



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL Y SU  
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES  
ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO TEAM ACADEMY PERÚ - 2021

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

BEATRIZ LLUFIRE QUISPIHUAMÁN  
ORCID: 0000-0002-8423-7800

ROSA MARIA SALAS CAMARENA  
ORCID: 0000-0002-6063-7551

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE  
ORCID: 0000-0003-0128-0123

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

**LIMA, PERÚ, JUNIO DE 2022**

### **DEDICATORIA**

A mis padres y mis hermanas por su apoyo incondicional, emocional y colaboración constante durante todos estos años académicos.

Beatriz Llufire Quispihuamán

A Dios por seguir brindándome salud, fuerza y voluntad, a mi familia por el apoyo incondicional y económico, para mi crecimiento profesional y la obtención de mi título profesional.

Rosa María Salas Camarena

### **AGRADECIMIENTOS**

La presente investigación ha requerido de tiempo y fuerza de voluntad, del cual se obtuvo la ayuda importante de diferentes profesionales para el desarrollo de esta investigación, que amerita un reconocimiento especial al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por habernos brindando la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimientos científicos, y a su vez por impulsarnos a no caer en el conformismo en la elaboración de la investigación. Al Mag. Jorge Luis Bonilla Ferreyra y a la Mag. Luisana Delgado Tineo, por la gentileza y tiempo en la revisión y validación del instrumento, también por su aporte con un análisis minucioso para la ejecución de este. De igual modo, al gerente y propietario Nicolás Deza Bueno, por permitirnos la ejecución del programa y acceder a la información de la empresa. Asimismo, a los colaboradores administrativo por su apoyo, tiempo y gentileza en la participación del programa y en la recolección de datos.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática.....	15
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	20
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico.....	22
1.4 Limitaciones de la investigación.....	22
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de estudios.....	25
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	31
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	47
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	51
3.2 Población y muestra.....	53
3.3 Hipótesis.....	54
3.4 Variables – Operacionalización.....	54
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	56
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados .....	57
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	58
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Validación del instrumento.....	61
4.2 Resultados descriptivos de la variable .....	62
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	65
4.4 Análisis comparativo del pre y post test .....	71
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	72
4.6 Procedimientos comparativos de la prueba de hipótesis .....	73
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Discusiones.....	78
5.2 Conclusiones.....	81

5.3	Recomendaciones.....	82
-----	----------------------	----

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de colaboradores administrativos de la empresa Team Academy Perú.
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral: pre test y post test.
Tabla 3	Ficha técnica del cuestionario de la variable desempeño laboral.
Tabla 4	Escala de confiabilidad de alfa de Cronbach.
Tabla 5	Resultados de la validación del programa coaching empresarial.
Tabla 6	Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral.
Tabla 7	Análisis de confiabilidad del cuestionario del desempeño laboral.
Tabla 8	Resultados descriptivos del desempeño laboral: pre test.
Tabla 9	Resultados descriptivos del desempeño laboral: post test.
Tabla 10	Resultados descriptivos de la dimensión competencias laborales: pre test.
Tabla 11	Resultados descriptivos de la dimensión evaluación del desempeño: pre test.
Tabla 12	Resultados descriptivos de la dimensión retroalimentación: pre test.
Tabla 13	Resultados descriptivos de la dimensión competencias laborales: post test.
Tabla 14	Resultados descriptivos de la dimensión evaluación del desempeño: post test.
Tabla 15	Resultados descriptivos de la dimensión retroalimentación: post test.
Tabla 16	Análisis descriptivo – tablas cruzadas de los resultados de la variable desempeño laboral.
Tabla 17	Prueba de normalidad de Shapiro Wilk para una muestra.
Tabla 18	Resultados de la prueba T de student de muestras emparejadas de la variable desempeño laboral.
Tabla 19	Resultados de la prueba T de Student de muestras emparejadas de la dimensión competencias laborales de la variable desempeño laboral.
Tabla 20	Resultados de la prueba T de Student de muestras emparejadas de la dimensión evaluación del desempeño de la variable desempeño laboral.

Tabla 21      Resultados de la prueba T de Student de muestras emparejadas de la dimensión retroalimentación de la variable desempeño laboral.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1      Resultados porcentuales de la variable desempeño laboral: pre test.
- Figura 2      Resultados porcentuales de la variable desempeño laboral: post test.
- Figura 3      Resultados porcentuales de la dimensión competencias laborales: pre test.
- Figura 4      Resultados porcentuales de la dimensión evaluación del desempeño: pre test.
- Figura 5      Resultados porcentuales de la dimensión retroalimentación: pre test.
- Figura 6      Resultados porcentuales de la dimensión competencias laborales: post test.
- Figura 7      Resultados porcentuales de la dimensión evaluación del desempeño: post test.
- Figura 8      Resultados porcentuales de la dimensión retroalimentación: post test.
- Figura 9      Análisis comparativo de medias de post test y pre test de la variable desempeño laboral.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL Y SU  
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES  
ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO TEAM ACADEMY PERÚ - 2021**

**BEATRIZ LLUFIRE QUISPIHUAMÁN  
ROSA MARIA SALAS CAMARENA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del Instituto Team Academy Perú – 2021. El tipo de investigación fue aplicada con un diseño preexperimental de enfoque cuantitativo. La población fue de 10 colaboradores administrativos. Se utilizó un instrumento para medir el desempeño laboral en dos tiempos, pre test y post test, conformado por 23 ítems. El instrumento fue sometido a criterios de validez por criterio de jueces y la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,923. Asimismo, los resultados obtenidos al implementar un programa coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral, aplicando la comparación de rangos T de Student demostraron un nivel de significancia de 0,003 menos a 0.05, concluyendo que el programa ha logrado mejoras en el desempeño laboral en los colaboradores. Por lo tanto, se recomendó a la gerencia del instituto ampliar las sesiones para la aplicación del programa coaching empresarial que permita desarrollar mejores herramientas y actividades y de esta manera seguir reforzando el desempeño laboral.

**Palabras clave:** coaching empresarial, desempeño laboral, evaluación.

**IMPLEMENTATION OF A BUSINESS COACHING PROGRAM AND ITS  
INFLUENCE ON WORK PERFORMANCE IN THE ADMINISTRATIVE  
COLLABORATORS OF THE TEAM ACADEMY PERU INSTITUTE - 2021**

**BEATRIZ LLUFIRE QUISPIHUAMÁN  
ROSA MARIA SALAS CAMARENA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**ABSTRACT**

The objective of the research was to determine the influence of the implementation of the coaching business program on work performance on the administrative collaborators of the Institute Team Academy Perú – 2021. The type of research was applied with a pre-experimental quantitative approach design. The population was 10 administrative staff. An instrument was used to measure work performance in two times, pre test, and post test, made up of 23 ítems. The instrument was subjected to validity criteria by judgement of judges and reliability by means of Cronbach alpha, resulting in 0,923. Also, the results obtained by implementing a coaching business program to improve work performance, applying the comparison of T-ranks of Student demonstrate a level of significance of 0.003 less to 0.05, concluding that the program has achieved improvements in the work performance of the collaborators. Therefore, it was recommended that the institute management expand the sessions for the implementation of the business coaching program to develop better tools and activities and thus further strengthen work performance.

**Keywords:** business coaching, work performance, performance assessment.

## INTRODUCCIÓN

La tesis titulada *Implementación de un programa coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del Instituto Team Academy Perú – 2021*, es un estudio importante para las empresas, puesto que aborda situaciones medibles que van a permitir desarrollar la ejecución de un programa y este, a su vez, generar impacto en los colaboradores de la organización. La investigación surgió a partir del análisis de la situación problemática y las falencias en las áreas administrativas. Razón por la cual se planteó el programa en dos momentos pre test y post test, que va a permitir desarrollar y potencializar las capacidades y competencias de los colaboradores buscando una mejora en su desempeño laboral.

En la investigación el problema general fue: ¿Cuál es la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del Instituto Team Academy Perú - 2021?

El objetivo general de la investigación fue determinar la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del Instituto Team Academy Perú – 2021

Así mismo, la hipótesis alterna fue propuesta en relación del impacto que tiene la aplicación del programa coaching empresarial y su influencia significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos del Instituto Team Academy Perú – 2021.

De acuerdo con los resultados de investigación se comprobó la hipótesis alterna demostrando que existe una influencia significativa en la implementación del programa coaching empresarial en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del Instituto Team Academy Perú – 2021.

El trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

En el capítulo I se desarrolló el problema de investigación, que comprende el análisis de la realidad problemática a nivel mundial, nacional y local, la formulación de los problemas de investigación, la justificación y las razones del porque es importante desarrollar el estudio, los objetivos que se pretende lograr y finalmente las limitaciones que se presentaron en el estudio.

El capítulo II correspondió al desarrollo del marco teórico donde se abordó las revisiones de los estudios realizados a nivel nacional e internacional, las bases teóricas y científicas que sustentan las variables de estudio, y la definición conceptual de los términos aplicados en el estudio.

En el capítulo III se abordó el marco metodológico de estudio, que involucró el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra de estudio, las hipótesis de investigación, la operacionalización de variables, los métodos y técnicas de aplicadas, la construcción de los cuestionarios, finalmente, la explicación de los procesos estadísticos del estudio.

El capítulo IV, se presentó el análisis e interpretación de los resultados de la investigación como el análisis de confiabilidad, la prueba de normalidad de la variable, los resultados estadísticos descriptivos, la contrastación de hipótesis de pre test y post test.

En el capítulo V se desarrolló las discusiones de los resultados, las conclusiones a las que llegó la investigación y las recomendaciones que propone el estudio.

Finalmente, se exhibieron las referencias empleadas que complementan la investigación y han sido el principal soporte para su desarrollo; asimismo, los anexos generados en el estudio.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

El entrenamiento empresarial es una práctica constante para todas las organizaciones e instituciones se mantengan en el mercado competitivo con el uso de herramientas y estrategias que permitan lograr sus objetivos. Por ello, la implementación del coaching empresarial beneficia a los colaboradores que forman equipos de trabajo organizados y comprometidos con la institución. De esta manera el desempeño laboral mide las habilidades y destrezas de cada colaborador el cual se ve reflejado en resultados personales que suman a la organización. Por lo tanto, la importancia de la implementación de un programa coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral, entendido como la actitud y desenvolvimiento de los colaboradores, es clave para el éxito de las empresas y organizaciones, por consiguiente, los planes y acciones de las organizaciones está supeditado al trabajo de los colaboradores, si no existe la satisfacción por parte del individuo o grupo al realizar sus funciones, no genera un resultado positivo para la empresa. En ese sentido, es importante mencionar que el trabajo en equipo permite que la organización pueda identificar las cualidades de cada individuo, que son el resultado de la comunicación eficaz, y forjan a los líderes eficaces a relacionarse, comunicarse con otros. Este componente es muy apreciado en la actualidad por las empresas, el cual permite de manera organizacional evaluar las competencias de cada colaborador y retroalimentando a tener un desempeño competitivo y eficiente, situación que conduce a los directivos de la organización, a poder implementar algunas herramientas; como el coaching, con el propósito de comprometer a los colaboradores al logro de sus actividades.

En diferentes organizaciones del mundo buscan priorizar el tiempo ante nuevos cambios que demanda su adaptación en beneficio de su desarrollo, razón por la cual

se preocupan en implementar nuevas estrategias, fomentando así las actividades laborales de una forma más extraordinaria y en muchas ocasiones se observa un trabajo de manera monótona y sin presentar innovaciones ni interacciones que permitan una comunicación fluida entre compañeros de un equipo de trabajo, el cual busca mejorar el desarrollo de las habilidades, capacidades, destrezas que conlleven a obtener resultados más óptimos en los colaboradores.

A nivel mundial, las empresas toman en cuenta el capital humano para su éxito, además de ser un factor importante que les permite ser más competitivos por ende existe mayor producción. Esta situación es evidente cuando se gestiona el desempeño para lograr resultados favorables. Por ello, las empresas grandes siempre están a la vanguardia de innovar o mejorar no solo con tecnología, sino también aplicando herramientas o evaluaciones que permitan la mejora continua del desempeño de sus colaboradores para permanecer competitivos en el mercado. En ese sentido, las organizaciones enfrentan la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad generando cambios o adaptación de nuevos sistemas para proporcionar un mejoramiento en las destrezas, habilidades y/o aptitudes que desarrolla un individuo en su área de trabajo cumpliendo con las expectativas del perfil solicitado.

Según diversas investigaciones internacionales, los empleados europeos sienten que no valoran su trabajo y que sigue existiendo colaboradores que muestran un bajo nivel de desempeño por la falta de valoración al personal y a sus funciones que realizan. No basta con aplicar capacitaciones para que puedan moldearse a nuevos sistemas. Se encuentra que hay una desconexión entre los colaboradores con sus empleadores, y muchas veces comienzan a surgir factores que impactan directamente en el desarrollo de sus actividades; no sienten que pertenecen a un

equipo de trabajo, no hay una identificación con la empresa, se pierde el compromiso, el interés de desarrollar destrezas en el campo y no existe una relación en la gestión del capital humano. Por muchos años también ha demostrado que su desempeño no se basa en la remuneración económica como principal motivación, también es el desarrollo personal, la satisfacción y las relaciones laborales que comienzan a formar con el paso del tiempo.

En diversas publicaciones sobre emprendimientos se detalla que lo que motiva a los trabajadores del mundo, sobresale las condiciones de trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores, dando como muestra que muy pocos colaboradores están realmente comprometidos con la empresa y con su labor. El Organismo de Naciones Unidas (2019) mencionaron a países como Estados Unidos y China con 19%, seguidos de India con 17% y Brasil con 16%. Además, Italia, Australia, Gran Bretaña y Alemania empatan con México en el cuarto lugar, con 14% respecto a su nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa. Por lo tanto, se puede colegir que los colaboradores sienten entusiasmo cuando perciben el apoyo de sus compañeros de trabajo. Además, se presenta las oportunidades para un futuro laboral, en cuanto a sus diferencias culturales en su desempeño laboral en los países Estados Unidos, China y Alemania considera relevante la misión de la empresa mientras que en Reino Unido e India es importante compartir valores con sus compañeros de trabajo. Por otro lado, en Francia, Canadá, Brasil y Argentina consideran relevante el aporte de un trabajo en equipo donde todos los participantes se apoyan unos a otros.

A nivel Latinoamérica, el Organismo de Naciones Unidas (2019) en su página web, sección noticias muestra una investigación titulada *El mercado laboral en América Latina* donde realizan un análisis sobre el desempeño laboral de la región en

el 2018, destacando las grandes brechas que aún existe entre los hombres y mujeres, con relación a las tasas de participación y ocupación favorece a los hombres y el de las mujeres se da en malas condiciones de trabajo.

