre 60%(12) a pesar

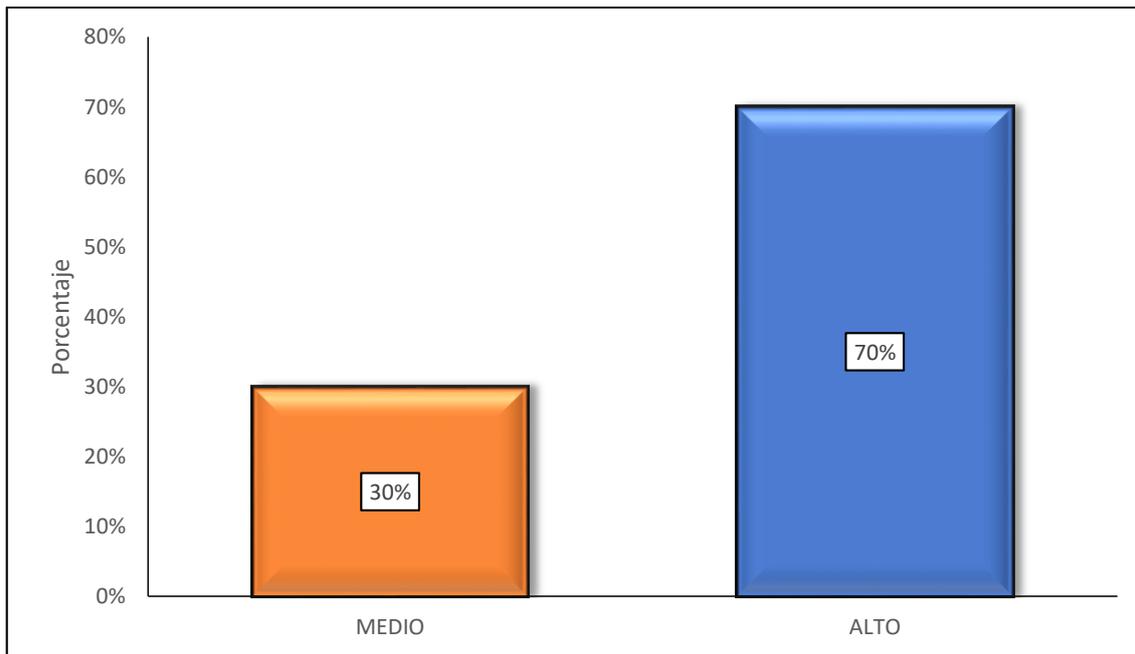
de que el 20%(4) consideran que esto se de manera ocasional, dejando entrever problemas de comunicación interna. Finalmente, en el análisis del involucramiento laboral, el colaborador siente que siempre 75%(15) se da mientras que sólo el 10%(2) creerían que se da en algunas ocasiones y en otras no. Esto puede tener relación con el desconocimiento e identificación de objetivos organizaciones con lo cual esto conllevaría a un pobre involucramiento del trabajador, no porque no desee hacerlo sino a la falta de comunicación de cuáles son los objetivos que se persiguen en su puesto laboral respecto a los objetivos de la empresa.

Tabla N° 14

*Indicadores de la Dimensión Establecimiento de objetivos*

Establecimiento de objetivos	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%
<b>Metas y objetivos dentro de un periodo</b>												
El incremento de ventas es una meta dentro del puesto de trabajo	0	0%	4	20%	2	10%	0	0%	14	70%	20	100%
Cumple con sus responsabilidades laborales día a día	0	0%	0	0%	0	0%	5	25%	15	75%	20	100%
Establecimiento de objetivos	<b>Bajo</b>		<b>Medio</b>		<b>Alto</b>		<b>Total</b>					
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
	0	0%	6	30%	14	70%	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos



*Figura N° 11: Nivel Dimensión Establecimiento de objetivos.*

**Interpretación:** Con relación a la dimensión establecimiento de objetivos, se halló una prevalencia del nivel alto 70%, lo que supone que el colaborador expresa que su desempeño laboral está fuertemente relacionado con el conocimiento y establecimiento de objetivos en la organización. Justamente respecto a ello, se encontró que un 70% de los colaboradores indicaron que siempre consideran como meta dentro de su puesto laboral, el incremento de las ventas mientras que un 20%(2) indicó que no lo hace. Asimismo, el 75%(15) del personal refiere que su desempeño laboral se da por sentado por cuanto cumple a cabalidad con sus responsabilidades diarias. En ello no hubo discrepancias ante esta valoración en el personal, sin embargo, el hecho de que no todos consideren las metas de la organización como parte de sus objetivos laborales muestra una oportunidad de trabajar en ese aspecto para involucrar a todo el personal y conseguir mejores resultados en cuanto a desempeño laboral.

Tabla N° 15

*Indicadores de la Dimensión Reconocimiento del trabajo*

Reconocimiento del trabajo	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	N	%	n	%	N	%	n	%	n	%
<b>Técnica para mejorar el desempeño en las tareas recomendadas</b>												
Recibe compensaciones laborales por su desempeño	0	0%	6	30%	10	50%	4	20%	0	0%	20	100%
Reconocimiento del trabajo	Bajo		Medio		Alto		Total					
	N	%	N	%	n	%	n	%				
	6	30%	10	50%	4	20	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos

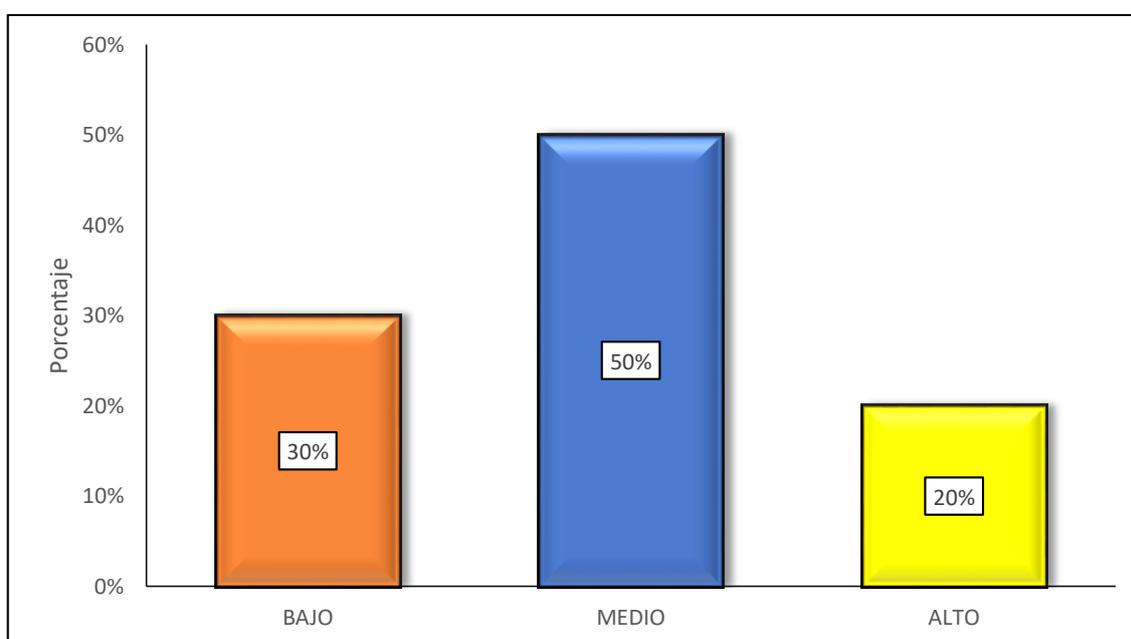


Figura N° 12: Nivel Dimensión Reconocimiento del trabajo.

**Interpretación:** En el análisis de la dimensión Reconocimiento del trabajo, se encontró que un 50% la calificó en el nivel medio, así como un 30% importante que le dio la valoración baja. Ello evidencia que los colaboradores solo perciben que se le brinda compensaciones a raíz de un buen desempeño laboral ocasionalmente 50%(10), mientras que 30%(6) cree que esto casi nunca se da. Esto pone en evidencia que el trabajador en su mayoría no siente que se le premie el esfuerzo

que realiza por su desempeño laboral, pudiendo ser un aspecto plausible de mejora.