En el Perú, uno de los temas principales en las empresas peruanas es la ausencia de liderazgo. Algunos jefes mantienen ideas erróneas como “no le voy a enseñar a mis colaboradores porque entonces me van a superar”. Asimismo, el otro error común es que quienes lideran creen que lo saben todo y desarrollan una actitud ególatra. En contraste a lo explicado, un buen líder genera sinergia y conexión con el equipo de trabajo. Por lo tanto, es importante el desarrollo de cualidades como la humildad, la capacidad de comunicación y de síntesis. La elección de un verdadero líder en interés de dirigir un equipo o área es vital para el propósito de los objetivos de una empresa. Es así, que el éxito de las empresas radica en sus colaboradores, ante esto surge la interrogante ¿Cómo puede lograr que los profesionales de su equipo brinden lo mejor en el trabajo? Por múltiples razones se encuentra atrapado en una profesión que no corresponde con sus motivaciones personales y profesionales. Durante la ponencia del VIII Congreso Internacional de Coaching (2016) se explica que diferentes empresas como Aje, Vencedor, La Curacao, Nextel vienen realizando programas de coaching para el emprendimiento de sus colaboradores y por ende mejora la producción en las empresas.

A nivel de la empresa, Team Academy Perú, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, dedicado al rubro de educativo, viene desarrollándose 5 años en el Perú, se identificó que el personal administrativo de las diferentes áreas de la empresa, según la planificación de la empresa y con metas trazadas de manera semestral, se observa un descenso en el cumplimiento de las metas establecidas por los empleadores, y para la rentabilidad de la empresa. Algunas de las áreas como

comercial que realiza dos campañas anuales entre marzo y agosto no ha venido cumpliendo las expectativas y metas trazadas. Por ello, las áreas contabilidad y educativa tienen un deficiente desempeño laboral, siendo algunas razones relacionadas con las escasas competencias, baja autodeterminación y resultados no satisfactorios.

El área de recursos humanos de la empresa Team Academy Perú detalla el reporte de manera semestral a gerencia enfatizando que no se ha llegado a las metas propuestas en diferentes situaciones frecuentemente.

Por otro lado, el área de recursos humanos realiza seguimientos al personal, pero muchas veces no hay una retroalimentación a ello; por lo tanto, los trabajadores solo se dedican a cumplir con el trabajo asignado sea cual sea el resultado, siendo esto el factor principal de la ineficiencia del desempeño que realiza el trabajador al ejecutar sus funciones. Además, se ha presenciado que la comunicación dentro de la empresa es también un punto débil por mejorar. Existe un nivel bajo del trabajo en equipo y liderazgo, ya que, al ser un personal reducido integrado por 10 trabajadores, las funciones que realizan son de manera individual, lo que no trae buenos resultados para la empresa. Es por ello, que se implementa el programa coaching como método de solución para elevar a un nivel significativo el desempeño de sus colaboradores, desarrollar y/o fortalecer las competencias laborales, destrezas, el trabajo en equipo y sostenimiento en el instituto Team Academy Perú.

El propósito de la investigación es la manifestación de las acciones que realiza para intervenir sobre el desempeño laboral y proponer acciones o actividades basadas en el coaching empresarial, teniendo como pronóstico que, a través de la intervención del coaching empresarial, la organización plantea mantener algunas

acciones que han venido desarrollando para la mejora continua y el desarrollo de nuevas actividades que permitan mantener los lazos de solidaridad y otras acciones.

### ***Problema general***

¿Cuál es la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021?

### ***Problemas específicos***

¿Cuál es la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en las competencias laborales en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021?

¿Cuál es la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en la evaluación del desempeño en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021?

¿Cuál es la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en la retroalimentación en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

La investigación de la *Implementación de un programa coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021*, es importante por lo que permite explicar cambios y medir soluciones al desempeño, interviniendo según las posibilidades de la empresa. Asimismo, la empresa sea competitiva y tenga buena aceptación en el mercado empresarial, desarrollando servicios de calidad. Por ello, los colaboradores se sientan libres y menos presionados sin recargas de estrés laboral sino por el contrario se sientan comprometidos con su empresa creando lazos de familiaridad y

compromiso laboral. La investigación busca a través de la implementación el coaching empresarial crear un valor agregado de mejora el desempeño laboral; puesto que el coaching empresarial va a significar dar valor y potenciar sus capacidades actitudes combinando esas capacidades con el fin de desarrollar profesionales competentes.

Justificación teórica. La investigación tiene como finalidad brindar información detallada y evidenciada sobre la implementación de un programa coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral. Se trata de ofrecer como una fuente teórica para las futuras investigaciones con la misma línea de investigación y ofrecer soluciones ante esta problemática, el gran aporte que brindara al conocimiento es a través de un programa diseñado para potenciar el desempeño de los colaboradores administrativos y, por ende, desarrollar estrategias que permitan el buen desenvolvimiento de las labores de cada colaborador, permitiendo así consolidar la investigación. En función a lo explicado, se toma las consideraciones teóricas de Whitmore (2010) para el desarrollo del coaching empresarial y para el desempeño laboral se asume las consideraciones teóricas de Alles (2008).

Justificación práctica. La investigación se enfoca en desarrollar, implementar y desarrollar un programa coaching empresarial para analizar su influencia en el desempeño laboral como herramienta de solución, refuerzo y mejora de los factores deficientes que presentan los colaboradores del instituto Team Academy Perú en el desarrollo de sus funciones asignadas a través de los resultados que se obtengan en la ejecución del coaching empresarial. Asimismo, el estudio llega a resultados y conclusiones importantes, que se le presenta a la empresa validando que esta herramienta coaching como nuevo método de medición y mejora efectiva, así mismo de poder implementar para futuros déficit que pueda tener su personal administrativo en el desarrollo de sus funciones.

Justificación metodológica. La investigación presenta desde una perspectiva metodológica, la aplicación del instrumento a los colaboradores administrativos de la empresa Team Academy Perú que permitió recoger información del desempeño laboral antes y después de la implementación del coaching empresarial, teniendo como resultado un diseño de investigación preexperimental con manipulación intencional de la variable coaching empresarial.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### ***Objetivo general***

Determinar la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

#### ***Objetivos específicos***

Determinar la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en las competencias laborales en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021.

Determinar la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en la evaluación del desempeño en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021.

Determinar la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en la retroalimentación en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021.

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

La presente investigación hubo dos limitaciones fundamentales que obstaculizaron durante el proceso del estudio, denominadas limitaciones de bases teóricas y limitación institucional, de las cuales se precisan seguidamente:

***Limitación teórica***

Escasa información en la búsqueda de artículos científicos, revistas y páginas confiables de investigación que cuenten con antecedentes de investigación de ambas variables de estudio y que pertenezcan al mismo rubro y además con diferentes diseños de investigación experimentales a la realizada en este proyecto.

***Limitación institucional***

Estando en el periodo coyuntural de cuarentena por el COVID-19, en estado de emergencia, el ingreso a las oficinas e instituciones está totalmente restringido.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de estudios

### ***Antecedentes internacionales***

Ulloa (2019) en su tesis titulada *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Gad. Municipal del Cantón Echeandía, provincia de Bolívar*. El objetivo del estudio fue analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los servidores públicos del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Echeandía. Metodológicamente el tipo de investigación presenta un diseño experimental desarrollada en una muestra de 130 colaboradores. En sus conclusiones se explica que, en la primera etapa de recolección de datos, la empresa presenta problemas notorios que inciden en el desempeño de los servidores, no hay un seguimiento continuo ni evaluaciones o programas que permitan la mejora del desempeño. En la segunda fase se implementó un programa coaching como solución teniendo como resultados, funcionarios mejor capacitados, desarrollando las habilidades blandas como el liderazgo, además se comprobó que existe una comunicación más eficiente entre empleador y trabajador, permitiendo formar buenas relaciones entre ellos y un desempeño correcto en la realización de funciones por parte de los colaboradores. Por lo tanto, la investigación demuestra que la implementación de la herramienta coaching como método de solución para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, tiene un nivel alto significativo permitiendo realizar una comparación de resultados. Es un aporte importante a pesar de que la mayoría de las dimensiones no tengan una similitud, pero el diseño de investigación es igual, lo cual permite ponerlo como antecedente.

Saltos (2018) en su tesis titulada *Técnicas del coaching en el desempeño personal y profesional de los estudiantes de la empresa International Coaching Master Academy (ICMA)*, realizado con el objetivo de evaluar el impacto que tienen las

técnicas del coaching en los estudiantes de la empresa ICMA. Respecto a la metodología, se desarrolla con un diseño descriptivo correlacional con una muestra de 30 estudiantes. En sus conclusiones se explica que a pesar que esta academia tenga poco tiempo ejerciendo funciones, las técnicas de coaching implementadas en la carrera profesional de los estudiantes, han desarrollado un impacto positivo y eficiente en el desarrollo profesional y personal de los estudiantes de la academia ICMA, al implementar esta metodología el nivel académico de los estudiantes incrementó considerablemente, permitiendo la evolución de las habilidades blandas y duras, su desempeño para las evaluaciones y respuestas de soluciones inmediatas se evidencia y confirma por parte de los docentes. Por lo tanto, en la investigación se evidencia que el coaching favorece en el crecimiento profesional y personal de los estudiantes, y con un desempeño alto en el desarrollo de la carrera. Esto permite que sea importante para la justificación práctica y la viabilidad que tendrá la tesis.

Porras (2017) en su tesis titulada *Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativa de la Universidad Metropolitana en el año 2016*. El objetivo del estudio fue impartir capacitaciones para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, facilitándoles habilidades, conocimientos para potenciar su desempeño. Respecto a la metodología, se desarrolla con un diseño de investigación explicativa, descriptiva y de campo con éxito, utilizando una población de 25 trabajadores administrativos. Se concluye que al no funcionar las capacitaciones tradicionales en la empresa se realizó la implementación de un programa de coaching en el desempeño efectivo, teniendo como resultado análisis estadísticos donde se evidencia que los trabajadores no se sienten valorados por la empresa, además, no perciben recompensas que los motiven a tener un buen desempeño laboral. Esto da un giro positivo una vez implementado el programa

desarrollando las dimensiones propuestas, puesto que en la empresa nunca habían desarrollado estos tipos de evaluaciones que aportan en el crecimiento profesional de los colaboradores. En la investigación demuestra que la implementación del coaching es un factor importante para el desarrollo eficiente del desempeño de los trabajadores administrativos, de lo cual nos resulta un aporte importante para evidenciar y sostener nuestra justificación práctica en nuestra tesis, además se realizará una comparación de resultados.

Linares (2015) en su tesis titulada *Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo en la empresa Barroeta Gas C.A Valera*, tuvo por objetivo proponer el coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo de la empresa Barroeta Gas. Respecto a la metodología, se desarrolla con un diseño de investigación de campo en una población de 50 colaboradores. En sus conclusiones se indica que el coaching como herramienta aplicada a los trabajadores de la empresa ha facilitado la mejora en el desempeño laboral, además se tuvo como resultado de la aplicación desarrollar los objetivos en común (colaboradores y empleadores). Además, el seguimiento realizado a los colaboradores permitió a la autora evidenciar y acertar con los objetivos planteados y dar énfasis como método de solución para el desempeño. Las dimensiones propuestas por la autora se relacionan, lo cual permite comparar los resultados estadísticos, y que se implementa en el coaching como una herramienta de solución para mejorar el desempeño laboral a pesar de que el rubro es distinto.

Monroy (2015) en su tesis titulada *Coaching y desempeño laboral de los supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango*, realizado con el objetivo de determinar la relación de la práctica de coaching en el desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas

farmacéuticas. Respecto a la metodología, se desarrolla con un diseño descriptiva, teniendo una población de 40 colaboradores, siendo su instrumento el cuestionario. Se concluye que la implementación del coaching implica invertir en el desarrollo de talentos y potencialidades de los colaboradores, además que en los resultados evidencia que tiene relación directa con el desempeño laboral, por lo tanto, las estrategias implementadas en base a las dimensiones permitieron que los encargados de la organización y trabajadores desarrollen competencias, trabajo en equipo y logren las metas propuestas por la empresa. En la investigación se demuestra que la implementación del coaching obtiene beneficios para la organización mejorando el desempeño laboral, por ende, se vuelve importante para realizar una comparación de resultados estadísticos desarrollada por la autora, además reforzará el marco teórico a pesar de que el diseño de la investigación no es la misma.

### ***Antecedentes nacionales***

Coronel (2018) en su tesis titulada *Estrategias de coaching empresarial para fortalecer el desempeño de trabajadores en la I.E.P San Silvestre High School, Chiclayo 2018*, cuyo objetivo fue aplicar el coaching empresarial para fortalecer el desempeño de los trabajadores de la institución educativa. Respecto a la metodología se desarrolla con un diseño aplicativo en una muestra de 21 colaboradores. Se concluye que al realizar la aplicación coaching empresarial en los colaboradores se logró evidenciar el cambio de mejora en su rendimiento individual en el post test a través de las tablas y gráficos estadísticos, por lo que esta indagación ejecutada permite al trabajador comparar el desarrollo evolucionario de los colaboradores en el transcurso de la aplicación, permitiendo cumplir las metas determinadas por la institución. La investigación es de suma importancia, y evidencia que la

implementación del coaching para mejorar el desempeño lo justifica en base a resultados estadísticos, además existe una similitud del instrumento que utiliza el autor, es el post test. Se podrá realizar una comparación de indicadores.

Chinchay et al. (2018) en su tesis titulada *Propuesta de un programa coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A. San Juan de Lurigancho, 2017*, cuyo objetivo de investigación fue identificar las barreras que puedan dañar el desempeño para poder enmendarlo y así impulsar nuevos procedimientos de mejora. Respecto a la metodología, se desarrolla con un diseño no experimental de enfoque mixto. La técnica que se usó para la recolección de datos de información fue la encuesta y entrevista, como instrumento se utilizó el cuestionario. En sus conclusiones se indica que la empresa cuenta con problemas internos de comunicación, y frente al desconocimiento del jefe entablando una buena relación con el colaborador se desconoce el bajo rendimiento de los colaboradores, frente a ello el autor realiza la propuesta de implementación para buscar mejorar el desempeño respectivo y el compromiso por parte de la entidad para lograr lo que se requiere frente una metodología estructurada que llevará a desarrollar el potencial de cada uno de los trabajadores. La investigación es importante ya que se plantea una metodología estructurada en base a las estrategias del coaching como programa de solución para mejorar el desempeño laboral. Así mismo nos aporta en realizar una comparación y mejoramiento de indicadores que se realizará, a pesar de que el diseño de investigación no es la misma.

Fernández (2018) en su tesis titulada *Coaching Gerencial Empresarial y Desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca*, realizado con el objetivo de determinar la relación entre el coaching gerencial empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores de la universidad.

Respecto a la metodología, se desarrolla con un diseño no experimental en una muestra de 17 colaboradores. En sus conclusiones se identifica que no hay un trabajador en la empresa que tiene un alto nivel de desempeño, ya que en su totalidad de trabajadores solo se dedican a realizar sus funciones dictadas por la empresa y que no hay una retroalimentación por parte de los empleadores. Parte de la solución del autor es presentarle la implementación del coaching para mejorar el desempeño ya que, en los resultados estadísticos, demuestran que los trabajadores están en una fase de buenos resultados, pero a través de las estrategias que brinda la herramienta pueden tener un desempeño eficiente beneficiando a la empresa. por otro lado, es importante la investigación por que, a través de evidencias geográficas y estadísticas, propone que la implementación del coaching logrará mejorar el desempeño del trabajador, nos permite realizar una comparación de indicadores y justificación práctica.

Quispe (2018) en su tesis titulada *Coaching como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de servicios universitarios de la Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa 2017*. Realizado con el objetivo de determinar el coaching como mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores. Respecto a la metodología, es una investigación tipo cuantitativo desarrollado en una muestra de 33 colaboradores. Se concluye que la implementación del método Grow (modelo europeo) evidencia que es el óptimo para la Universidad Tecnológica del Perú ya que, de acuerdo con los resultados, se identifica el desenvolvimiento satisfactorio del trabajador en liderazgo, cooperación, trabajo en equipo y competitividad, teniendo la capacidad de desempeñar de manera efectiva, y se pone en práctica la adaptación a cambios. La investigación es importante, porque se identifica que el coaching es un método de solución para el

mejoramiento del desempeño, siendo un aporte de un alto nivel significativo, y reforzar el marco teórico con sustentos evidenciados, adicionando que los resultados se podrán comparar.

Linares y Arteaga (2017) en su tesis titulada *Influencia del programa de coaching Linarte sobre el desempeño docente en los educadores de una institución educativa privada*, realizada con el objetivo de determinar la influencia del programa coaching Linarte sobre el nivel de desempeño de docente. Respecto a la metodología, se desarrolla con un diseño experimental en una muestra conformada por 12 docentes entre 20 a 50 años del nivel primario. En sus conclusiones se indica que la aplicación del programa de coaching Linarte se concluye, que incrementa de manera significativa el nivel de desempeño docente en los educadores de una institución educativa privada. Además, desarrolla el nivel de planificación del trabajo pedagógico del desempeño docente. Teniendo en cuenta que aumenta significativamente el nivel de gestión de procesos de enseñanza y aprendizaje del desempeño docente en los educadores de una institución educativa privada. La investigación es de suma importancia, se plantea la necesidad de implementar el programa coaching Linarte para mejorar el desempeño de los colaboradores, permitiendo tener una comparación en resultados con el trabajo que se está realizando, ya que permite poder considerar el programa propuesto por los autores.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Bases teóricas del coaching empresarial**

El coaching empresarial está basado desde una perspectiva epistemológica, la cual gestiona las acciones del equipo entre las áreas de recursos humanos, finanzas, logística, ventas para lograr el cambio en los colaboradores. Por ello, el coaching considerado entrenamiento consiste en liberar el potencial para incrementar

al máximo sus habilidades de gestión, trabajo en equipo y colaboración. Así mismo, se propone el programa coaching empresarial basado en técnicas y actividades de acompañamiento para lograr lo efectivo y la mejora continua en los colaboradores cumpliendo con sus roles y optimizando resultados rentables y duraderos.

#### **2.2.1.1. Definiciones del coaching empresarial.**

El coaching es un proceso de actividades ordenadas para lograr el aprendizaje interno y como también el autoconocimiento. Regalado (2017) menciona que: “El coaching empresarial significa una inversión que tiene repercusiones positivas a lo largo del tiempo porque influye en la vida profesional y el rendimiento de la empresa” (p. 3). En tal sentido que enseña a darle valor y que permite ser auténticos, lo que repercute directa y positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

Por otro lado, Whitmore (2010) menciona: “El coaching da resultado a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, de los medios y el estilo de comunicación utilizados” (p.19). Por ende, se entiende que la persona empieza tomar conciencia por sí mismo, a partir de la estimulación de un tercero u otra persona.

Boufangge y Espinoza (2019) mencionan:

El coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, lo cual nos señala y nos muestra un modelo que pretende innovar en las personas su potencial humano. (p. 45)

El coaching entendida como una motivación implícita viene a ser el medio para la persona que permite emprender y tomar acciones sobre su propia construcción de vida personal y profesional, siendo ésta importante en el aspecto empresarial y el desarrollo también una herramienta que se utiliza en muchas empresas para la mejora del entorno en el capital humano, lo cual se potencia con el desempeño del

colaborador, contribuyendo a motivarse y satisfaciéndose para lograr sus objetivos en el desarrollo de la competitividad. Por lo tanto, en relación con el comportamiento organizacional tiene que ser sostenible en el tiempo y con las personas que integran el equipo de trabajo. Así mismo, el coaching empresarial es una inversión que apostaremos para el desenvolvimiento de la vida profesional a largo plazo asumiendo con valores creando un impacto positivo en nuestras vidas.

#### **2.2.1.2 Importancia del coaching empresarial.**

Whitmore (2010) respecto a la importancia del coaching empresarial es relevante y cabe precisar los detalles:

- El coaching empresarial permite liberar todo el potencial del colaborador para incrementar al máximo su desempeño.
- La esencia de toda esta interacción es desarrollar la confianza del entrenamiento de sí mismo.
- En los últimos años se ha venido percibiendo que los líderes de las empresas buscan ser más competitivas. Es por ello, que usar estrategias o nuevas herramientas fortalecen el progreso de sus habilidades, competencias para el logro de objetivos.
- Las personas logran desarrollar y mantener el estado de ánimo óptimo para el desempeño que consiste en crear continuidad en conciencia y responsabilidad a través de la práctica diaria y del proceso de adquisición de habilidades.
- La comunicación organizacional reconoce una labor bien realizada por el colaborador mostrando efectividad en el desarrollo de su actividad.
- El reconocimiento pone en marcha la motivación, motivar es poner en movimiento sus emociones. El cual permite mejorar la autoestima de todo colaborador y lo motiva en su desempeño.

### **2.2.1.3 Características del coaching empresarial.**

Lozano (2018) menciona:

Coaching como una disciplina, que es producto de los grandes coach empresarial, aplicada en la actualidad a las organizaciones o empresas como el proceso de desarrollar y ampliar las competencias de los gerentes y ejecutivos para ser frente a los nuevos retos que le exige el mercado empresarial. Asimismo, (...) existen tres etapas en el coaching empresarial: la primera consiste en plantear el problema; en la segunda se cuestionan los paradigmas de coach con el objetivo de generar una actitud reflexiva, en definitiva, la tercera etapa el coach está en la capacidad de generar soluciones con ideas nuevas. (p. 6)

Mussico (2015) menciona que las características que muestra el coaching empresarial son:

- Permite fomentar adecuadamente las habilidades de los colaboradores. Son las que comparten como objetivo común el logro quede crear motivación y confianza.
- Diagnostica dificultades de desempeño en labores. Cuando se haya obtenido la razón del problema se podrá investigar, encontrar el motivo y plantear soluciones para mejorar el desempeño.
- No solo los jefes aportan soluciones a las dificultades sino también los colaboradores plantean ideas basándose en su experiencia laboral de manera proactiva. El coaching ayuda a superar deficiencias para la mejora de una entidad u organización.
- Ayudar a corregir actitudes y comportamientos insatisfactorios dentro de un grupo de trabajo.

- Ayuda a fomentar la armonía, el compañerismo y trabajo en equipo y así crear relaciones laborales productivas dentro de un grupo u empresa entre los colaboradores.
- El asesoramiento es cuando un trabajador requiere de algún tipo de acompañamiento por parte de su jefe, para obtener de manera oportuna y poder mejorar su rendimiento.
- Permitirá elogiar el trabajo bien realizado a quienes se lo merezcan por su buen desempeño dentro de la institución.
- El autogestionarse ante los desafíos denominado como autocoaching ayuda a los colaboradores a confrontar las dificultades de una buena manera.
- Mejora la postura de los trabajadores en cuanto a su trabajo.

Alfaro (2016) en el diario *Gestión* publicó un artículo que existen cuatro elementos principales que caracterizan y miden el coaching empresarial:

- Creación de confianza e intimidad. Esto implica lograr una situación de confianza con tu subordinado para estimular un mayor grado de compromiso con la entidad.
- Escucha activa. Es la acción de prestar atención a las necesidades que se generen en la entidad o fuera de ella.
- Comunicación directa. Hablar de forma clara con respecto a lo que se requiere lograr en el trabajo.
- Empatía. Es ponerse en el lugar de un subordinado con respecto a diferentes circunstancias que se acontezcan en el centro de trabajo.

El coaching empresarial se caracteriza por desarrollar mejor las habilidades y competencias de manera individual y grupal. A su vez las estrategias que emplean es

reforzar el desempeño, compromiso y motivación de los trabajadores para que cumplan las expectativas y el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **2.2.1.4 Tipos de coaching.**

Suárez (2014) indica cuatro tipos de coaching los cuales son:

- Coaching personal. El coaching personal lleva a descubrir y maximizar todo el potencial creativo para alcanzar el éxito personal y profesional, teniendo en cuenta los propios recursos, habilidades para lograr metas y objetivos. Establecer un plan de acción concreto, desarrollar la creatividad, cambiar los hábitos y las ideas que han limitado el propósito.
- Coaching ejecutivo. El coaching ejecutivo es una herramienta de trabajo entre un coach y un ejecutivo que permita mejorar sus resultados, concretar sus objetivos y que generalmente interactúa con equipos de trabajo dentro o fuera de una organización. Esta herramienta se utiliza para identificar cuáles son esos objetivos profesionales que quiere conseguir el cliente como líder a través de un contrato formal de ambas partes para lograrlo en un determinado tiempo.
- Coaching empresarial. El coaching empresarial es un sistema que abarca estructuras, técnicas, herramientas, nuevos conceptos, procesos, instrumentos de medición y nuevas tecnologías de gestión empresarial, además de poder formar grupos de personas para trabajar un estilo de liderazgo siendo éste selecto para reclutar y seleccionar talento o crear equipos de trabajo en el cual se intentan mejorar aspectos de ocupación individual o del equipo.
- Coaching business. El coaching business es una herramienta que te permite analizar tu situación financiera con relación a proyectos de negocios que el

individuo desea alcanzar. Bajo estas asesorías de cómo es la relación entre la persona y el dinero, y cómo mejorar las finanzas en forma general.

Los tipos de coaching son utilizados en función a los métodos de aprendizaje, que un coach desarrolla en cada una de sus sesiones con un individuo o equipo de trabajo, además, utilizan herramientas para el desarrollo individual o conjunta.

### **2.2.1.5 Teorías del coaching empresarial.**

#### **El modelo de coaching empresarial GROW.**

Jaramillo (2019) orientada a la teoría que permite seguir el proceso propuesto por el autor Whitmore (2010) señala que al aplicar el coaching empresarial basado en la metodología GROW se enfatiza en alcanzar y cumplir objetivos organizacionales. También mencionan la importancia del uso de este método teniendo claridad sobre lo que se pretende lograr con el entrenamiento del coaching.

Whitmore (2010) define: “El coaching como una intervención que tiene como objetivo subyacente y omnipresente el fortalecimiento de la autoestima en los demás, independientemente del contenido cuestión que se trate” (p. 30).

El coaching se ha centrado en el desarrollo personal en las relaciones entre individuos, y recientemente se enfoca un mayor interés en la forma de impartir a todo un equipo. Sin embargo, muchos coaches de líderes ejecutivos han descubierto que una gran parte de la labor del coaching está centrada en liderar, desarrollar y formar el equipo. Los coaches individuales fueron invitados para liderar e impartir en sesiones del coaching de un equipo. A muchos les parece una manera útil de abordar el aprendizaje que está ampliamente asignada en los círculos de entrenamiento empresarial a este enfoque propone etapas de aprendizaje.

El proceso de implementación del coaching empresarial se relaciona a las técnicas del coaching que va a intervenir a los colaboradores de la empresa el cual

debe fortalecer, y entre sus estrategias se encuentra la comunicación efectiva para los miembros del equipo de la organización. Es por lo, que el instituto Team Academy Perú tiene como objetivo aumentar la potencialidad del grupo para su fortalecimiento de capacidades y habilidades, aplicando y combinando con sus valores para lograr un administrador competente.

### **A. Trabajo en equipo.**

Proceso por el cual se da la fusión de competencias y experiencias comunes interactuando para un objetivo común, Al respecto, Katzenbach y Smith (2016) definen que: “El equipo de trabajo, como un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, metas de desempeño y maneras de trabajar juntas, por todo lo cual se hacen mutuamente responsables” (p. 155). Así mismo generan confianza y compañerismo entre colaboradores.

Por consiguiente, Hawkins (2012) sostiene: “El coaching y liderazgo, que el mundo necesita son equipos de alto rendimiento, ellos no son la panacea para todos los problemas y necesitan de tiempo e inversión emocional” (p. 48). Por ello, es importante precisar si se requiere de un equipo y comprometerse con el objetivo en común.

Por lo tanto, Cardona y Wilkinson (2015) mencionan que:

Al conformar un conjunto de personas unidas por un propósito no siempre produce los resultados de un trabajo en equipo. Consiste en colaborar organizadamente para tener un objetivo en común, por lo que se debe entender la interdependencia que se dan (...) para la obtención de la meta. (p. 80)

Esto se caracteriza por que cada integrante del equipo tiene habilidades, conocimientos, experiencias y personalidades específicas que hace que se diferencie el uno al otro. Además, son importantes para la eficiencia del trabajo en equipo.

## **B. Liderazgo efectivo.**

El liderazgo efectivo tiene diferentes facetas como una disciplina que permita gestionar y complementar la información sobre un líder que orienta un grupo o grupos. Maxwell (2014) comenta: “Basado la experiencia que se adquiere cuando se practican algunas características como la disciplina, el carácter, la confianza, estrategias, visión entre muchas otras, que a su vez englobadas se le puede llamar liderazgo” (p. 125). Por ello, esto demuestra que todas las personas tienen la capacidad de ser líderes, con la salvedad que algunas personas que nacen con los dones más desarrollados.

Dalvi (2019) menciona que: “Las habilidades de gestión de equipos para la comunicación empresarial, que todos los líderes exitosos tienen, valores y principios que se convierten en la base de su liderazgo” (p. 20). Asimismo, estas cualidades los separan de los líderes aficionados desde el principio que piense en los valores y principios que desea agregar a su marca de liderazgo.

Por lo tanto, Chiavenato (2009) menciona:

Los recursos humanos basan sus estudios en el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas. (p. 209)

Considerando un trato horizontal hacia sus compañeros guiando la situación contextual y administrando los recursos humanos hacia un interés común que involucre y beneficie a todos en general desarrollando valores y creando situaciones comunicativas.

## **Comunicación eficaz.**

El transmitir la comunicación de una forma clara y precisa es lograr que el mensaje alcance ideas efectivas a los demás. Ribeiro (2012) sostiene: “La

comunicación significa compartir con otra persona, (y con el universo) algo que es suyo y que está bajo su cuidado y tener en común y compartiendo con los demás ideas, sentimientos o acciones. Comunicar es generar empatía” (p. 41). Por ello, la persona es capaz de difundir sus conocimientos basados en la experiencia.