Tabla N° 16

*Indicadores de la Dimensión Participación del trabajador*

Participación del trabajador	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Participa activamente en el control y planificación de las tareas</b>												
El trabajo en equipo es una estrategia que se emplea en su empresa	0	0%	2	10%	14	70%	4	20%	0	0%	20	100%
Propone mejoras o modificaciones para su empresa	0	0%	2	10%	2	10%	12	60%	4	20%	20	100%
Participación del trabajador	BAJO		MEDIO		ALTO		Total					
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	4	20%	14	70%	2	10%	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos

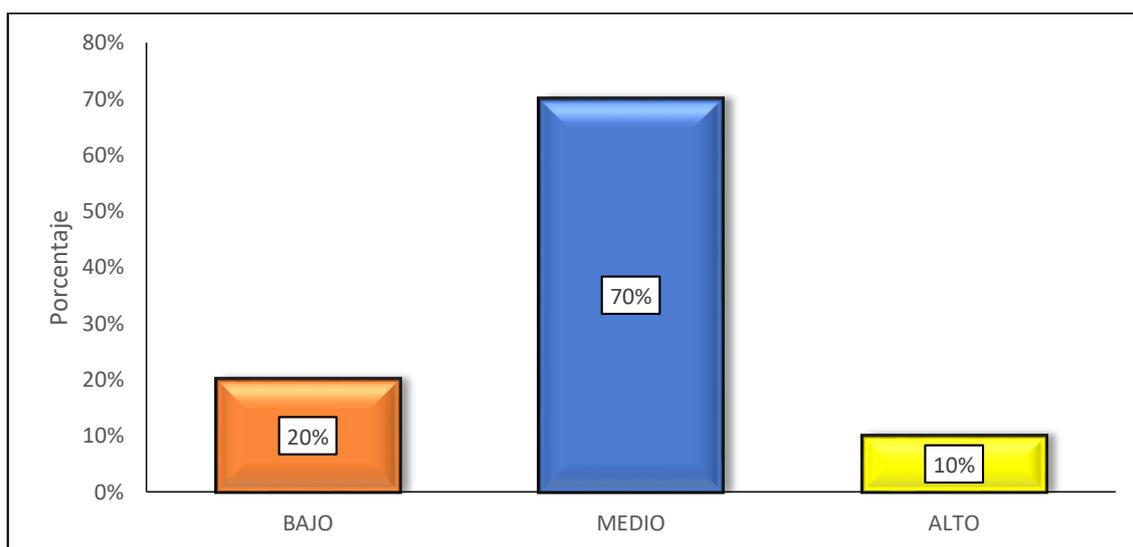


Figura N° 13: Nivel Dimensión Participación del trabajador.

**Interpretación:** En cuanto a la dimensión participación del trabajador, se halló predominancia del nivel medio con un 70%. Asimismo se encontró que el trabajador percibe que se le permite participar en equipo en actividades de la empresa, y esto considera se da ocasionalmente 70%(14) mientras que un 10%(2) cree que esto

casi nunca se da. Esto da la pauta de que hay personal que se siente excluido de algunas actividades que se desarrollan en equipos de trabajo. Del mismo modo, se vio que la posibilidad de proponer mejoras o cambios que puedan ser útiles a su empresa se da casi siempre, teniendo un 60%(12) de los colaboradores con esa percepción, mientras que un 10%(2) cree que casi nunca tiene esta opción.

Tabla N° 17

*Indicadores de la Dimensión Formación y desarrollo profesional*

Formación y desarrollo profesional	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
<b>Mejorar su autoestima</b>												
La capacitación es una estrategia en la empresa	5	25%	9	45%	6	30%	0	0%	0	0%	20	100%
Formación y desarrollo profesional	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	N	%	n	%	n	%				
	14	70%	6	30%	0	0	20	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos

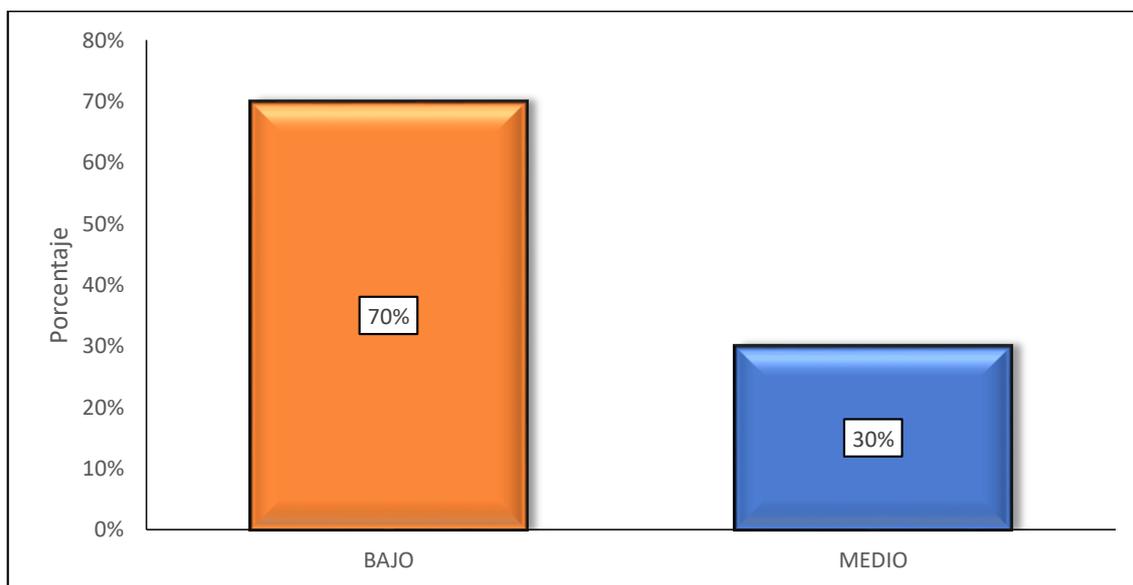


Figura N° 14: Nivel Dimensión Formación y desarrollo profesional.

**Interpretación:** Con relación a la dimensión formación y desarrollo profesional, esta fue calificada en su nivel bajo en un 70% del personal, lo que muestra claramente que un cuestionamiento al hecho de que la empresa no muestra que la capacitación sea una estrategia para con sus trabajadores y mejorar su autoestima

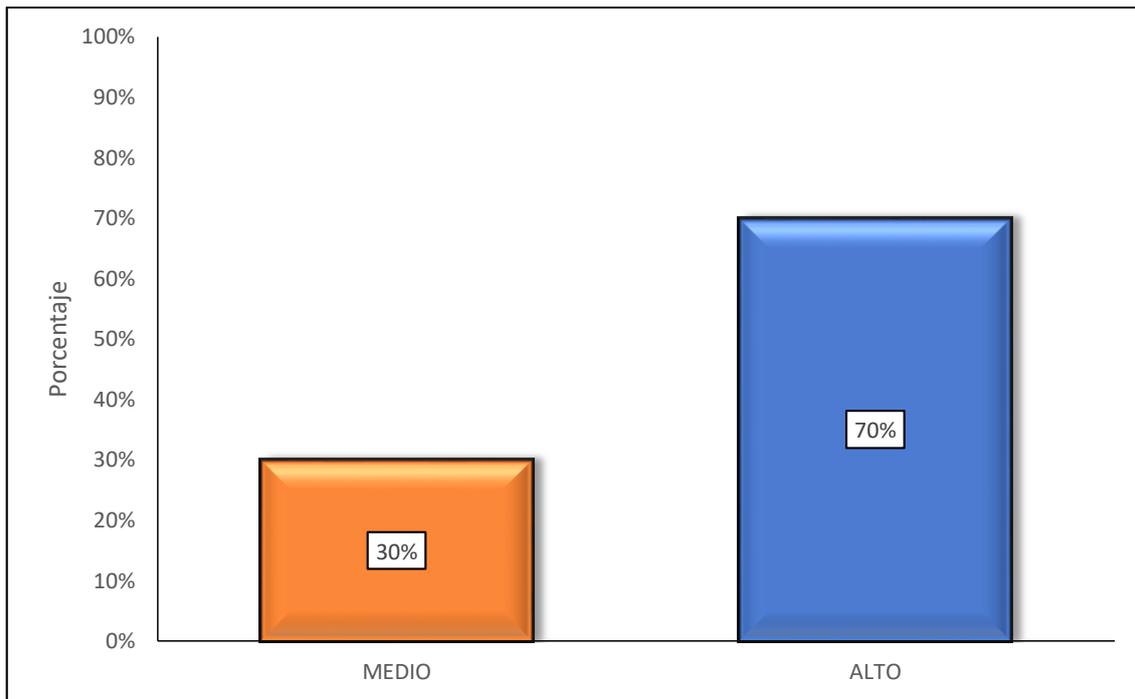
con ello. Hay un 45%(9) colaboradores que consideran que casi nunca se establece cursos de capacitación en la empresa mientras que un 25%(5) indicó que no se hace nunca. Esto es un aspecto que debe mejorarse pues es uno de los que recibió más bajas calificaciones por parte del personal teniendo en consenso la falta de esta estrategia.