Por lo tanto, De la cruz (2014) comenta: “Comunicación efectiva y trabajo en equipo son situaciones interpersonales, el habla se articula a través de la conversación y ésta a través del lenguaje que está presente en la mayoría de las situaciones sociales” (p. 20). Por ello, implica generar empatía utilizando todo tipo de signo verbales y comunicativos como el lenguaje según el contexto situacional.

Asimismo, Ribeyro (1994) enfatiza: “La comunicación eficaz palabras, tono de voz, gestos, contexto todo forma parte del mensaje transmitido, proceso y contenido como la música y la danza están sintonizados en la misma vibración” (p. 17). La efectividad se da cuando todos los procesos de oyente y hablante giran sintonizando y creando mensajes e información que permita desarrollar la reflexión como parte importante de la vida.

La implementación del programa coaching empresarial se desarrolló en la empresa Team Academy Perú que cuenta con áreas administrativas las cuales habían sido observadas por la gerencia sobre las deficiencias que se presenta en el desempeño laboral de los colaboradores. Es por ello, que se implementó un programa de coaching adaptado en la metodología de GROW tomando en cuenta las consideraciones de su teoría. El programa ha sido revisado y aprobado por la Mg. Louisa Delgado Tineo, el cual cuenta con seis sesiones y en cada sesión presenta objetivos a lograr según las dimensiones de la investigación. Las sesiones se desarrollan con la participación de los colaboradores y el gerente siendo programadas dos sesiones por semana.

### **2.2.2. Bases teóricas del desempeño laboral**

El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja el interés por parte de los gerentes por detectar y reconocer los componentes que influyen en el desempeño del trabajador. El desempeño laboral son comportamientos observados y medibles en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que son medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Asegura que el empleado debe trabajar alineado a un propósito dentro de la organización, ya que tendrán resultados eficientes y beneficiosos para ambas partes.

#### **2.2.2.1 Definiciones del desempeño laboral.**

El desempeño laboral son comportamientos, que puede ser medible en las empresas a través de su rendimiento laboral, Alles (2008) señala: “Es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa” (p. 25).

Asimismo, el desempeño al ser conductas medibles, son ejercidas de manera espontánea, Varela (2010) señala: “El desempeño laboral es la ejecución de un conjunto de conductas voluntarias esperadas por un empleador, independientemente de los resultados que alcancen esas conductas, para alcanzar metas y objetivos dentro de una organización” (p. 23).

Teniendo en cuenta, también el desempeño, dependerá de factores innumerables que influyen directamente en la acción del trabajador y de la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a realizar. Como resultado del esfuerzo, Chiavenato (2007) menciona: “El trabajador desarrollará conocimientos, habilidades y cualidades para el logro de los objetivos de la organización” (p. 20).

Por otro lado, Robbins y Coulter (2005) enfatizan que fijar una meta es importante, ya que de esta manera activamos el comportamiento y mejora del desempeño en su desarrollo. Asimismo, el desempeño individual y global progresa cuando las metas fijadas son difíciles, esto permite que el trabajador desarrolle mejor sus habilidades y capacidades, pueda identificar la situación y tenga un mejor enfoque al realizar sus actividades, convirtiéndose en indispensable para la empresa, a comparación de las metas que son más fáciles de alcanzar, siendo esto no requerirá en su totalidad el esfuerzo del individuo.

El desempeño laboral dependerá que como el individuo o equipo desarrolle sus aptitudes, habilidades y conocimientos en la organización de manera voluntaria, tendremos un mejor resultado si lo acompañamos con fijaciones de metas u objetivos. Permitirá tener una vocación de servicio y enfoque al desarrollar las funciones asignadas por la empresa, además, el trabajador estará en las altas expectativas para el puesto de trabajo.

#### **2.2.2.2 Importancia del desempeño laboral.**

Se puede determinar que la importancia del desempeño laboral es en base al potencial y el compromiso del trabajador para cumplir con los estándares de la empresa, según Alles (2008) señala que el desempeño permite:

- Detectar necesidades de formación, ello se refiere a la capacidad competitiva y el conocimiento laboral que requiere conocer sobre sus responsabilidades y la adaptación en la empresa u organización.
- Descubrir personas clave, es desarrollar la capacidad de selección y compromiso en los colaboradores y líderes de grupos de trabajo.
- Descubrir inquietudes del evaluado es decir despertar el interés en la evaluación como parte de un proceso de mejora.

- Encontrar una persona para otro puesto nos demuestra la habilidad de desarrollar habilidades múltiples útiles en un grupo de trabajo.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarse en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Los jefes y los colaboradores analicen cómo se están haciendo las actividades, sean conscientes de su participación en la organización.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones según el área y formas de promover la participación de los colaboradores.

Por otro lado, Chiavenato (2007) indica: “Un programa de evaluación de desempeño es importante y debe estar bien planteado, desarrollado y ejecutado de principio a fin, ya que, a corto, mediano y largo plazo, trae beneficios para la organización e individuos” (p. 155).

### **2.2.2.3 Características del desempeño laboral.**

Alles (2008) señala que el desempeño laboral, está pensado para medir hasta que: un empleador posee ciertas características, confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro.

Varela (2010) sustenta las siguientes características del desempeño laboral:

- El desempeño apunta a las acciones que realiza el colaborador independientemente del resultado.
- El desempeño por medio de las conductas debe ser ejecutado de manera voluntaria.
- El desempeño depende y colaboran con los objetivos propuestas por la organización.

- Posibilita desarrollar nuevas capacidades y obtener conocimientos para lograr el desarrollo de sus funciones o fines.

Asimismo, Chiavenato (2007) menciona que las características que muestran el desempeño laboral son:

- El nivel de desempeño mejora la optimización una vez que se genera importancia a través de reconocimientos por objetivos alcanzados.
- Desarrolla niveles elevados de capacidades, conocimientos técnicos y expertos.
- Posibilita identificar en qué componente se está fracasando para enseñar que es necesario reforzar por medio de una capacitación.
- Poder dar a conocer ideas efectivas de forma grupal o individual, incentivando la adecuada comunicación.
- Implica el desarrollo eficaz personal o en grupos de trabajo para conseguir las metas u objetivos de la organización, generando un clima laboral bueno que posibilite la conformidad de los colaboradores.

Fomentar el desempeño eficiente para alcanzar niveles de desarrollo que permitan el compromiso y el aporte voluntario del colaborador para la ejecución de las funcionalidades de la organización. Además, se reconoce el rendimiento del colaborador y el desenvolvimiento que alcanza de forma individual y grupal fomentando un buen clima laboral.

#### **2.2.2.4 Dimensiones del desempeño laboral.**

##### **Competencias laborales.**

Las competencias laborales son conocimientos y habilidades que una persona pueda tener al responder ante una tarea, Gil (2007) señala: “La competencia laboral

es una característica subyacente en un individuo que está relacionado con una acción exitosa en un puesto de trabajo” (p. 21).

Asimismo, en las empresas buscan un personal competente para responder ante cualquier problemática que pueda presentarse dentro de la organización, Sandoval et al. (2010) en su artículo menciona:

Es el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral. (p. 10)

Por otro lado, actualmente las competencias laborales la pueden desarrollar cualquier persona, Sandoval y Pernalet (2014) sostienen: “Un trabajador al desempeñar una función laboral, debe aprovechar y desarrollar sus conocimientos, experiencias, creatividad y habilidades para el desarrollo y mejora de la posición competitiva de la organización” (p.12).

Las competencias laborales se relacionan directamente con la conducta o acción que tiene un individuo al realizar sus funciones asignadas por el puesto de trabajo, además le permite solucionar problemas que se presentan en el transcurso de sus actividades, teniendo como resultado la activación y desarrollo eficiente de sus conocimientos, desenvolvimiento y habilidades en su entorno laboral.

### **Evaluación del desempeño.**

La evaluación de desempeño es un procedimiento estructural para medir y evaluar, Alles (2008) sustenta: “La evaluación del desempeño se debe realizar constantemente con interacción a lo solicitado por el puesto, únicamente se podrá decir que un individuo funciona bien o mal relacionadas con el puesto” (p. 31).

Asimismo, la evaluación del desempeño permite descubrir en qué medida es productivo el trabajador, Varela (2010) sostiene: “La evaluación del desempeño es un mecanismo valioso para la organización porque es la comprobación de los resultados obtenidos por el trabajador en el cargo asignado con respecto a las expectativas” (p. 180). Por lo tanto, la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación mejorando el desempeño.

La evaluación le da al trabajador la oportunidad de hacer una autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo, Chiavenato (2007) señala: “La evaluación determina si existe la necesidad de realizar una capacitación e identificar los principales problemas o consecuencias, teniendo como resultado el desaprovechamiento de los conocimientos, desenvolvimiento y capacidades de desarrollo de los trabajadores exigido por el puesto” (p. 156).

Por otro lado, Robbins y Coulter (2005) indican:

La evaluación del desempeño estima el rendimiento global del empleado, permitiendo ver el resultado del trabajo en sus objetivos, estableciendo también normas que evalúa al colaborador para la toma de decisiones como herramienta fundamental para recursos humanos. Por lo que la evaluación del desempeño es parte importante de un sistema para la organización. De tal forma esto ayuda a la compañía, niveles inesperados en los resultados por parte de sus colaboradores, y debido a esta evaluación se tiene presente las características del individuo, como su entendimiento sobre su trabajo o que tan bueno puede liderar en su área. (p. 417)

La evaluación del desempeño es una herramienta que utilizan las organizaciones en especial el área de recursos humanos para medir el rendimiento del trabajador de acuerdo con el puesto que desempeña. Ya que estos resultados nos

permiten detectar y reforzar los procesos para tener un resultado eficiente y un futuro desenvolvimiento correcto por parte del trabajador. Sumando altas expectativas que exige el puesto de trabajo.

### **Retroalimentación.**

Durante los procesos, uno de los elementos de mayor atención es sin duda la evaluación, Alles (2008) indica: “Todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble; para ello los participantes deben estar seguros de la confidencialidad del sistema y de credibilidad del consultor que hizo el procesamiento de la herramienta debe serles útil a los evaluados” (p. 164). Asimismo, la retroalimentación nos permite saber se está logrando y que no, Whitmore (2010) indica: “El feedback está relacionado con el presente, con el pasado inmediato; por ejemplo, cuando se entrena para el deporte en tiempo real o a más largo plazo, como se hace generalmente en la empresa” (p. 48). Por otro lado, la retroalimentación es información que permite al trabajador cerrar la brecha entre el desempeño actual y el deseado, El Currículo Nacional de la Educación Básica (2016) señala: “La retroalimentación es eficaz cuando el docente observa el trabajo del estudiante, identifica sus errores recurrentes y los aspectos que más atención requieren” (p. 180).

La retroalimentación es el proceso que sostiene la autoevaluación, un eje importante y necesario que utiliza el coach como medición para lograr un objetivo en los determinados grupos de una empresa. Además, permite tomar medidas correctas para cumplir finalmente los objetivos y metas propuesto por la empresa.

## **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

### ***Coaching empresarial***

Son herramientas utilizadas por la gestión empresarial, basadas en métodos y técnicas, siendo así el objetivo de conseguir eficiencia en los resultados, facilitar el

aprendizaje y promover cambios cognitivos y conductuales, motivar a los trabajadores y desarrollar sus habilidades blandas y técnicas de manera que contribuye a su satisfacción profesional y en lo personal.

### ***Competencias laborales***

Las competencias laborales son básicamente durante la experiencia laboral, sin embargo, un colaborador debe poseer todo un conglomerado de conocimientos y habilidades producto del proceso de enseñanza aprendizaje adquiridos durante la formación en las instituciones de educación superior universitaria, técnica u ocupacional.

### ***Comunicación eficaz***

La comunicación eficaz se transmite a través de una información, pensamiento, a una o varias personas sabiendo qué decir, cómo decirlo, a quién decirlo y cuándo dirigirnos de forma eficaz coordinando nuestro lenguaje verbal con el no verbal.

### ***Desempeño laboral***

Son acciones o comportamientos, que puede ser medible en las empresas a través de su rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad en el proceso productivo en el puesto que se desempeña.

### ***Evaluación de desempeño***

Es un modelo para medir el nivel de cumplimiento de las metas. La evaluación se define como el proceso por medio el cual se aspira determinar el valor de una cosa o persona o el nivel de cumplimiento de determinados fines. Además, la evaluación del desempeño permite detectar y realizar unas series de propuesta para que el personal pueda elevar su eficacia al realizar su labor en un determinado tiempo.

***Influencia***

La influencia en la investigación permite fortalecer los grupos ejecutores para la optimización y la consecución de los objetivos investigados. Además, es una estrategia que busca poner intenciones investigativas a través de proyectos orientados al logro en común. Para esto deberá tener una adecuada ejecución. Estos instrumentos de investigación producen conocimientos de alto impacto social.

***Liderazgo efectivo***

El liderazgo efectivo es la habilidad y la capacidad de unir en la práctica los valores, visión, misión y estrategias compartidas con las personas que conforman el grupo social en el que se ejerce el liderazgo y tiene la capacidad de organizar y desarrollar procesos flexibles y dinámicos.

***Retroalimentación***

La retroalimentación o feedback es parte del proceso de reflexión y análisis sobre los contenidos propuestos o metas de los grupos de trabajo que se plantean y por la vía de la comunicación desarrollamos nuestros objetivos propuestos.

***Trabajo en equipo***

El trabajo en equipo es un conjunto de individuos que con los resultados obtenidos liderando la buena ejecución para alcanzar la meta en común, genera una sinergia positiva en la empresa, permitiendo sistematizar los procesos con miras para un mayor desempeño, teniendo un resultado positivo a nivel de equipo y para la empresa.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo y diseño de investigación

#### *Tipo de investigación*

La investigación desarrollada pertenece al tipo experimental en la medida que se busca demostrar la influencia que tiene la aplicación del programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral.

Ñaupas et al. (2018) refiere que: “El experimento es una investigación científica en la cual el investigador manipula o controla una o más variables independientes y observa la variable o variables dependientes, en busca de una variación concomitante con la manipulación de las variables independientes” (p. 354).

El nivel de investigación utilizado es explicativo en la medida que su propósito es explicar las condiciones en que se debe desarrollar el coaching empresarial (variable independiente) para mejorar el desempeño laboral (variable dependiente), buscando determinar la relación de causa y efecto:

Hernández y Mendoza (2018) al respecto mencionan:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos que desenvuelven en grupo de trabajo o institución. El interés se centra en explicar el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. (p. 112)

La recolección de datos se desarrolló bajo un enfoque de investigación cuantitativa, porque se genera el procesamiento de los datos de manera óptima y precisa, respetando la secuencialidad de los procesos.

Ñaupas et al. (2018) indican:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas

previamente, además confía en la medición de variables e instrumentos de investigación, con el uso de la estadística descriptiva e inferencial, en tratamiento estadístico y la prueba de hipótesis; la formulación de hipótesis estadísticas, el diseño formalizado de los tipos de investigación. (p. 140)

### ***Diseño de investigación***

El diseño de investigación es preexperimental puesto que solo se desarrolla en un solo grupo y no se considera un grupo de control. Por otro lado, para medir la influencia de la variable independiente en la dependiente se aplica el cuestionario de desempeño laboral antes de la aplicación y después de la aplicación del coaching empresarial. Es decir, el diseño preexperimental es aquella investigación que se trabajan en dos tiempos y en un mismo grupo.

Ñaupas et al. (2018) mencionan:

El tipo de investigación preexperimental son aquellos que no reúnen los requisitos de los experimentos puros, y por lo tanto no tienen validez interna, pero realizan un control mínimo. Siendo los tres diseños preexperimentales; estudio de un caso con solo una medición, diseño de pre test y post test con un solo grupo; y diseño de comparación estática. (p. 132)

Por otro lado, la investigación es de corte longitudinal debido a que recolectamos los datos en dos momentos con la aplicación de cuestionarios, antes y después de la aplicación del programa de coaching empresarial. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) refieren que: “Son los estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos” (p. 180).

La simbología que se utiliza en el coaching y su influencia en el desempeño laboral está basada en el diseño experimental:

$$R: O_1 \rightarrow x \rightarrow O_2$$

R: asignación de grupo

O<sub>1</sub>: pre test

X: aplicación del tratamiento

O<sub>2</sub>: post test

### 3.2. Población y muestra

#### ***Población***

La población de estudio para esta investigación está constituida por los colaboradores administrativos que laboran en el instituto Team Academy Perú en el distrito Santiago de Surco. Por tal motivo se da conocer en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Población de colaboradores administrativos de la empresa Team Academy Perú.*

Áreas	Número de colaboradores	Porcentaje
Recursos humanos	1	10%
Contabilidad	1	10%
Tesorería y caja	1	10%
Educación	4	40%
Ventas	1	10%
Marketing	2	20%
Total	10	100%

De acuerdo con la tabla 1, el área con mayor número de colaboradores es educación representado por 40%, seguido del área de marketing representado con 20%, ventas con 10%, recursos humanos con 10%, contabilidad con 10% y tesorería y caja con 10%.

Ñaupas et al. (2018) señalan que: “La población es definida como el total de las unidades de estudio, un grupo que puede ser conformada por sujetos, objetos hechos o fenómenos con características similares requerida por la investigación” (p. 334).

## ***Muestra***

La aplicación del programa de coaching empresarial se desarrolló en los 10 colaboradores administrativos de la empresa Team Academy Perú, a entender de la teoría, en el estudio no se considera una muestra sino se consideró importante trabajar con la totalidad de unidades que conforman la población.

### **3.3. Hipótesis**

#### ***Hipótesis general***

La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021.

#### ***Hipótesis específicas***

La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en las competencias laborales de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en la evaluación por desempeño de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en la retroalimentación de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

### **3.4. Variables – Operacionalización**

Hernández, et al. (2010) señalan que una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse, es decir, propiedad o cualidad que presenta un fenómeno que varía, en efecto puede ser medido.

### ***Definición conceptual del desempeño laboral***

Alles (2008) señala que: “Es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y la empresa” (p. 31).

### ***Definición operacional del desempeño laboral***

La variable desempeño laboral ha sido medida considerando sus 3 dimensiones que son competencias laborales, evaluación de desempeño y retroalimentación; asimismo, las dimensiones se obtuvieron 8 indicadores pertinentes que permite construir un instrumento conformado por 23 ítems, que se van a medir mediante la escala de Likert.

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable desempeño laboral: pre test y post test.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos	
				Pre test	Post test
Competencias laborales	- Capital humano	1 al 8	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Alto: [31; 38]	Alto: [30; 40]
	- Autonomía			Moderado: [24; 31)	Moderado: [19; 29)
	- Conocimiento			Bajo: [17; 24)	Bajo: [08; 18)
Evaluación de desempeño	- Cumplimiento de funciones	9 al 13	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Alto: [20; 24]	Alto: [19; 25]
	- Perfil de puestos			Moderado: [16; 20)	Moderado: [12; 18)
	- Feedback			Bajo: [12; 16)	Bajo: [05; 11)
Retroalimentación	- Fortaleza	14 al 23	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Alto: [36; 42]	Alto: [37; 50]
	- Debilidades			Moderado: [30; 36)	Moderado: [24; 36)
	- Debilidades			Bajo: [24; 30)	Bajo: [10; 23)

### **3.5. Métodos y técnicas de investigación**

#### ***Métodos de investigación***

La investigación utiliza el método hipotético deductivo puesto que es un método empírico que trata de descubrir el porqué de un fenómeno, considerándose un método relevante y eficaz para este tipo de nivel de investigación. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) menciona que el método hipotético deductivo basa su desarrollo en analizar el problema como un todo para validar las partes que la componen, en ese sentido, este método al validar las estructuras del problema valida los supuestos que se formularon antes que su aplicación.

#### ***Técnica***

En el desarrollo de la investigación se aplicó la técnica de la encuesta en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú antes y después de la aplicación del programa de coaching empresarial, mediante esta técnica se pudo obtener los datos tanto en el pre test y en el post test. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) menciona que: “La encuesta es una técnica que permite la aplicación de los cuestionarios a las unidades de análisis del estudio que se puede aplicar de forma individual o grupal, dependiendo de las condiciones del ambiente donde se aplique” (p. 250).

Asimismo, se utiliza la observación como técnica para examinar la evolución del desempeño en cada una de las sesiones que comprende el programa de coaching empresarial que se aplicó, esta técnica se desarrolló mediante la aplicación de un registro de observación. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) indica que: “La observación científica, debe ser intencional, planificada, sistemática y rigurosa, para ello debe contar con los instrumentos adecuados que le permitan obtener información importante para su análisis” (p.55).

### 3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

La investigación tuvo como propósito desarrollar un cuestionario adaptado del modelo de evaluación de desempeño laboral que propone Martha Alles, en ese sentido, el análisis comparativo se realizó con los datos que se obtuvieron en el pre test y post test. Por otro lado, el instrumento de la variable desempeño laboral pasó por un proceso de validación de manera remota por los revisores de la universidad quienes dieron el visto bueno a través de una exhaustiva y detallada revisión a cada uno de los ítems tomando en cuenta la teoría. Los jueces determinaron que el cuestionario presenta validez de contenido, asimismo, el análisis de confiabilidad de la prueba se realizó mediante una prueba piloto.

Respecto a la validez, Hernández y Mendoza (2018) señalan: “Es el grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir; es decir, refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (p. 229).

Respecto a la consistencia interna, Hernández y Mendoza (2018) indican: “La confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales” (p. 228).

#### ***Instrumento I: Cuestionario de la variable desempeño laboral***

El cuestionario adaptado del modelo propuesto por Martha Alles permite medir el desempeño laboral aplicado a los colaboradores de la empresa Team Academy Perú, con la finalidad de obtener resultados tanto en el pre test y como en el post test. La construcción del cuestionario se basó en su operacionalización de variables que comprende las dimensiones e indicadores que permitieron construir y estandarizar la prueba de desempeño aplicado en la presente investigación. En la tabla se muestran los datos sobre la ficha técnica.

**Tabla 3**

*Ficha técnica del cuestionario de la variable desempeño laboral.*

Características	Descripción
Nombre	Cuestionario del desempeño laboral.
Autores	Llufire Quispihuaman Beatriz Salas Camarena Rosa María
Objetivo	Evaluación objetiva del desempeño laboral en los colaboradores administrativos.
Ámbito de aplicación	Colaboradores de la empresa Team Academy Perú.
Informadores	Profesionales que desempeñan su función administrativos.
Administración	Individual.
Validación	Especialistas en la temática que pertenecen a la Universidad Autónoma del Perú.
Duración	6 sesiones (1 hora por sesión)
Significación	Evaluación objetiva del desempeño laboral (competencias laborales, evaluación del desempeño, retroalimentación).
Finalidad	Establecer el nivel del desempeño laboral que posee los colaboradores administrativos de la empresa Team Academy y con los resultados plantear soluciones.
Puntuación	Puntuaciones en un nivel alto, moderado y bajo, considerando el $\pm 75$ de la desviación estándar de cada dimensión del desempeño laboral
Material	Formulario de Google.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

El primer paso fue la elaboración de una base de datos con los puntajes obtenidos de la aplicación del cuestionario aplicado en el pre test y el post test. Esta base de datos se desarrolló en el programa Excel, seguidamente del software SPSS en la versión 23, que permiten desarrollar los procesos estadísticos respectivos.

En el segundo paso, se realizó el análisis de confiabilidad del instrumento a través del estadístico de alfa de Cronbach considerando las siguientes puntuaciones:

**Tabla 4***Escala de confiabilidad de alfa de Cronbach.*

Rango	Magnitud
Coeficiente alfa >0.9	Excelente
Coeficiente alfa >0.8	Bueno
Coeficiente alfa >0.7	Aceptable
Coeficiente alfa >0.6	Cuestionable
Coeficiente alfa >0.5	Pobre
Coeficiente alfa <0.5	Inaceptable

*Nota:* Frías, 2020, p. 44.

En el tercer paso, se desarrolló el análisis descriptivo expresado en tablas estadísticas y gráficos porcentuales, cada uno de las tablas y los gráficos presentan su interpretación que demuestran la problemática y las mejoras obtenidas.

En el cuarto paso, se aplicó los puntajes a la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral, la cual permitió desarrollar la prueba de T– student, para comparar los datos obtenidos en el pre test y el post test y determinar el impacto positivo que tuvo la aplicación del programa de coaching empresarial.

Finalmente, todos los resultados obtenidos fueron importante para la investigación, puesto que a través de ello se logró discutir los resultados y plantear conclusiones más concisas y también para las recomendaciones.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**

**RESULTADOS**

#### 4.1. Validación del instrumento

##### ***Validez del programa coaching empresarial***

El programa de coaching empresarial fue desarrollado considerando aportes teóricos actuales que ayudaron a desarrollar estrategias pertinentes del coaching empresarial orientados a mejorar el desempeño laboral, en ese sentido, se puede mencionar que el programa en mención tiene un contenido notable y bien fundamentado que fue sometido a validación por criterio de jueces temáticos, los cuales consideraron que su aplicación es pertinente para esta investigación, a continuación, se presenta la tabla se detalla el resultado de los validadores del programa coaching empresarial.

**Tabla 5**

*Resultados de la validación del programa coaching empresarial.*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mag. Jorge Luis Bonilla Ferreyra	Aplicable
Mag. Luisana Delgado Tineo	Aplicable

##### ***Validez del instrumento desempeño laboral***

El instrumento de desempeño laboral tiene contenido notable que fue sometido a validación por criterio de jueces expertos metodológico y temáticos, del cual consideraron los ítems realmente miden la variable que dicen medir, en ese sentido, su aplicación es pertinente para esta investigación, a continuación, se presenta la tabla en donde se detalla a cada uno de los validadores.

**Tabla 6**

*Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral.*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Jorge Luis Bonilla Ferreyra	Aplicable
Mag. Luisana Delgado Tineo	Aplicable

#### 4.1.1 Análisis de fiabilidad

##### Resultado de la fiabilidad del instrumento desempeño laboral.

Para determinar el nivel de consistencia interna del cuestionario de desempeño laboral se aplicó la prueba estadística llamada alfa de Cronbach, puesto que el cuestionario presenta una escala de alternativas múltiples cuya valoración de los ítems es mediante una escala de Likert de cinco alternativas, las cuales son: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

**Tabla 7**

*Análisis de confiabilidad del cuestionario del desempeño laboral.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,923	23

Conforme a la tabla 7, el resultado de la aplicación del estadístico alfa Cronbach asciende a 0,923, lo cual evidencia un nivel de consistencia interna de la prueba de desempeño laboral es excelente, considerando la escala de Frías (2020); según este autor, este cuestionario sometido varias veces a un mismo sujeto obtiene resultados similares o equivalente demostrando su consistencia. Este resultado permite indicar que el instrumento es aplicable para la recolección de datos de las unidades de análisis.

#### 4.2. Resultados descriptivos de la variable

##### *Resultados descriptivos del desempeño laboral: pre test*

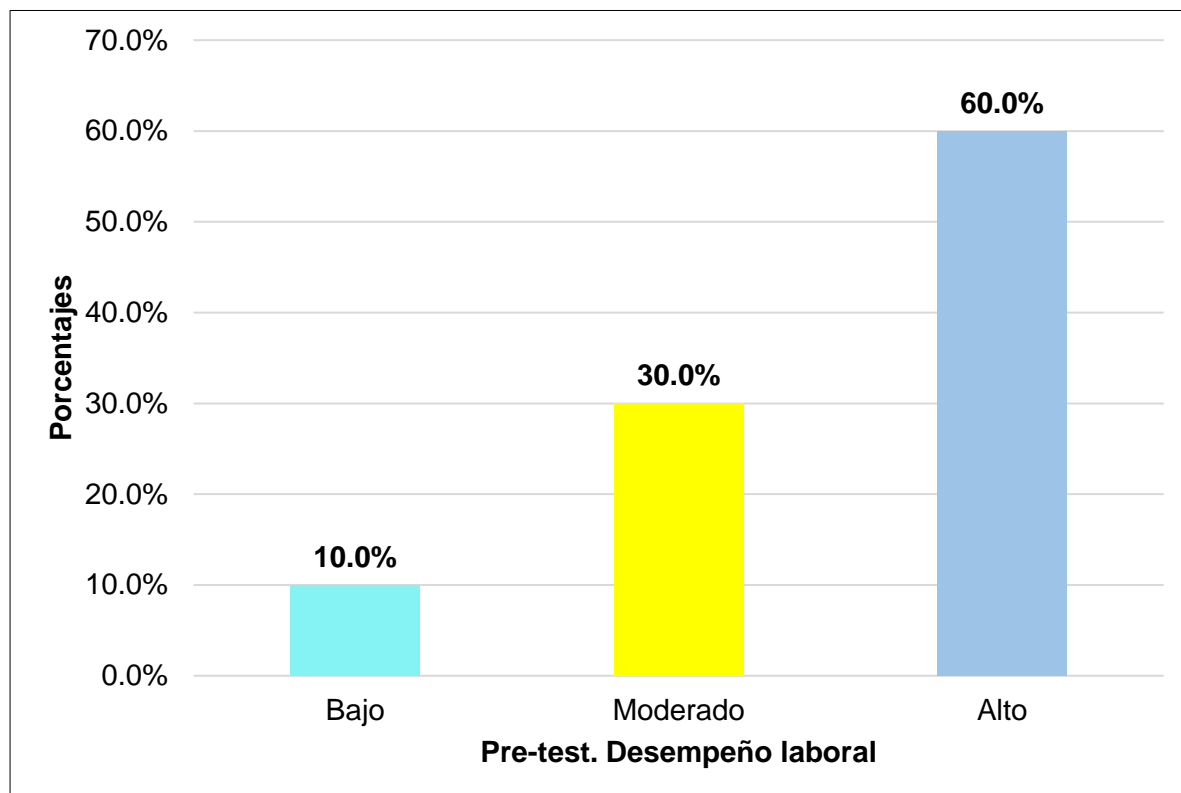
**Tabla 8**

*Resultados descriptivos del desempeño laboral: pre test*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	10,0%
Moderada	3	30,0%
Alto	6	60,0%
Total	10	100,0%

**Figura 1**

*Resultados porcentuales de la variable desempeño laboral: pre test.*



En la figura 1, se observa que el 60% de los encuestados, estimó un nivel alto en el desempeño laboral, seguido de un 30% indicando un nivel moderado y el 10% un nivel bajo. Esto demuestra que existe un buen desempeño laboral pero no en su totalidad, y el 40% de los encuestados identifican un problema en la variable de lo cual debe ser mejorado para la contribución de la organización.