Tabla N° 18

*Análisis del Desempeño laboral*

Desempeño laboral								
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Motivación	0	0%	6	30%	14	70%	20	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total	
Ambiente de trabajo	n	%	n	%	n	%	n	%
	0	0%	2	10%	18	90%	20	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total	
Establecimiento de objetivos	n	%	n	%	n	%	n	%
	0	0%	6	30%	14	70%	20	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total	
Reconocimiento del trabajo	n	%	n	%	n	%	n	%
	6	30%	10	50%	4	20	20	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total	
Participación del trabajador	n	%	n	%	n	%	n	%
	4	20%	14	70%	2	10%	20	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total	
Formación y desarrollo profesional	n	%	n	%	n	%	n	%
	14	70%	6	30%	0	0	20	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total	
<b>Desempeño laboral</b>	n	%	n	%	n	%	n	%
			6	30%	14	70%	20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa SerVal SAC. Olmos



*Figura N° 15:* Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

**Interpretación:** Respecto al desempeño laboral, se encontró que un 70%(14) de los trabajadores calificó este concepto en el nivel alto, mientras que el 30%(6) le dio una calificación media. Esto implica que el personal da una adecuada calificación al desempeño laboral y a los aspectos que se involucran en este concepto. Sin embargo, el 30% que le da una calificación media supone una oportunidad de mejorar este rubro y lograr alcanzar un mayor nivel en la percepción del colaborador.

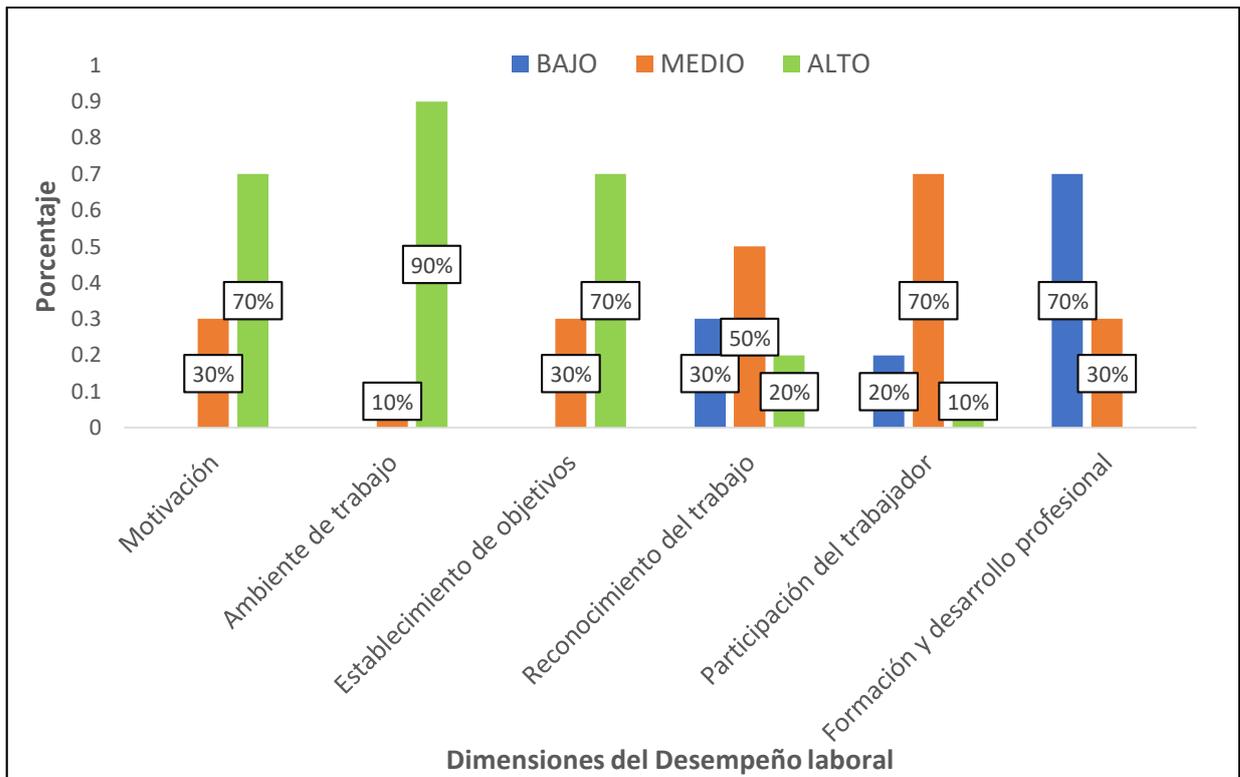


Figura N° 16: Nivel de dimensiones del desempeño laboral.

**Interpretación:** Al analizar las dimensiones del desempeño laboral en conjunto, se encontró que la dimensión de Formación profesional es la que mostró una menor calificación por parte del personal, con un 70% (14) de los colaboradores que le dieron una calificación baja, evidenciando con ello que las actividades de capacitación no se dan con frecuencia en la empresa y no se tiene estrategias dirigidas a fomentar este tipo de acciones. Las dimensiones Participación del trabajador y Reconocimiento del trabajo mostraron una calificación media en su mayoría con un 70%(14) y 50%(10) de colaboradores que le dieron esa calificación respectivamente. Justamente en la dimensión Reconocimiento del trabajo se puede observar un dato importante, y es que un 30% (6) colaboradores le dieron una baja calificación a esta dimensión, ello asociado al hecho de no sentir que son compensados por su desempeño laboral en la organización. La dimensión mejor calificada en cuanto a desempeño laboral fue la de Ambiente de trabajo en la que el 90%(18) colaboradores refieren que cuentan con la capacidad para su puesto de trabajo y que la comunicación con su superiores es adecuada, así como sienten que están involucrados con la organización. Del mismo modo, las dimensiones

Motivación y Establecimiento de objetivos tuvieron predominantemente calificaciones altas con un 70%(14) del personal que en ambas dimensiones la calificaron con un alto nivel de desempeño laboral.

### Objetivo específico 3

Diseñar las estrategias para el coaching de equipos en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

Las estrategias de coaching de equipos contribuyen a la mejora del desempeño laboral, se diseñaron actividades estratégicas que permitan mejorar esta variable, enfocadas en el siguiente plan de acción:

Tabla N° 19:

#### *Plan de acción de la propuesta*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Estrategia I Taller de técnicas de coaching de equipos en la capacitación	Integrar técnicas de coaching al sistema de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el sistema de capacitación a colaboradores.</li> <li>• Programar el número de capacitaciones.</li> <li>• Realizar las capacitaciones aplicando técnicas de coaching</li> </ul>	Administrador/ RRHH
Estrategia II Coaching aplicado al desempeño laboral	Desarrollar actividades grupales orientadas a la lluvia de ideas que fomenten el óptimo desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir dentro de las actividades, horas fijas de capacitación.</li> <li>• Espacios que sean para la construcción estratégica del personal.</li> <li>• Realizar la planificación</li> </ul>	RRHH
Estrategia III Desarrollo de habilidades blandas individuales.	Fomentar el desarrollo de habilidades individuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar número de talleres a realizar</li> <li>• Analizar la temática a abordar</li> <li>• Determinar el proveedor y coach que realizaría el taller.</li> <li>• Realizar talleres de expresión oral para que fomenten el desarrollo de habilidades blandas.</li> </ul>	RRHH
Estrategia IV Desarrollo de habilidades interpersonales	Fomentar el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y gestión de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de acción para gestión de crisis de conflictos interpersonales.</li> <li>• Programar el Plan de acción para dos semanas</li> <li>• Contratar a un coach de equipos</li> <li>• Programar campañas de participación para el trabajo en equipo.</li> <li>• Campaña para fomentar las relaciones interpersonales.</li> </ul>	Administrador/ RRHH  Administrador/ RRHH  RRHH