### ***Resultados descriptivos del desempeño laboral: post test***

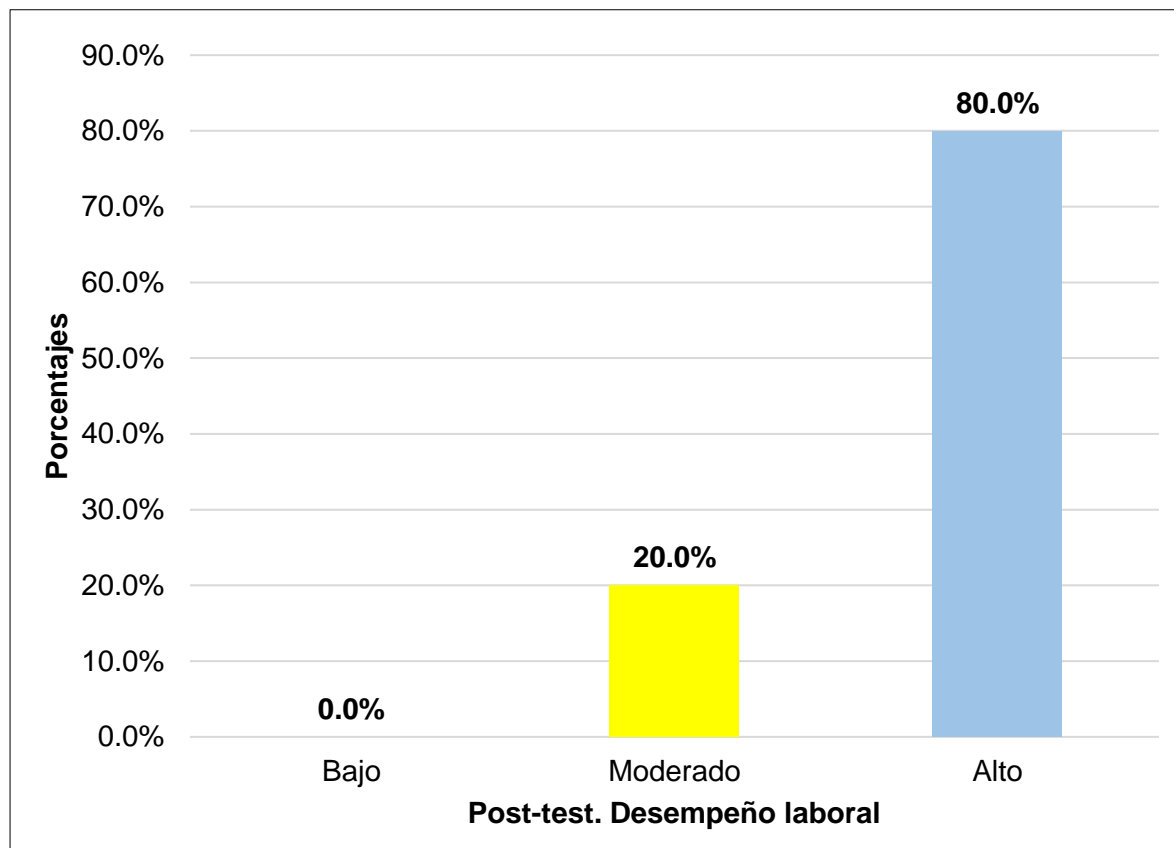
**Tabla 9**

*Resultados descriptivos del desempeño laboral: post test.*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Moderada	2	20,0%
Alto	8	80,0%
Total	10	100,0%

**Figura 2**

*Resultados porcentuales de la variable desempeño laboral: post test*



Se observa en la figura 2 que el 80% de los colaboradores presentan un desempeño laboral de nivel alto, seguido de un 20% de los colaboradores que presentan un desempeño laboral en un nivel moderado; asimismo, ningún colaborador presenta un desempeño laboral nulo. Esto demuestra que, si bien es cierto un gran porcentaje de colaboradores presenta un nivel de desempeño alto, la empresa no puede dejar de prestar atención a ese 20% nada despreciable de colaboradores que presenta un nivel moderado, es decir, no está desarrollando sus funciones adecuadamente, entendiéndose que no cumplen con las metas establecidas para el área donde se desarrollan, necesitando reforzar sus habilidades blandas y duras, asumir mejor su responsabilidad de acuerdo con las sugerencias de sus superiores y desempeñarse de manera eficiente en su puesto de trabajo.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

#### *Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral: pre test*

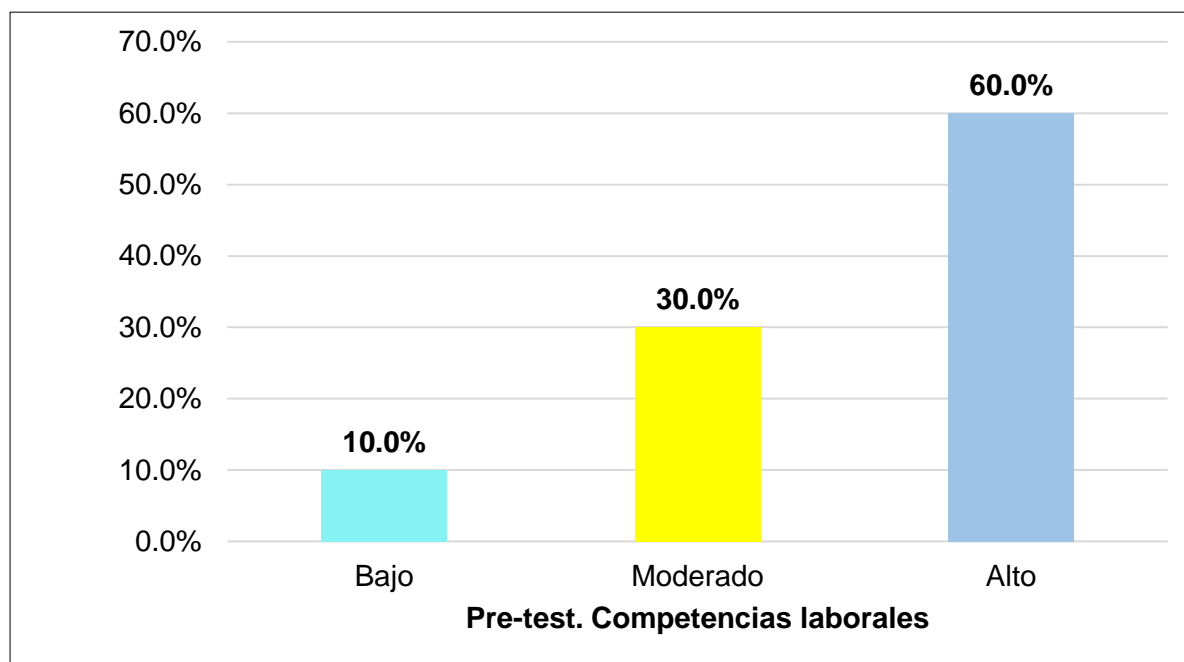
**Tabla 10**

*Resultados descriptivos de la dimensión competencias laborales: pre test.*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	10,0%
Moderada	3	30,0%
Alto	6	60,0%
Total	10	100,0%

**Figura 3**

*Resultados porcentuales de la dimensión competencias laborales: pre test.*



En la figura 3 se observa que, el 60% de los colaboradores tienen desarrollado sus competencias laborales en un nivel alto, el 30% de los colaboradores lo tiene desarrollado en un nivel moderado y el 10% de los colaboradores lo tienen desarrollado en un nivel bajo. Esto demuestra que un porcentaje importante tiene desarrollado sus competencias laborales; sin embargo, un nada despreciable 40% lo tiene desarrollado en un nivel moderado y bajo afectando directamente los resultados esperados por la empresa.

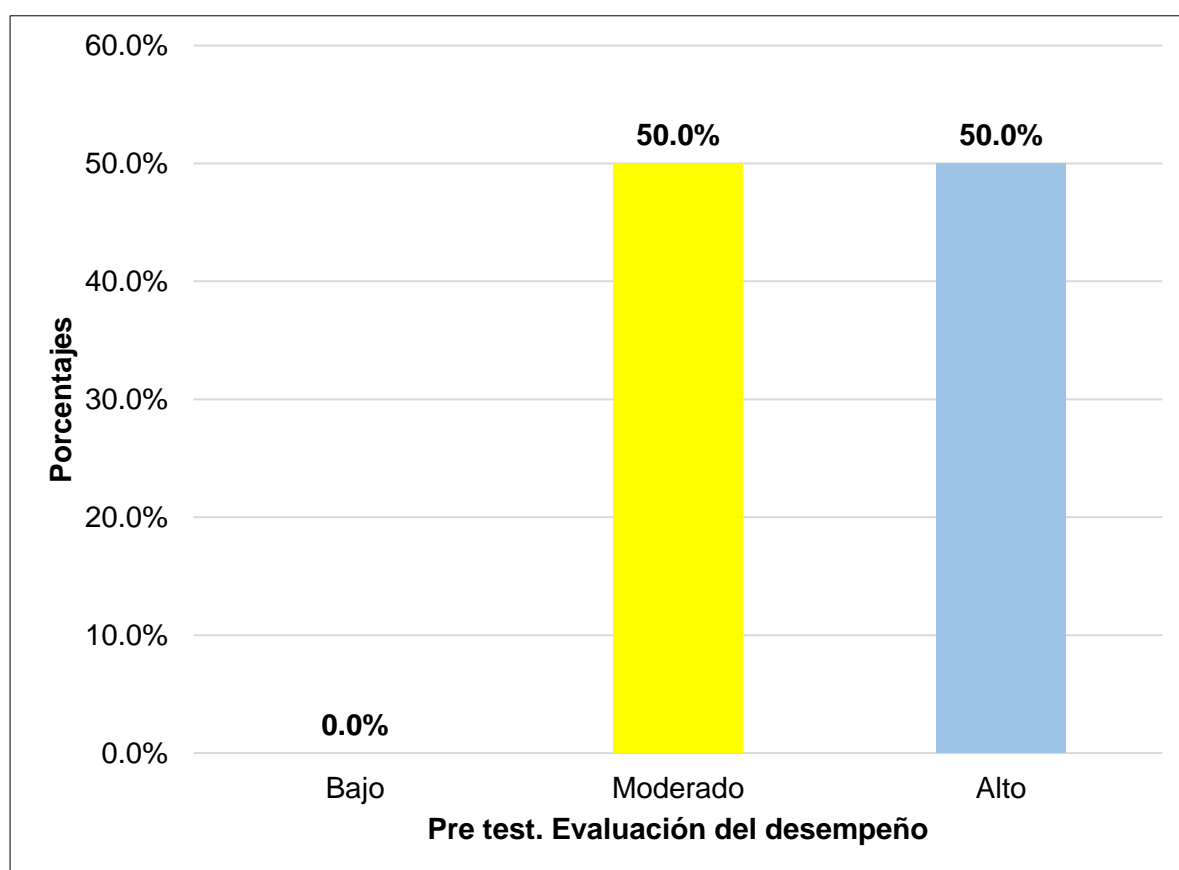
**Tabla 11**

*Resultados descriptivos de la dimensión evaluación del desempeño: pre test*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Moderada	5	50,0%
Alto	5	50,0%
Total	10	100,0%

**Figura 4**

*Resultados porcentuales de la dimensión evaluación del desempeño: pre test.*



En la figura 4, se observa que el 50% de los colaboradores presenta una evaluación del desempeño en un nivel moderado y el otro 50% de los colaboradores presenta una evaluación del desempeño alto. Esto demuestra que la evaluación del desempeño no es la que la empresa espera, pues la mitad de su personal no cumple con los indicadores de la rúbrica con la que evaluada afectando directamente el correcto desarrollo de la institución.

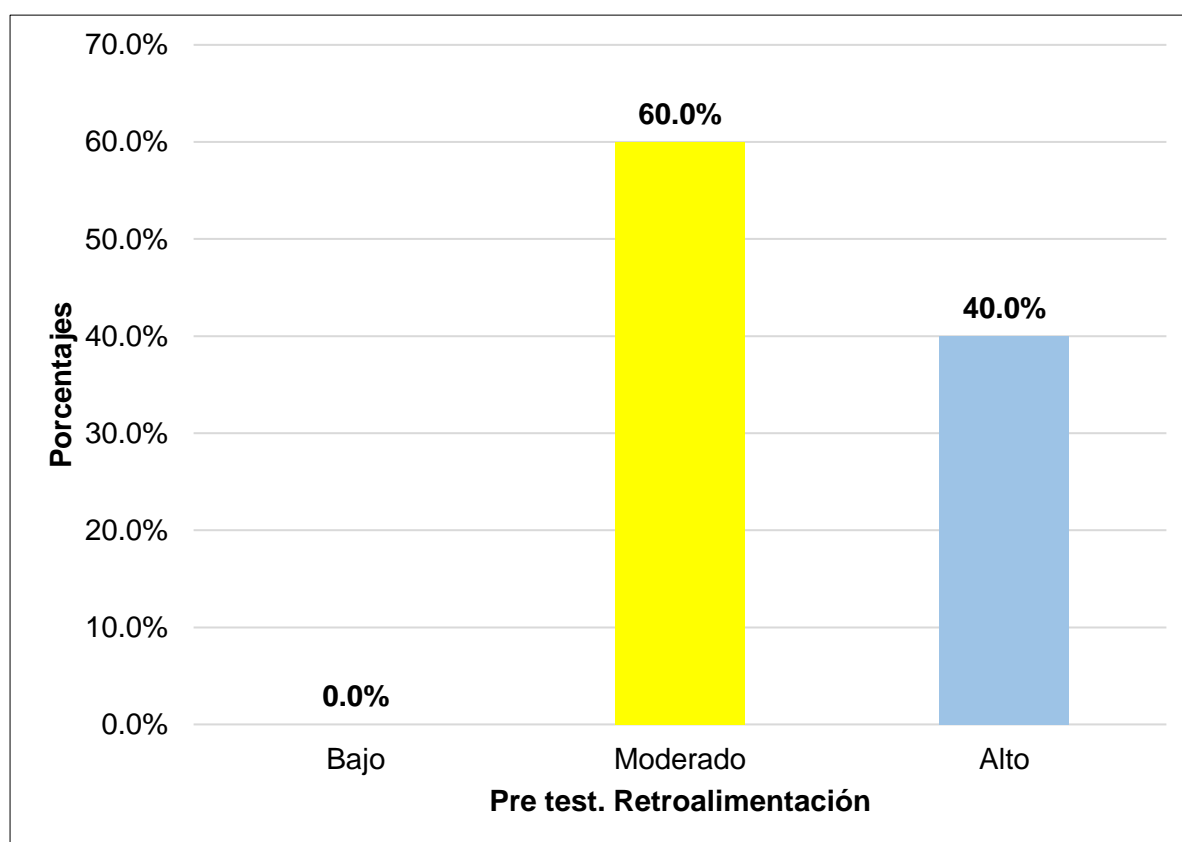
**Tabla 12**

*Resultados descriptivos de la dimensión retroalimentación: pre test.*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Moderada	6	60,0%
Alto	4	40,0%
Total	10	100,0%

**Figura 5**

*Resultados porcentuales de la dimensión retroalimentación: pre test.*



En la figura 5, se observa que el 60% de los colaboradores tienen un nivel de retroalimentación moderado, el 40% de los colaboradores tiene un nivel de retroalimentación en un nivel alto y finalmente, ningún colaborador manifiesta que no se le realiza retroalimentación. Esto demuestra que existe un problema en la retroalimentación al considerar que no se está empleando una evaluación que le permita mejorar su rendimiento en sus puestos de trabajo.