Estrategia V Actividades de coaching que fomenten la buena comunicación.	Aplicar técnicas de coaching para mejorar las habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres sobre cómo generar conversaciones bidireccionales entre las partes.</li> <li>Programar número de talleres</li> <li>Identificar coach de equipo</li> <li>Comunicar la asistencia a los trabajadores</li> </ul>	RRHH
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al jefe de área en liderazgo.</li> <li>Taller con énfasis en comunicación asertiva.</li> <li>Definir participantes en el taller</li> <li>Convocar a los colaboradores</li> </ul>	Administrador RRHH
Estrategia VI Actividades de coaching que fomenten incentivos laborales.	Aplicar técnicas de coaching para identificar estímulos laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar plan de estímulos para cada área.</li> <li>Convocar a la administración</li> <li>Definir cuál o cuáles son los objetivos del plan de incentivos laborales.</li> <li>Programar número de objetivos propuestos.</li> </ul>	Administrador/ RRHH Administrador/ RRHH
Estrategia VII Beneficios a los colaboradores.	Aplicar técnicas de coaching para mejorar las habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantearse qué beneficios obtendrán los colaboradores y cuáles la empresa.</li> <li>Lluvia de ideas</li> <li>Contratar a coach de equipo</li> <li>Colaboradores con beneficios identificados</li> </ul>	Administrador/ RRHH

## V. DISCUSIÓN

Rodriguez (2017) manifiesta que el coaching y el team coaching son herramientas que al contar con las estrategias apropiadas, traen empoderamiento en la persona y colaboran al bienestar, con lo que mejoran su efectividad y traen consigo el éxito empresarial, esto concuerda con el diagnóstico realizado en la empresa SERVAL S.A.C. respecto a las estrategias de coaching de equipo donde se evidenció un nivel alto en 50% de los colaboradores, mientras que para el otro 50% podría calificarse como de nivel medio, por lo que se vuelve más importante reforzar la aplicación de las estrategias con el fin de empoderar a los colaboradores trayendo consigo efectividad en su trabajo, así mismo, Corral (2016) señala que la implementación de coaching de equipos impacta en los procesos mejorando las conductas de aprendizaje del equipo. Las dimensiones de Gestión de tiempos con un 85%, Comunicación interna con un 70% y coaching de negociaciones con un 65% fueron calificadas en su nivel medio y por ello tienen grandes oportunidades de mejora hacia un nivel alto, enfocarse en su desarrollo y el de las demás dimensiones permitirá el mejor desarrollo de la empresa, de acuerdo a Sean (2018), existe una relación positiva entre el desempeño laboral y la asesoría realizada a través de un coach, por lo que se consideró importante la intervención de un coach de equipos dentro de la empresa para lograr estos avances.

Toala Bozada y otros (2017) afirma que desempeño laboral es el comportamiento que tienen los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que un excelente desempeño laboral es su poder más importante, esto en concordancia con el nivel de desempeño laboral encontrado en los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., donde un 70% de los trabajadores lo calificó como de nivel alto, quedando el 30% con calificación media, por lo que lograr una mejora en este nivel de desempeño traería consigo el cumplimiento de los objetivos empresariales, así mismo, fue necesario identificar las dimensiones del desempeño laboral que requieren de mejora, encontrando que la dimensión de Formación profesional mostró una menor calificación, con un 70% de calificación baja, seguido de las dimensiones Participación del trabajador y Reconocimiento del trabajo

mostraron una calificación media, lo que se relaciona con las políticas de la empresa, de acuerdo a Silva (2018), un deficiente diseño organizacional puede traer como consecuencias que el capital humano se desempeñen con un comportamiento técnico que no sea eficaz ni eficientes.

Mwangi, Wario, Nzulwa, & Odhiambo (2018) encontró que el coaching tiene una relación de influencia sobre el desempeño de los trabajadores y que brinda un proceso de soporte para resolver problemas dentro de la empresa, por ello es importante diseñar las estrategias para la mejora del coaching de equipos en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., sí mismo Dimas (2016) determinó que los efectos del trabajo del coach son positivos de manera individual y de equipo, logran mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa y ello conduce al aumento en el desempeño laboral. En base a esto, se han identificado como estrategias la aplicación de talleres de coaching de equipo en las capacitaciones, de habilidades blandas individuales e interpersonales y actividades de coaching que fomenten la buena comunicación, en concordancia con Chinchay, Damián, & Quiñonez (2017), quienes manifiestan que mediante la aplicación de un programa de coaching donde se incluyeron, charlas, capacitaciones, reuniones y otros talleres, se logró mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa.

## **VI. CONCLUSIONES**

Existe la percepción de un nivel alto de estrategias de coaching de equipo para la mitad de los trabajadores y de un nivel medio para la otra mitad, lo que ha evidenciado la necesidad de aplicar mejores estrategias y mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa.

El nivel de desempeño laboral es de un nivel alto para la mayoría de los trabajadores, lo cual evidencia el cumplimiento de las funciones, sin embargo, para el 30% este nivel es medio, principalmente por una baja calificación en las dimensiones de Formación profesional, Participación del trabajador y Reconocimiento del trabajo.

El diseño de estrategias de coaching de equipos para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., se ve respaldado en investigaciones que determinan los efectos positivos de un programa de coaching en la mejora del desempeño laboral.

## **VII. RECOMENDACIONES**

La gerencia debe enfocarse en la implementación de estrategias de coaching de equipos de acuerdo a un análisis previo para desarrollar un programa que contribuye a la mejora del desempeño laboral, esto debe corresponder a los puntos más bajos dentro de la evaluación de la presente investigación, a fin de lograr subsanarlos.

Así mismo, es necesario realizar evaluaciones de nivel de desempeño laboral, por parte de la administración, de forma semestral a fin de determinar el avance en las estrategias propuestas y mejorar el plan de acción. Además, la investigación actual, servirá como referente de comparación para la mejora del desempeño de los trabajadores.

Es importante que la administración de la empresa mejore la Participación del trabajador y el Reconocimiento del trabajo dentro de la estrategia de recursos humanos, de tal forma que, la percepción de los trabajadores sobre estas dimensiones mejore y con ello su desempeño, también deberá ser medido con regularidad para identificar avances y nuevos puntos críticos.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Estrategias para el coaching de equipos en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVVAL S.A.C., Olmos.**

#### **I. Presentación**

El coaching de equipos permite repotenciar en forma conjunta el rendimiento individual y de un grupo de personas, esto agrega valor a la empresa al facilitar el logro de los objetivos estratégicos y que sean concordantes a los objetivos personales. Para ello el coach de equipos juega un papel significativo, puesto que debe facilitar la mejora del rendimiento, el funcionamiento, bienestar, compromiso y progreso del equipo.

Por este motivo la aplicación de estrategias de coaching dentro de una empresa trae beneficios a ésta, impulsa la mejora en el desempeño laboral, siendo el coaching un camino para superar limitaciones.

El desempeño laboral es el conjunto de aquellas actividades físicas e intelectuales que un trabajador posee en su trabajo diario, sean estos sus funciones o roles, obligaciones y responsabilidades del cargo en el que se desempeñe, su cumplimiento es medido de acuerdo con el logro de objetivos, para lo cual implementar coaching de equipo funciona eficazmente.

En SerVal, se busca fomentar habilidades concretas en los colaboradores o corregir sus deficiencias en el rendimiento mediante la aplicación de estrategias que permitan desarrollar sus capacidades y competencias.

#### **II. Generalidades de la empresa**

##### **2.1. Breve reseña histórica**

Se fundó en Olmos en 1985 con la denominación de Grifo Valeria, en sus inicios se dedicó solamente a la venta de petróleo, gasolina y kerosene siendo este último su producto estrella.

Con el pasar de los tiempos la empresa tuvo que regirse a nuevas normativas impartidas por los organismos fiscalizadores del rubro e ir evolucionando con

la tecnología, es por lo que se decide cambiar de personería jurídica y nombre comercial sin perder sus características iniciales de su nombre “Servicentro Valeria S.A.C.”, con un aumento en sus almacenamientos, nuevas conexiones y maquinarias. La empresa por ser Servicentro cuenta con lubricantes, lavadero, engrase y minimarket.

Cuyos objetivos están centrados en brindar un servicio de excelencia, con productos de calidad, cantidad exacta y al mejor precio.

## **2.2. Descripción**

SERVAL S.A.C. ubicada en Olmos, es una empresa dedicada a la comercialización de combustible líquido, lo cual son proveídos por la empresa PETROPERU S.A. dirigida a todo el público, el concepto del negocio es la compra y venta de combustible al por menor, empresa jurídica: Sociedad Anónima Cerrada. Su razón social es Servicentro Valeria S.A.C, identificada con RUC: 20480162430.