### **Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral: post test**

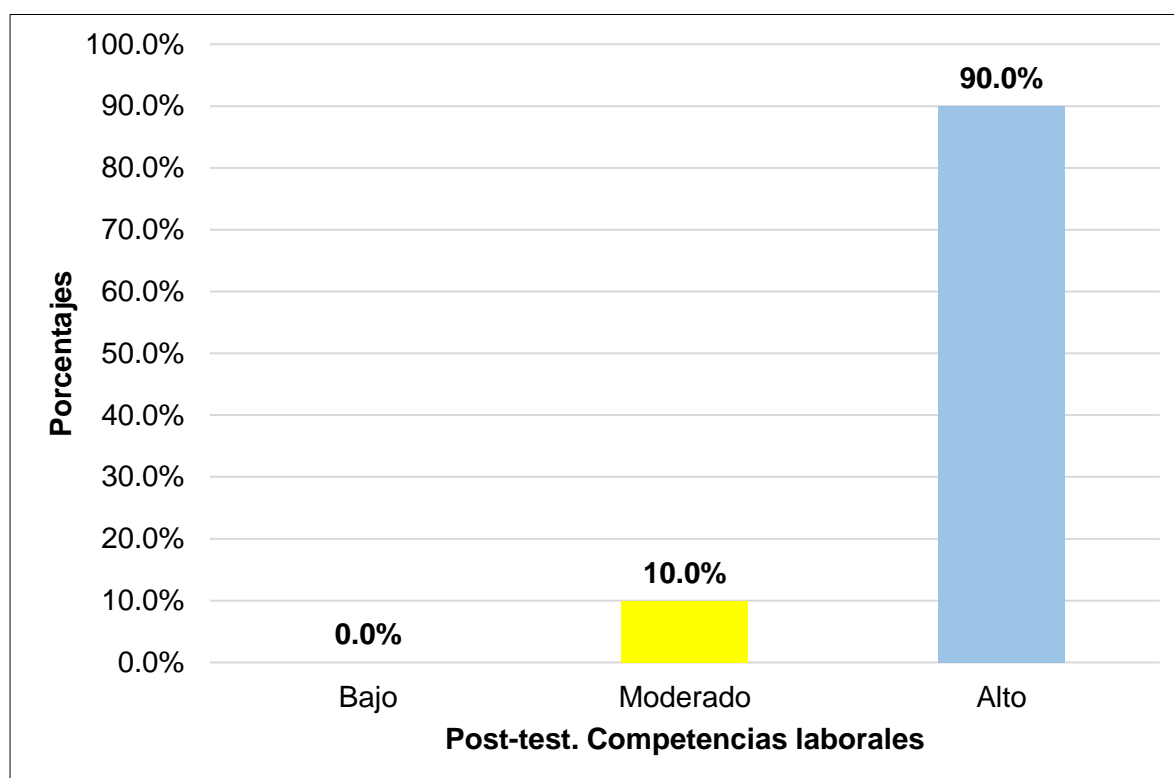
**Tabla 13**

*Resultados descriptivos de la dimensión competencias laborales: post test.*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Moderada	1	10,0%
Alto	9	90,0%
Total	10	100,0%

**Figura 6**

*Resultados porcentuales de la dimensión competencias laborales: post test.*



En la figura 6, se observa que el 90% de los colaboradores consideran el desarrollo de sus competencias laborales en un nivel alto y el 10% de los colaboradores han desarrollado sus competencias laborales en un nivel moderada. Esto evidencia que después de la aplicación del programa coaching empresarial, se incrementó las capacidades y habilidades de los colaboradores, así mismo también mejoró la búsqueda de soluciones ante una problemática dentro de la empresa.

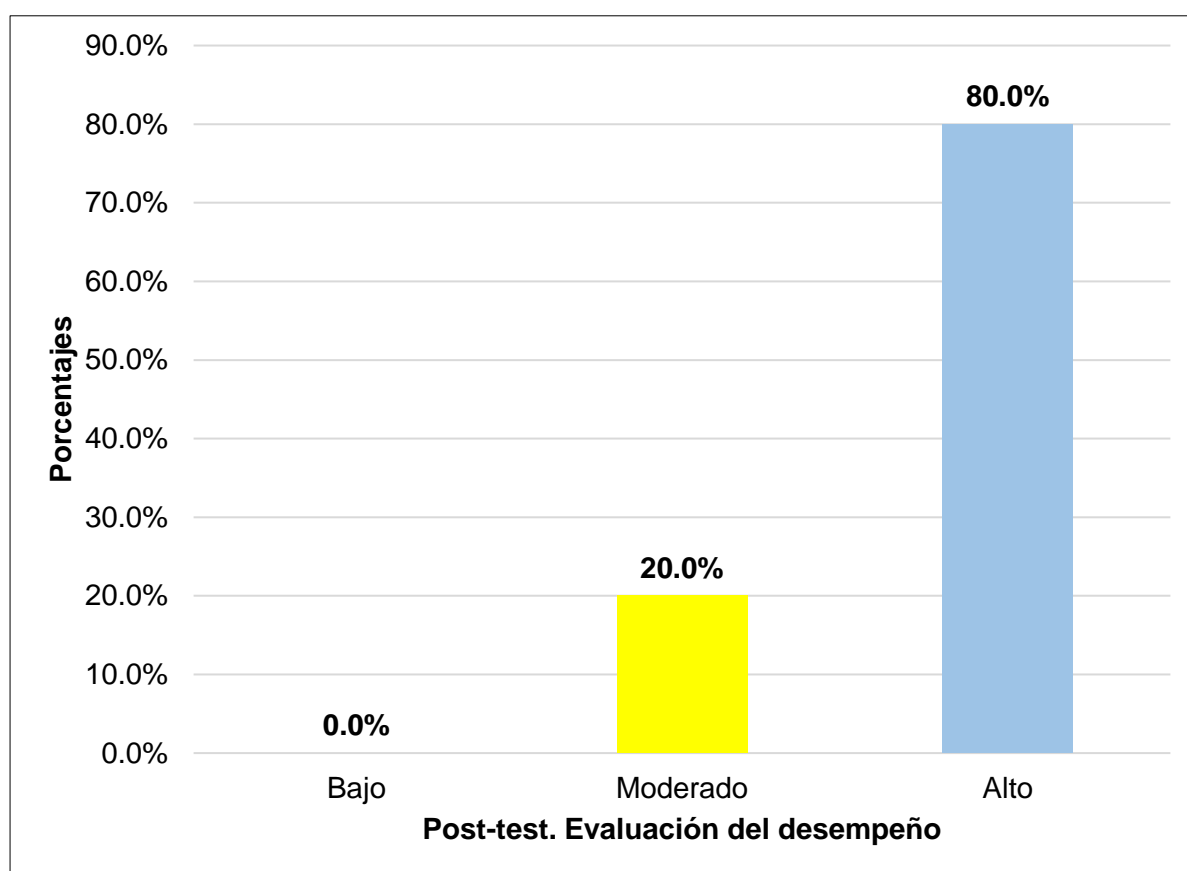
**Tabla 14**

*Resultados descriptivos de la dimensión evaluación del desempeño: post test.*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Moderada	2	20,0%
Alto	8	80,0%
Total	10	100,0%

**Figura 7**

*Resultados porcentuales de la dimensión evaluación del desempeño: post test.*



En la figura 7, se identificó que el 80% de los colaboradores presentan una evaluación del desempeño alto, mientras que el 20% de los colaboradores presentan una evaluación de desempeño moderado. Esto evidencia que luego de la aplicación del programa coaching empresarial, los colaboradores asumen con mayor responsabilidad sus funciones asignadas, así misma procura mantenerse actualizado en información para participar en la toma de decisiones dentro de la organización.

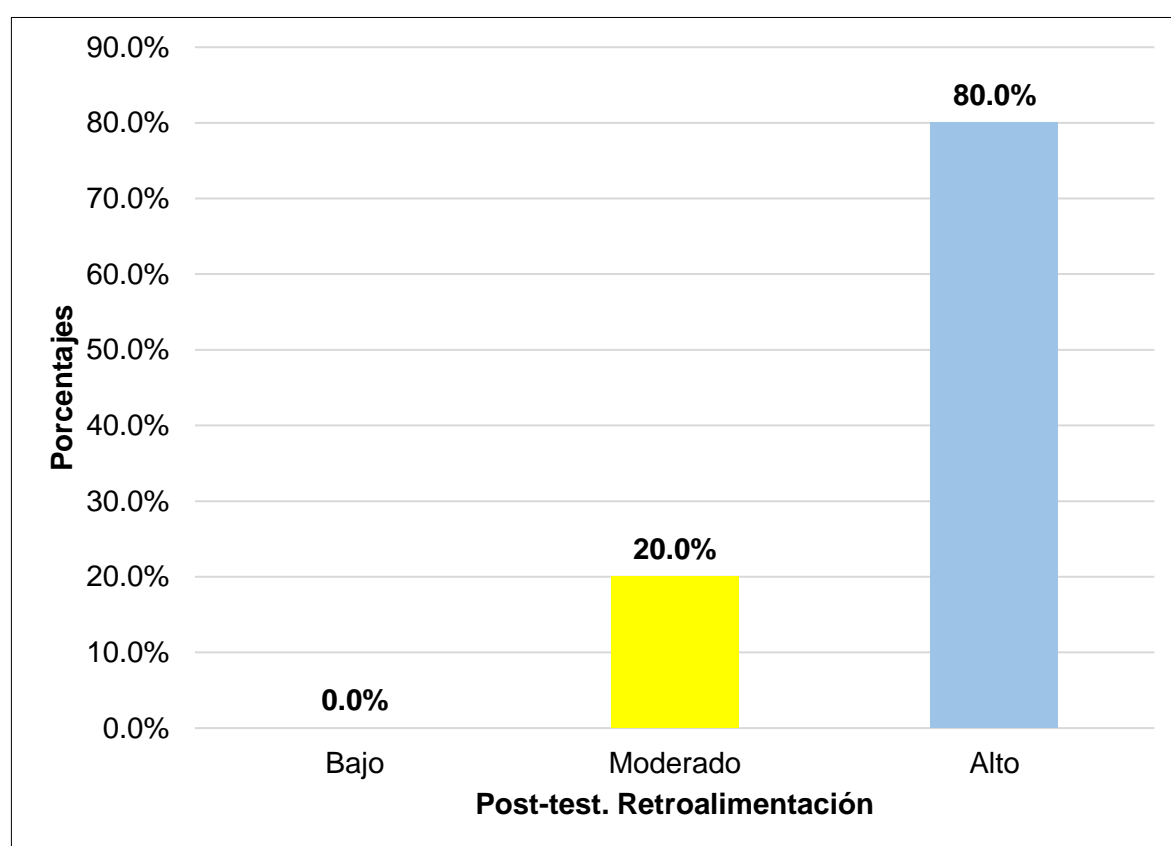
**Tabla 15**

*Resultados descriptivos de la dimensión retroalimentación: post test.*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Moderada	2	20,0%
Alto	8	80,0%
Total	10	100,0%

**Figura 8**

*Resultados porcentuales de la dimensión retroalimentación: post test.*



Se observa en la figura 8 que el 80% de los colaboradores consideran que son retroalimentados en un nivel alto y el 20% de los colaboradores consideran que son retroalimentados en un nivel moderado. Esto evidencia que luego de la aplicación del programa coaching empresarial, los colaboradores reciben una información de retorno que le permite mejorar algunos aspectos importantes para el desarrollo de sus habilidades, y asumen con responsabilidad las sugerencias de sus superiores.

#### 4.4. Análisis comparativo del pre y post test

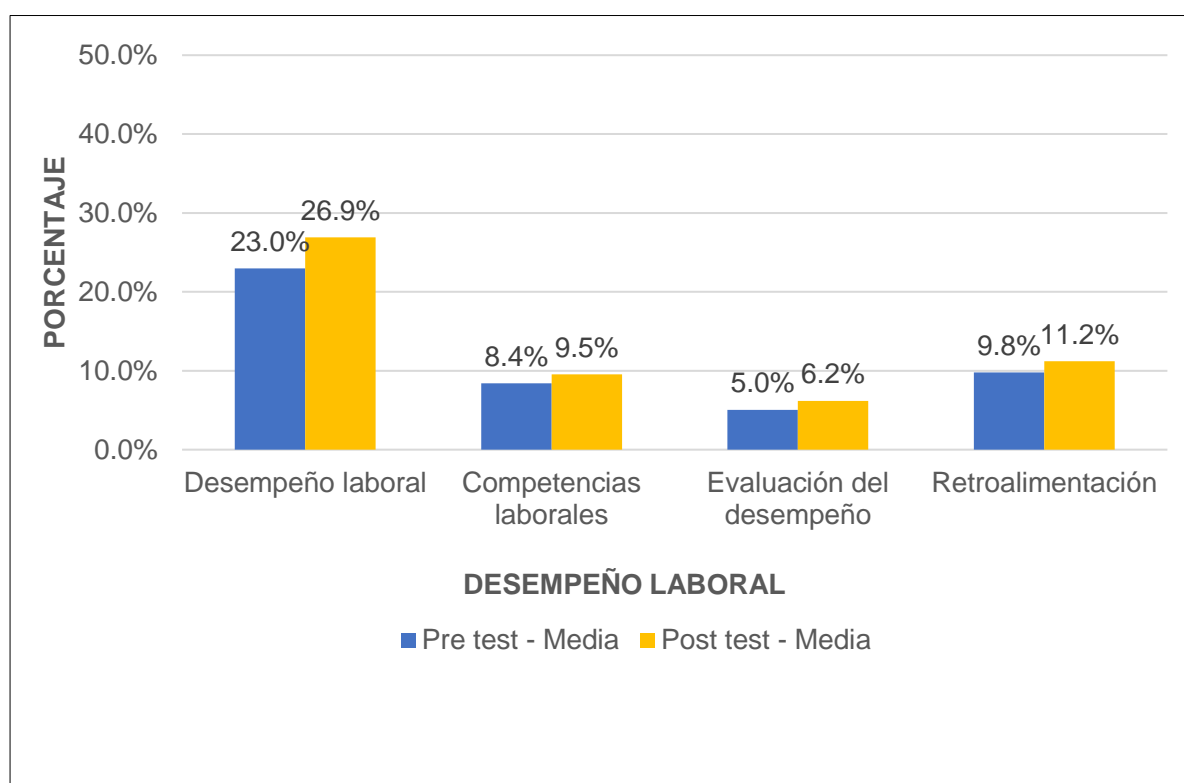
**Tabla 16**

*Análisis descriptivo – tablas cruzadas de los resultados de la variable desempeño laboral.*

	MEDIAS					
	Medias – pre test		Media – Post test		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Desempeño laboral	82	23,0%	96	26,9%	178	49,9%
Competencias laborales	30	8,4%	34	9,5%	64	17,9%
Evaluación por desempeño	18	5,0%	22	6,2%	40	11,2%
Retroalimentación	35	9,8%	40	11,2%	75	21,0%
Total	165	46,2%	192	53,8%	357	100,0%

**Figura 9**

*Análisis comparativo de medias de post test y pre test de la variable desempeño laboral.*



En la tabla 17 y figura 9, se muestra la variación y diferencia entre las medias del pre test y post test que se realizó a los colaboradores administrativos de la

empresa Team Academy Perú – 2021, donde se puede observar que la variable dependiente desempeño laboral representa una significativa mejora de 3.9% luego de aplicar el programa coaching empresarial. Por otro lado, también se observa mejoras en las dimensiones como en competencias laborales en 1.1%, evaluación del desempeño en 1.2% y en la retroalimentación en 1.4%. Estos resultados demuestran que la aplicación del programa coaching empresarial tuvo impacto positivo y significativo en el desempeño laboral.