La empresa cuenta con un total de 20 colaboradores, hasta el momento no se han aplicado estrategias sólidas para la mejora de la gestión del capital humano, ni se han desarrollado herramientas para la captación de nuevos clientes y el incremento de la productividad dentro de la empresa.

El marco axiológico de la empresa se diseñó teniendo en cuenta la misión y la visión, lo cual brindara certeza y convicción en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos establecidos y favorecer las estrategias para aumentar la eficacia en las actividades realizadas; además es regido por los valores morales, éticos, estéticos y espirituales.

## **2.3. Misión**

Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector de comercialización de hidrocarburos la óptima satisfacción a nuestros clientes, que impulsan a nuestros transportistas de vehículos pesados y ligeros tanto

nivel individual como empresarial y consumidores en general; todo esto a través de productos a precio justo y óptima calidad.

## 2.4. Visión

Ser una empresa líder en el sector hidrocarburos, busca su crecimiento mediante la innovación permanente, junto a nuestra experiencia y seriedad, permite que siga siendo referente en la ejecución de cualquier tipo de desarrollo, con el compromiso social y humano de mantener precios al alcance de la población.

## 2.5. Organigrama



Figura N° 17: Organigrama

## III. Justificación

La propuesta de estrategias de coaching de equipos para la mejora del desempeño laboral se desarrolló un vez obtenida y procesada la información del cuestionario aplicado los trabajadores de la empresa Serval S.A.C. dónde se logró identificar las dimensiones más relevantes en el desempeño laboral a fin de diseñar actividades estratégicas que permitan mejorar esta variable a través de la aplicación de coach de equipos.

El objetivo del coaching de equipos mejorar la efectividad en el rendimiento de un equipo, en el mismo contexto, para lograr el objetivo en común.

#### **IV. Objetivos**

##### **4.1. Objetivo general**

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos, con la implementación de estrategias de coaching de equipos.

##### **4.2. Objetivo específico**

- a. Diseñar las estrategias de coaching de equipos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.
- b. Establecer las actividades a desarrollar por cada estrategia propuesta, asignar responsables, recursos, fechas, hora y presupuesto.
- c. Ejecutar las actividades que se detallan en las estrategias propuestas.

#### **V. Meta**

La meta que persigue la siguiente propuesta es aplicar coaching de equipos a todos trabajadores con el fin de incrementar el desempeño laboral en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

#### **VI. Acciones por desarrollar**

Tabla N° 20:

*Plan de acción de la propuesta: Estrategia I*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos y materiales</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Estrategia I Taller de técnicas de coaching de equipos en la capacitación	Integrar técnicas de coaching al sistema de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el sistema de capacitación a colaboradores.</li> <li>Programar el número de capacitaciones.</li> <li>Realizar las capacitaciones aplicando técnicas de coaching</li> </ul>	Computadora Office Coach de equipo	7/08/2020	De 8 a 10am	Sala de reuniones de Oficina de Serval	Administrador/ RRHH	S/200

Tabla N° 21:

*Plan de acción de la propuesta: Estrategia II*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos y materiales</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Estrategia II Coaching aplicado al desempeño laboral	Desarrollar actividades grupales orientadas a la lluvia de ideas que fomenten el óptimo desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir dentro de las actividades, horas fijas de capacitación.</li> <li>Espacios que sean para la construcción estratégica del personal.</li> <li>Realizar la planificación</li> </ul>	Pizarra Lapiceros Cartulinas	10/08/2020 11/08/2020	De 10 a 11am De 8 a 9pm	Sala de reuniones de Oficina de Serval	RRHH	0

Tabla N° 22:

*Plan de acción de la propuesta: Estrategia III*

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y materiales	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Presupuesto
Estrategia III Desarrollo de habilidades blandas individuales.	Fomentar el desarrollo de habilidades individuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar número de talleres a realizar</li> <li>Analizar la temática a abordar</li> <li>Determinar el proveedor y coach que realizaría el taller.</li> <li>Realizar talleres de expresión oral para que fomenten el desarrollo de habilidades blandas.</li> </ul>	Sillas Lapiceros Cartulinas Micrófono Equipo de sonido Coach de equipo	Del 17-21/08/2020	De 8 a 8:30am	Sala de reuniones de Oficina de Serval	RRHH	S/500

Tabla N° 23:

*Plan de acción de la propuesta: Estrategia IV*

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y materiales	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Presupuesto
Estrategia IV Desarrollo de habilidades interpersonales	Fomentar el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y gestión de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un plan de acción para gestión de crisis de conflictos interpersonales.</li> <li>Programar el Plan de acción para dos semanas</li> <li>Contratar a un coach de equipos</li> </ul>	Herramientas informáticas Lapiceros Pizarra Coach de equipo	13/08/2020	De 8 a 10am	Sala de reuniones de Oficina de Serval	Administrador/RRHH	0
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar campañas de participación para el trabajo en equipo.</li> </ul>	Herramientas informáticas Pizarra	14/08/2020	De 8 a 10am	Sala de reuniones	Administrador/RRHH	S/500

			Lapiceros			de Oficina de Serval		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña para fomentar las relaciones interpersonales.</li> </ul>	Pizarra Lapiceros Cartulinas	Del 24 - 28/08/2020	De 8 a 9am	Sala de reuniones de Oficina de Serval	RRHH	S/500

Tabla N° 24:

*Plan de acción de la propuesta: Estrategia V*

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y materiales	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Presupuesto
Estrategia V Actividades de coaching que fomenten la buena comunicación.	Aplicar técnicas de coaching para mejorar las habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres sobre cómo generar conversaciones bidireccionales entre las partes.</li> </ul>	Lapiceros Pizarra Proyector Micrófono Equipo de sonido Coach de equipo	21/08/2020	De 4 a 5pm	Sala de reuniones de Serval	RRHH	S/300
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar número de talleres</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar coach de equipo</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar la asistencia a los trabajadores</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al jefe de área en liderazgo.</li> </ul>	Herramientas informáticas	Segunda quincena de agosto	De 7 a 9pm	Curso externo	Administrador	S/1000
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller con énfasis en comunicación asertiva.</li> </ul>	Pizarra Lapiceros Proyector Micrófono Equipo de sonido	21/08/2020	De 6 a 8pm	Sala de reuniones de Serval	RRHH	S/ 350
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir participantes en el taller</li> </ul>							

- Convocar a los colaboradores
- Coach de equipo

Tabla N° 25:

*Plan de acción de la propuesta: Estrategia VI*

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y materiales	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Presupuesto
Estrategia VI Actividades de coaching que fomenten incentivos laborales.	Aplicar técnicas de coaching para identificar estímulos laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar plan de estímulos para cada área.</li> <li>• Convocar a la administración</li> </ul>	Herramientas informáticas Pizarra Lapiceros	19/08/2020	De 4 a 5pm	Sala de reuniones de Serval	Administrador/ RRHH	0
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir cuál o cuáles son los objetivos del plan de incentivos laborales.</li> <li>• Programar número de objetivos propuestos.</li> </ul>	Herramientas informáticas Pizarra Lapiceros	20/08/2020	De 4 a 5pm	Sala de reuniones de Serval	Administrador/ RRHH	0

Tabla N° 26:

*Plan de acción de la propuesta: Estrategia VII*

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y materiales	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Presupuesto
Estrategia VII	Aplicar técnicas de coaching para	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantearse qué beneficios obtendrán</li> </ul>	Herramientas informáticas Pizarra	21/08/2020	De 10 a 11 am	Sala de reuniones de Serval	Administrador/ RRHH	0

---

Beneficios a los colaboradores.	mejorar las habilidades de comunicación	los colaboradores y cuáles la empresa. <ul style="list-style-type: none"><li>• Lluvia de ideas</li><li>• Contratar a coach de equipo</li><li>• Colaboradores con beneficios identificados</li></ul>	Lapiceros Coach de equipo
---------------------------------	---	---	------------------------------

---

## VII. Financiamiento

Tabla N° 27:

*Financiamiento del Plan de Acción de la Propuesta*

<b>Materiales</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
1	Coach de equipo	1	S/ 1500
2	Pizarra	1	S/ 50
3	Lapiceros	25	S/ 12.50
4	Cartulinas	10	S/ 12.50
5	Alquiler de proyector	1	S/ 250
6	Sillas	25	S/ 50
7	Micrófono	1	S/ 150
8	Alquiler de equipo de sonido	1	S/ 200
9	Hojas informativas	20	S/ 2
10	Refrigerio	60	S/420
<b>Total S/</b>			<b>S/ 3276.00</b>

## VIII. Cronograma

Tabla N° 28:

*Cronograma Plan de acción de la propuesta*

<b>Estrategia</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Estrategia I Aplicar coaching en la capacitación	7/08/2020	De 8 a 10am	Sala de reuniones de Serval	Administrador/ RRHH	S/200
Estrategia II Coaching aplicado al desempeño laboral	10/08/2020 11/08/2020	De 10 a 11am De 8 a 9pm	Sala de reuniones de Serval	RRHH	0
Estrategia III Desarrollo de habilidades blandas	Del 17- 21/08/2020	De 8 a 8:30am	Sala de reuniones de Serval	RRHH	S/500
Estrategia IV Desarrollo de habilidades interpersonales	13/08/2020	De 8 a 10am	Sala de reuniones de Serval	Administrador/ RRHH	0
	14/08/2020	De 8 a 10am	Sala de reuniones de Serval	Administrador/ RRHH	S/500
	Del 24 - 28/08/2020	De 8 a 9am	Sala de reuniones de Serval	RRHH	S/500
Estrategia V Actividades de coaching que	21/08/2020	De 4 a 5pm	Sala de reuniones de Serval	RRHH	S/300

fomenten la buena comunicación.	Segunda quincena de agosto	De 7 a 9pm	Curso externo	Administrador	S/1000
	21/08/2020	De 6 a 8pm	Sala de reuniones de Serval	RRHH	S/ 350
Estrategia VI Actividades de coaching que fomenten incentivos laborales.	19/08/2020	De 4 a 5pm	Sala de reuniones de Serval	Administrador/ RRHH	0
	20/08/2020	De 4 a 5pm	Sala de reuniones de Serval	Administrador/ RRHH	0
Estrategia VII Beneficios a los colaboradores.	21/08/2020	De 10 a 11 am	Sala de reuniones de Serval	Administrador/ RRHH	0

## REFERENCIAS

- Alvarado, A., & Rosado, L. (2017). La relación del coaching en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito León XIII en la provincia de Virú 2017. *UPN Box*.
- Baker, J., & Kelly, D. (2019). Coaching as a way of being. *School Administrator*, 33-36.
- Boulangger Montoya, J., & Espinoza Rodriguez, H. (2019). *La utilización del coaching en la Empresa Agrícola de Lambayeque*. Lambayeque. doi:<https://doi.org/10.26495/rtzh1911.130208>
- Carajulca, E. H., & Monzón Merino, G. A. (2016). *Aplicación del coaching organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, en la ciudad de Bambamarca - Año 2016*. (tesis de pregrado), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Castellón, A. J. (2016). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional multidisciplinarias de Matagalpa, Unam - Managua.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Prenticehall hispanoamericana s.a.
- Chinchay, K., Damián, Y., & Quiñonez, A. (2017). Propuesta de un programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A. San Juan de Lurigancho. *Universidad Las Américas*.
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching teh team at work*. Kindle book. Obtenido de Recuperado de [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- Corral, F. C. (2016). *Impacto del coaching de equipos en los procesos y la eficacia del equipo: un estudio con dos equipos de TI en el sector financiero - asegurador*. (tesis doctoral), Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Del Río, J., López, N., & Rodríguez, C. (2018). Coaching: concepciones diferentes desde las tipologías. *Revista Agunkuyaa*, 1-8.
- Díaz, C. R. (03 de Noviembre de 2017). Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. *Revista Cuidarte*. doi:<http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v9il.426>
- Dimas, I. (2016). Team coahcing: One more clue for fostering team effectiveness. *European Review of Applied Psychology*, 233- 242.
- Dueñas, N. J. (2015). Planificación de la investigación de mercados. (E. Elearning, Ed.) España. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=NGNWDwAAQBAJ&dq=definicion+de+poblaci%C3%B3n+muestra+individuo&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=NGNWDwAAQBAJ&dq=definicion+de+poblaci%C3%B3n+muestra+individuo&source=gbs_navlinks_s)

- González, M. B. (2018). Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación para el empleo. España: Tutor Formación. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=F1FnDwAAQBAJ&dq=orientacion+laboral+y+promocion+de+la+calidad+en+la+promocion+de+empleo&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=F1FnDwAAQBAJ&dq=orientacion+laboral+y+promocion+de+la+calidad+en+la+promocion+de+empleo&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Gutiérrez, C. B. (20 de 08 de 2018). El 81% de trabajadores considera al clima laboral muy importante para desempeño. *El 81% de trabajadores considera al clima laboral muy importante para desempeño*, pág. 1. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>
- Gutierrez, R. F. (2015). *Apuntes de conceptos básicos para muestreo estadístico: Para estudiantes de programas de doctorado en ciencias administrativas*. (Lulu.com, Ed.) Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=EPUCcWAAQBAJ&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=EPUCcWAAQBAJ&source=gbs_navlinks_s)
- Hawkins, P. (2011). *Leadership team coaching: developing collective transformational leadership*. Inglaterra. Obtenido de Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos, Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. (K. Page, Ed.) Buenos aires, Argentina: Granica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hilario, S. G. (2019). Malaga, España. Obtenido de <https://play.google.com/books/reader?id=IEGgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&pg=GBS.PT15.w.4.0.51>
- Hilario, S. G. (2019). *Coaching de equipos*. Malaga, España: ICB. S.L. (Interconsulting Bureau S.L.).
- Hilario, S. G. (2019). Coaching de Equipos. En S. H. Gómez, *Coaching de Equipos* (pág. 298). Málaga, España.
- Hurtado Barrera, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Venezuela: Fundación Sypal.
- Laura, M. (2017). *Coaching como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del area de servicios universitarios de la Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa 2017*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Lena, N., Masharyono, M., & Hanani, F. (2018). The effect of coaching on employee performance. *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. Atlantis Press.
- León, M. I. (2016). *Estrategia de coaching para la mejora del liderazgo en la formación de instructores y miembros de equipo del Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristoforo - Región Norte 2016*. (tesis de maestría), Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. doi:<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/2408>
- McClain, R. (2016). *El arte de liderar las ventas*. México: Paidós. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=vJ3ICwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=vJ3ICwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true)

- Monroy, A. J. (2015). *Coaching y desempeño laboral*. (Tesis de grado), Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Desktop/VALERIA/TESIS/DESCARGAS/Monroy-Alvaro.pdf>
- Muhammad, A., Suleman, L., Basharat, R. W., & Orangzab. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance. *Econstor*, 253-282.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos aires, Argentina: Granica. Obtenido de <http://blog.healthenergycoaching.com/wp-content/uploads/2016/06/Coaching-para-la-transformaci%C3%B3n-personal.pdf>
- Mwangi, Wario, G., Nzulwa, J., & Odhiambo, R. (2018). Effect of coaching on employee performance in state corporations in Kenya. *The strateg Journal*, 193-209.
- Parsloe, E., & Leedham, M. (2017). *Coaching and mentoring*. Londres: Kogan Page.
- Pastor, A. P. (2018). *Clima Organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. (tesis de pregrado), Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Pelaez, M., Coo, C., & Salanova, M. (2019). Facilitating work engagement and performance through strengths – based micro coaching. *Journal of Happiness Studies*, 332.
- Peter, J., & Carr, Catherine. (2013). *Team effectiveness and team coaching literature review. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Inglaterra. doi: <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2013.798669>
- Raffo, C. V. (29 de mayo de 2018). Selección peruana: Estrategia de coaching de equipo. *Selección peruana: Estrategia de coaching de equipo*, pág. 1. Obtenido de <https://emprendedorestv.pe/seleccion-peruana-estrategia-de-coaching-de-equipo/>
- Rodriguez, M. (2017). *Team coaching, factor para potenciar el empoderamiento en el trabajo en equipo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Salazar, H. F. (2018). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo*. (tesis de pregrado), Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú.
- Sanchez, E. (2017). Desempeñolaboral en las empresas. *Scielo*, 12-13.
- Sánchez, M. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. *Campo Abierto. Revista de educación*, 1(1), 11-30.
- Sean, C. (2018). *The efficacy of coaching on job performance outcomes*. Minneapolis, USA: Capella University.
- Silva, J. A. (2018). *LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: MARCO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO* (Primera Edición ed.). México: Área de innovación y desarrollo. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46>
- Stinerock, R. (2018). *Statistics with R. A Beginner's Guide*. (P. SAGE, Ed.) New York, Estados Unidos. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=AWYCDgAAQBAJ&pg=PT261&dq=definicion+of+p>

opulation+and+sample&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjo7OmZ2J3mAhUBrIkKHBJ-BHMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=definición%20de%20population%20and%20sample&f=false

- Sum, M. I. (2015). *Motivación y Desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*. (tesis de pregrado), Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Toala Bozada , S. P., Álvares Pincay, D., Osejos Valencia, J., Quiñonez Cercado, M., Soledispa Reyes, S., Osejos Vásquez, A., . . . Caicedo Plúa, R. C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de calidad en las organizaciones*. México: Área de Innovación y desarrollo. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.18>
- Urbano, S. (Junio de 2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, 11(1), 167-180. doi: <http://dx.doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>
- Velásquez, A. D. (2017). eTaining: Aprendizaje colaborativo y desempeño laboral. En V. Durán, *Education in the Knowledge Society* (págs. 53-58). MONTERREY, MEXICO. doi:<https://doi.org/10.14201/eks20171845373>
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance*. ((. book), Ed.) Inglaterra. Obtenido de Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Whitworth, L., Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., & Sandahl, P. (2007). *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*. (N. B. Publishing, Ed.) Boston, Estados Unidos.
- Zans, A. J. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinarias de Matagalpa, Unam - Managua en el periodo 2016*. (tesis de maestría), Univerisdad Nacional Autonoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

## ANEXOS

### ANEXO N° 01: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 29:

*Operacionalización de la variable independiente*

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas o instrumentos	Escala de medición
Coaching de equipos	Según (Hilario S. G., 2019). El coaching de equipos permitirá consolidar a los equipos de trabajo que las personas interdependientes puedan guiarse bajo la dirección del líder, logrando realizar las actividades que permitan a todos cumplir con los objetivos.	Lo conforman las dimensiones de técnicas de motivación, comunicación interna, gestión de tiempos, reuniones de trabajo y coaching en negociaciones, mismas que se encuentran en el instrumento de investigación (cuestionario) conformado por en 10 ítems respecto a esta variable	Técnicas de motivación técnica	Necesidades humanas	La remuneración es acorde a sus funciones. Se siente motivado para realizar sus funciones.	Encuesta-Cuestionario	Escala de Liker, medición del 1 al 5, dónde: 1= Siempre 2= Casi siempre 3= Ocasionalmente 4= Casi nunca 5= Nunca
			Comunicación interna	Liderazgo	Existe liderazgo y compromiso en la organización.		
				Relación de los trabajadores con la organización	Existe una correcta comunicación en la organización.		
			Gestión de tiempos	Definición de objetivos	Se identifica con los objetivos de la organización.		
				Programación de actividades	Existe trabajo en equipo.		
			Reuniones de trabajo	Satisfacción del trabajador	Priorizan sus necesidades.		
					Realiza bien las actividades laborales.		
			Coaching en negociaciones	Resolución de conflictos	Participación en la solución de problema		
				Toma de decisiones	Tiene la capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo.		

Tabla N° 30:

*Operacionalización de la variable dependiente*

<b>Variables de estudio</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica Instrumento</b>	<b>Escala</b>
Desempeño Laboral	Según Toala Bozada y otros (2017), es definido como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de una empresa, un excelente desempeño laboral, es la fortaleza más importante dentro ella; el desempeño laboral tiene mucho que ver con la conducta de los trabajadores y los resultados	Lo conforman las dimensiones de motivación, ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos. Reconocimiento del trabajo, participación del trabajador, formación y desarrollo profesional, mismas que se encuentran en el instrumento de investigación (cuestionario) conformado por en 10 ítems respecto a esta variable.	Motivación	Necesidades humanas	Satisfacción con su remuneración	Encuesta-Cuestionario	Escala de Likert, medición del 1 al 5, dónde: 1= Siempre 2= Casi siempre 3= Ocasionalmente 4= Casi nunca 5= Nunca
			Ambiente de Trabajo	Entorno laboral	Capacidad para su puesto de trabajo La comunicación es fluida con su jefe inmediato Involucramiento laboral		
			Establecimiento de objetivos	Metas y objetivos dentro de un periodo de tiempo	El incremento de ventas es una meta dentro del puesto de trabajo Cumple con sus responsabilidades laborales día a día		
			Reconocimiento del trabajo	Técnica para mejorar el desempeño en las tareas recomendadas	Recibe compensaciones laborales por su desempeño		
			Participación del trabajador	Participa altivamente en el control y planificación de las tareas	El trabajo en equipo es una estrategia que se emplea en su empresa Propone mejoras o modificaciones para su empresa		

---

logrados, así como  
de la motivación.

Formación y  
desarrollo  
profesional

Mejorar  
autoestima

su La capacitación es una estrategia  
en la empresa

---

**ANEXO N° 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN**  
**ENCUESTA 01 A LOS TRABAJADORES DE SERVAL S.A.C. – OLMOS, 2020.**

Instrucciones: distinguido trabajador, se ha diseñado el siguiente cuestionario sobre el coaching laboral para la mejora del desempeño laboral. Es importante que lea cuidadosamente las preguntas y conteste lo que usted considera correcto, marcando con un aspa (X) el cuadro que contenga la respuesta elegida.

La encuesta es completamente anónima y solo será utilizada con fines de diagnóstico académico.

EDAD:.....

SEXO: F..... M.....

GRADO DE

INSTRUCCIÓN:.....

01	<p>¿La remuneración es acorde a sus funciones?</p> <p>a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Casi nunca  e. nunca</p>
02	<p>¿Se siente motivado para realizar sus funciones?</p> <p>a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Casi nunca  e. nunca</p>
03	<p>¿Existe liderazgo y compromiso en la organización??</p> <p>a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Casi nunca  e. nunca</p>
04	<p>¿Existe una correcta comunicación en la organización??</p> <p>a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Casi nunca  e. nunca</p>

05	<p>¿Se identifica con los objetivos de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
06	<p>¿Existe trabajo en equipo?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
07	<p>¿Priorizan sus necesidades?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
08	<p>¿Realiza bien las actividades laborales?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
09	<p>¿Participación en la solución de problema?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
10	<p>¿Tiene la capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>

## ENCUESTA 02 A LOS TRABAJADORES DE SERVAL S.A.C. – OLMOS, 2020.

Instrucciones: distinguido trabajador, se ha diseñado el siguiente cuestionario sobre el coaching laboral para la mejora del desempeño laboral. Es importante que lea cuidadosamente las preguntas y conteste lo que usted considera correcto, marcando con un aspa (X) el cuadro que contenga la respuesta elegida.

La encuesta es completamente anónima y solo será utilizada con fines de diagnóstico académico.

EDAD:.....

SEXO: F..... M.....

GRADO DE

INSTRUCCIÓN:.....

01	<p>¿Se encuentra usted satisfecho con su remuneración?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
02	<p>¿Se siente con la capacidad para su puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
03	<p>¿La comunicación es fluida con su jefe inmediato?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. Nunca</li></ul>
04	<p>¿Usted se involucra con la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>

05	<p>¿El incremento de ventas es una meta dentro del puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
06	<p>¿Usted cumple con sus responsabilidades laborales día a día?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
07	<p>¿Recibe compensaciones laborales por su desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. Nunca</li></ul>
08	<p>¿El trabajo en equipo es una estrategia que se emplea en su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
09	<p>¿Propone mejoras o modificaciones para su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li><li>e. nunca</li></ul>
10	<p>¿La capacitación es una estrategia en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Siempre</li><li>b. Casi siempre</li><li>c. Ocasionalmente</li><li>d. Casi nunca</li></ul>

	e. nunca
--	----------

## ANEXO N° 3: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (ENCUESTA)

**1. DATOS GENERALES:**

**1.1 Título Del Trabajo De Investigación:**

Coaching de equipos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

**1.2 Investigador (a) (es):** Chuzón Calderón de Torres, Valeria Analí

Sánchez Ramírez, Erika Fabiola

**2. ASPECTOS A VALIDAR:**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					85
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

89

**3. OPINION DE APLICABILIDAD:**

.....  
 .....

**4. Datos del Experto:**

Nombre y apellidos: Judith Yanina Collao Peizan DNI: 16689948  
 Grado académico: Mg. Administración Centro de Trabajo: Proyecto Especial Olmos  
 Tingojes  
 Firma:  Fecha: 29-11-2019

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(ENCUESTA)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Coaching de equipos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

1.2 Investigador (a) (es): Chuzón Calderón de Torres, Valeria Analí  
Sánchez Ramírez, Erika Fabiola

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

90

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....  
.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: ..... DNI 16689248

Grado académico: ..... Centro de Trabajo: .....

Firma:  ..... Fecha: 29-11-2019

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(ENCUESTA)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Coaching de equipos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVVAL S.A.C., Olmos.

1.2 Investigador (a) (es): Chuzón Calderón de Torres, Valeria Analí  
Sánchez Ramírez, Erika Fabiola

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					85
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					85
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					85
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

88.5

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....  
.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Santiago Chumy Ramírez DNI 16417484

Grado académico: Magister Centro de Trabajo: .....

Firma: Santiago Chumy Ramírez Fecha: 09-12-2014

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(ENCUESTA)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Coaching de equipos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

1.2 Investigador (a) (es): Chuzón Calderón de Torres, Valeria Analí  
Sánchez Ramírez, Erika Fabiola

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					85
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					85
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					85
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

88.5

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....  
.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Santiago Chung Ramirez DNI: 16 41 74 84  
Grado académico: Magister Centro de Trabajo: PERU  
Firma: Santiago R Fecha: 04-12-2019

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(ENCUESTA)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Coaching de equipos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

1.2 Investigador (a) (es): Chuzón Calderón de Torres, Valeria Analí  
Sánchez Ramírez, Erika Fabiola

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					85
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					85
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

89

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....  
.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: MAX DENIS BERNAL PALMA DNI 43532919  
Grado académico: MAESTRO EN CIENCIAS Centro de Trabajo: INDEPENDIENTE / DOCENTE  
Firma: [Firma] Fecha: 05/12/2019

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(ENCUESTA)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Coaching de equipos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.

1.2 Investigador (a) (es): Chuzón Calderón de Torres, Valeria Anafí  
Sánchez Ramírez, Erika Fabiola

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					85
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					85
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					85
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					85
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

87.5

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....  
.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: MAX DENIS BERNAL PALMA DNI 43532919  
Grado académico: MAESTRO EN CIENCIAS Centro de Trabajo: INDEPENDIENTE / DOCENTE  
Firma:  Fecha: 05/12/2019

## ANEXO N° 4: PERMISO DE LA EMPRESA

“Año de la Lucha contra la Corrupción e Impunidad”

Olmos, 02 de noviembre de 2019.

Atención:

**Dr. Marco Carrasco Chávez**

**Coordinador académico de Administración**

**Universidad Cesar Vallejo - Chiclayo**

**Asunto:** Autorización para recabar información.

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para comunicarle e informarle que autorizo a las estudiantes: **Valeria Analí Chuzón Calderón de Torres con DNI: 43022723** y **Erika Fabiola Sánchez Ramírez con DNI: 72553749**, recabar la información necesaria a través de encuestas y entrevistas o algún otro tipo de información que las alumnas requieran, para que pueda llevar de la mejor forma el desarrollo de su tesis titulada: **“COACHING DE EQUIPOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA SERVAL S.A.C. - OLMOS AÑO 2020”**, y de esta manera la investigación sea la más acertada y real posible.

Sin otro particular, es propicia la ocasión para manifestarles las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente

SERVICIOS VALERIA S.A.C.  
*Valeria*  
Valeria A. Chuzón Calderón de Torres  
GERENTE GENERAL

## ANEXO N° 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla N° 31:

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE: COACHING DE EQUIPOS			DISEÑO DE INV.
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	
¿De qué manera se propondría el coaching de equipos para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C. - Olmos?	Proponer la estrategia de Coaching de equipo para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.	Es posible proponer una estrategia de coaching de equipo para la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos 2020	Técnicas de motivación técnica Comunicación interna Gestión de tiempos Reuniones de trabajo Coaching en negociaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades humanas</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Relación de los trabajadores con la organización</li> <li>• Definición de objetivos</li> <li>• Programación de actividades</li> <li>• Satisfacción del trabajador</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	Escala de Liker	
Problemas Específicos	Objetivos específicos		VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL			
¿Cómo son las estrategias de coaching de equipos de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C. - Olmos?	Diagnosticar las estrategias de Coaching equipo de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.		Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Técnica e instrumentos : Encuesta, cuestionario
¿En qué nivel se encuentra el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C. - Olmos?	Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.		Motivación Ambiente de Trabajo Establecimiento de objetivos Reconocimiento del trabajo Participación del trabajador Formación y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades humanas</li> <li>• Entorno laboral</li> <li>• Metas y objetivos dentro de un periodo de tiempo</li> <li>• Técnica para mejorar el desempeño en las tareas recomendadas</li> <li>• Participa altivamente en el control y planificación de las tareas</li> <li>• Mejorar su autoestima</li> </ul>	Escala de Liker	Prospectiva
¿Cómo se diseñarían las estrategias de coaching de equipos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C. - Olmos?	Diseñar las estrategias para el coaching de equipos en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SERVAL S.A.C., Olmos.					

## ANEXO N° 6: VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Formato de validación de propuesta

Dra. Teonila Colunche Campos

### VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Juan Francisco Carbajal Alegría

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Coaching de equipo para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C, Olmos"

**Realizado por:** Erika Fabiola Sánchez Ramírez y Valeria Analí Chuzón Calderón.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		X			
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.			X		
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.		X			
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.		X			
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.		X			
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		X			

<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>				
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.		X		
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>				
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.		X		
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.			X	
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.		X		

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

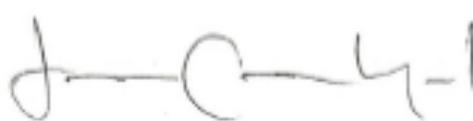

Validado por el Magister Juan Francisco Carbajal Alegría

Especializado en: Marketing y Coaching.

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 3 años.

Cargo Actual: Regional Sales Lead en Hughes de Perú SRL y Docente en UTP.

Fecha: 2 de julio de 2020



Mg. Juan Francisco Carbajal Alegría

DNI N° 16794602

**VALIDACIÓN DE PROPUESTA**

Estimada Bertha Zoila Saavedra Diaz

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Coaching de equipo para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C, Olmos"

**Realizado por:** Erika Fabiola Sánchez Ramírez y Valeria Analí Chuzón Calderón.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.  
**BA** : Bastante adecuado.  
**A** : Adecuado  
**PA** : Poco adecuado  
**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		X			
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.		X			
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.		X			
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		X			

<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X				
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	X				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X				

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

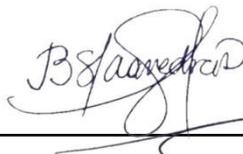

Validado por el Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa

Especializada en: Coaching

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 0 años

Cargo Actual: Docente en la I.E. N° 10002 – Urbanización El Paraíso

Fecha: 8 de julio de 2020



Mg. BERTHA ZOILA SAAVEDRA DIAZ

DNI N° 16664289

## VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Pedro Manuel Silva Leon.

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Coaching de equipo para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C, Olmos"

Realizado por: Erika Fabiola Sánchez Ramírez y Valeria Anali Chuzón Calderón. Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA : Muy adecuado.  
 BA : Bastante adecuado.  
 A : Adecuado  
 PA : Poco adecuado  
 NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	x				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	x				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	x				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	x				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.		x			
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	x				
III	Fundamentación teórica					

3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	x				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	x				
IV	Bibliografía					

Formato de validación de propuesta

Dra. Tecnila Colunche Campos

4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	x				
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	x				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	x				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	x				

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

Considero aplicable ambas variables para el desarrollo de la tesis.

Validado por el Magister Pedro Manuel Silva León.

Especializado en: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: ...3...años

Cargo Actual: Docente Universitario.....



Fecha: 08 de Julio de 2020

Mg. Pedro Manuel Silva León

DNI N° 42763003

## VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimada Judith Yanina Collao Puican.

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Coaching de equipo para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SERVAL S.A.C, Olmos"

Realizado por: Erika Fabiola Sánchez Ramírez y Valeria Analí Chuzón Calderón.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.  
**BA** : Bastante adecuado.  
**A** : Adecuado  
**PA** : Poco adecuado  
**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	x				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	x				
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	x				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	x				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.		x			
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	x				
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	x				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	x				
<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					

4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	x				
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	x				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	x				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	x				

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


Validado por Magister Judith Yanina Collao Puican.

Especializado en: Gestión Pública

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: ...0...años

Cargo Actual: Jefa de Patrimonio, Proyecto Especial Olmos Tinajones

Fecha: 08 de Julio de 2020



Mg. Judith Yanina Collao Puican

DNIN° 16689248