#### 4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H<sub>0</sub>. La distribución de la variable desempeño laboral presenta una distribución de contraste normal.

H<sub>a</sub>. La distribución de la variable desempeño laboral difiere de una distribución de contraste normal.

**Tabla 17**

*Prueba de normalidad de Shapiro Wilk para una muestra*

	Estadístico	Shapiro-Wilk	
		gl	Sig.
Desempeño laboral	0,892	10	0,180

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

Correlación de significación de Lilliefors

En la tabla 18, se muestra los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk respecto a los puntajes de la variable desempeño laboral, en este resultado se observa un valor de significancia de 0,180 superando el nivel de 0,05. Esto indica que para la variable desempeño laboral presenta una distribución normal razón por la cual se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, asimismo permite indicar que la prueba que se debe considerar en la aplicación de las pruebas de hipótesis debe ser paramétrica, siendo para el caso del estudio la prueba T de Student de muestras emparejadas.

#### 4.6. Procedimientos comparativos de la prueba de hipótesis

##### ***Contraste de la hipótesis general***

H<sub>0</sub>. La aplicación del programa coaching empresarial no influye significativamente en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021.

H<sub>a</sub>. La aplicación del programa coaching empresarial influye significativamente en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

**Tabla 18**

*Resultados de la prueba T de student de muestras emparejadas de la variable desempeño laboral*

Diferencias emparejadas								
95% de intervalo								
de confianza de la								
diferencia								
	Desviaci	Media de					Sig.	
	ón	error					(bilat	
	Media	estándar	estándar	Inferior	Superior	t	gl	eral)
Pre test								
Desempeño								
laboral – post test	-14,100	11,190	3,539	-22,105	-6,095	-3,985	9	,003
desempeño								
laboral								

En la tabla 19, se aprecia los resultados de la prueba de T de Student en la que se evidencia un nivel de significancia de 0,003 (Sig.<0,05), de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que la aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en el

desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

### ***Contrastación de hipótesis específica 1***

H<sub>0</sub>. La aplicación del programa coaching empresarial no influye significativamente en las competencias laborales de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

H<sub>1</sub>. La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en las competencias laborales de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

**Tabla 19**

*Resultados de la prueba T de Student de muestras emparejadas de la dimensión competencias laborales de la variable desempeño laboral*

	Diferencias emparejadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	95% de intervalo								
	Desviación	Media de error	de confianza de la diferencia						
	Media	estándar	estándar	Inferior	Superior				
Pre test competencias laborales – post test competencias laborales	-4,600	5,038	1,593	-8,204	-,996	-2,888	9	,018	

En la tabla 20, se aprecia los resultados de la prueba de T de Student en la que se evidencia un nivel de significancia de 0,018 (Sig.<0,05), de tal manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que la aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en la mejora de la dimensión competencias laborales en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

### **Contrastación de hipótesis específica 2**

H<sub>0</sub>. La aplicación del programa de coaching empresarial no influye significativamente en la evaluación del desempeño en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

H<sub>2</sub>. La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en la evaluación del desempeño en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

**Tabla 20**

*Resultados de la prueba T de Student de muestras emparejadas de la dimensión evaluación del desempeño de la variable desempeño laboral*

Diferencias emparejadas								
		95% de intervalo						
		Media de		de confianza de la		Sig.		
		Desviación	error	diferencia		(bilat		
Media	estándar	estándar	Inferior	Superior	t	gl	eral)	
Pre test								
evaluación del								
desempeño – post	-4,300	3,945	1,248	-7,122	-1,478	-3,446	9	,007
test evaluación del								
desempeño								

Se observa en la tabla 21, se aprecia los resultados de la prueba de T de Student en la que se evidencia un nivel de significancia de 0,007 (Sig.<0,05), de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye mencionando que la aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en la mejora de la dimensión evaluación del desempeño en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

### **Contrastación de hipótesis específica 3**

H<sub>0</sub>. La aplicación del programa de coaching empresarial no influye significativamente en la retroalimentación de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

H<sub>3</sub>. La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en la retroalimentación en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

**Tabla 21**

*Resultados de la prueba T de Student de muestras emparejadas de la dimensión retroalimentación de la variable desempeño laboral*

Diferencias emparejadas								
95% de intervalo								
	Desviaci	Media de	de confianza de la					Sig.
	ón	error	diferencia					(bilate
Media	estándar	estándar	Inferior	Superior	t	gl	ral)	
Pre test								
retroalimentación	-5,200	4,367	1,381	-8,324	-2,076	-3,766	9	,004
– post test								
retroalimentación								

En la tabla 22, se aprecia los resultados de la prueba de T de Student en la que se evidencia un nivel de significancia de 0,004 (Sig. <0,05), por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye mencionando que la aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en la retroalimentación de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

**CAPÍTULO V**

**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**

**RECOMENDACIONES**

### 5.1. Discusiones

En la investigación se aplicó un cuestionario que permitió medir el desempeño laboral tanto en el pre test y el post test, este cuestionario de 23 ítems presentó un nivel de confiabilidad mediante el alfa Cronbach de 0,923 siendo un resultado mayor de 0,9 demostrando que el instrumento tiene un nivel excelente para el recojo de datos de las unidades de análisis.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis general, se demuestra que la aplicación del programa de coaching empresarial influye positivamente en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú -2021, evidenciado mediante el estadístico t - student a un nivel de significancia de 0,003, donde se demuestra que existe diferencias significativas entre el desempeño laboral en el pre test y el post test. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Coronel (2018) en su tesis *Estrategias de coaching empresarial para fortalecer el desempeño de trabajadores en la I.E.P San Silvestre High School, Chiclayo 2018*, donde se demuestra que la variable dependiente desempeño presenta diferencias significativas luego de aplicar las estrategias de coaching empresarial. En este sentido, se evidencia que el programa coaching empresarial es percibido por un nivel superior e importante para el desarrollo de las estrategias y el mecanismo que contribuye a cambiar la mentalidad de los gerentes quienes van a lograr mejorar las relaciones laborales en la empresa y que a su vez desarrollen las potencialidades en los colaboradores para contribuir al cumplimiento de los equipos y sus objetivos.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específico 1, se demuestra que la aplicación del programa de coaching empresarial influye positivamente en el desarrollo de las competencias laborales de los

colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú, evidenciado mediante el resultado estadístico t-student a un nivel de significancia 0,018 donde se demuestra que existe una diferencia significativa entre competencias laborales en el pre test y el post test. Este resultado se ajusta a lo obtenido por Fernández (2018) en su tesis *Coaching gerencial empresarial y desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas filial Cajamarca*, donde se demuestra mediante el estadístico de Pearson la existencia de un resultado de 71, 2% que corresponde a una correlación positiva media con un nivel de significancia 0,001 el cual existe una relación perceptiva directa. Estos resultados evidencian el desarrollo del plan de acción que involucra a un grupo de personas entre coachees y colaboradores con un fin de generar potencial, diagnosticar y ejecutar estrategias que permitan la participación en el grupo, coincidiendo con nuestra investigación en la implementación de un programa coaching empresarial la cual permite verificar los procesos semejantes al plan de acción para mejorar el desempeño en el colaborador.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específico 2, se demuestra que la aplicación del programa de coaching empresarial influye positivamente en la evaluación del desempeño de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú, evidenciado mediante el resultado estadístico t-student a un nivel de significancia 0,007 donde se demuestra que existe una diferencia significativa entre la evaluación del desempeño en el pre test y el post test. Este resultado se ajusta al resultado obtenido por Porras (2017) en su tesis *Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016*, donde se concluye que la evaluación del desempeño presenta diferencias significativas en el personal administrativo en la aplicación del programa que se evidencia en tres módulos permite

gestionar las competencias para evaluar las habilidades de los profesionales de una empresa. Esta investigación coincide con los resultados de nuestro programa en el que se evidencia que no hay una continuidad en las evaluaciones a los colaboradores por lo tanto genera desestabilidad en la ejecución de acciones.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específico 3, se demuestra que la aplicación del programa de coaching empresarial influye positivamente en la retroalimentación de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú, evidenciado mediante el resultado estadístico t-student a un nivel de significancia 0,004 donde se demuestra que existe una diferencia significativa entre los puntajes de la retroalimentación en el pre test y el post test. Este resultado se ajusta al planteamiento del investigador Porras (2017) en su tesis *Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad metropolitana en el año 2016*, donde se demuestra mediante el análisis se demuestra las diferencias positivas en el desempeño producto de la aplicación del coaching, en los resultados se observa que el 72% del personal administrativo considera que las evaluaciones les ayudaran a tener una mejor retroalimentación; mientras que el 28% cree que no es necesario, considerando la teoría de investigación menciona que la retroalimentación permite a la compañía establecer la escala de retroalimentación como propuesta a sus colaboradores. Comparando con nuestra investigación la retroalimentación también se considera un proceso que el coach desarrolla mediante un feedback que permite brindar información sobre su actuación del pasado al presente, donde aclara y valora el comportamiento del colaborador para el logro de los objetivos en la organización.

Tomando en cuenta que el coaching empresarial es el proceso de estrategias que involucra las competencias y capacidades de los colaboradores, en esta

investigación coincide con otros estudios que ejecutan sesiones basados en programas o planes de acción, es decir, que las empresas consideran importante potenciar los equipos de trabajo con efectividad para la mejora del desempeño laboral. Para la posterioridad de la investigación se propone realizar investigaciones experimentales, donde se pueda extender el tiempo para realizar un minucioso estudio de la implementación de un programa de coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral.

## **5.2. Conclusiones**

En la investigación se hace referencia a la aplicación de un programa coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú. Los resultados se obtuvieron al aplicar la encuesta en dos escenarios, una antes de la aplicación del programa y otra después de haber aplicado el programa de coaching empresarial, teniendo como conclusiones:

Primero. La implementación del programa de coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021. Obtuvo como resultado en la comparación de rangos un t-student a un nivel de significancia de 0,003 lo que permite concluir que la aplicación del programa coaching empresarial ha logrado mejoras en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos.

Segundo. La implementación del programa coaching empresarial para mejorar significativamente las competencias laborales de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021. Obtuvo como resultado en la comparación de rangos un t-student a un nivel de significancia 0,018 lo que permite concluir que el

programa de coaching como parte de un proceso permite mejorar las competencias laborales propias del desarrollo de sus funciones en el instituto.

Tercero: La implementación del programa de coaching empresarial para mejorar significativamente la evaluación del desempeño de los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú. Obtuvo como resultado en la comparación de rangos un t-student a un nivel de significancia de 0,017 lo que permite concluir que este programa mejora de manera significativa el proceso de evaluación de los colaboradores aportando estrategias de evaluación, así como instrumentos adecuados de medición.

Cuarto: La implementación del programa de coaching empresarial para mejorar significativamente la retroalimentación en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021. Obtuvo como resultado en la comparación de rangos un t-student a un nivel de significancia de 0,004 lo que permite concluir que el programa favorece el proceso de retroalimentación permitiendo brindar sugerencias, valorar y aclarar situaciones que involucren la reflexión del colaborador.

### **5.3. Recomendaciones**

En relación con el objetivo general, se recomienda a la gerencia del instituto Team Academy Perú, intensificar la cantidad de las sesiones para la aplicación del programa coaching empresarial que permita desarrollar mejores herramientas y actividades y de esta manera seguir reforzando el desempeño laboral. Las actividades de la recomendación son:

- Proponer un cronograma de actividades desarrolladas tomando en cuenta los tiempos sin interrumpir las labores de los colaboradores, ni generar estrés.
- Desarrollar pruebas de evaluación por desempeño que permitan recoger más evidencias para implementar estrategias específicas en base a los resultados.

- En relación con la investigación elaborada, se le hace de conocimiento al gerente, el tipo de programar a implementar como parte del proceso de mejora en el desempeño laboral de sus colaboradores.

En relación con el primer objetivo específico, se recomienda al área de recursos humanos del instituto Team Academy Perú desarrollar las competencias laborales con actividades de trabajo en equipo, liderazgo efectivo y comunicación con la finalidad de la mejora en el desempeño de los colaboradores. Las actividades de la recomendación son:

- Desarrollar planes de acción sobre algunas actividades específicas como el fortalecimiento del trabajo en equipo a través de dinámicas grupales, lluvia de ideas, conversatorios con proyección de metas.
- Generar liderazgo y autonomía a las áreas para tomar sus propias decisiones.

En relación con el segundo objetivo específico, se recomienda al gerente del instituto Team Academy Perú implementar un formato standards de evaluación con ítems y criterios de acuerdo con la situación administrativa de la organización con el objetivo de apoyar el cumplimiento de las metas. Las actividades de la recomendación son:

- Desarrollar una cultura general de las evaluaciones en los colaboradores con el fin de sistematizar las funciones de cada área.
- Organizar horarios flexibles que permitan al colaborador desarrollar sus evaluaciones y también sus capacitaciones tomando acuerdos dentro de su jornada laboral.
- Realizar seguimientos en el desarrollo de sus funciones para incentivar la mejora continua y el desarrollo profesional del colaborador.

En relación con el tercer objetivo específico, se recomienda al área de recursos humanos del instituto Team Academy Perú fortalecer la retroalimentación de principio a fin en las diversas capacitaciones organizadas con la finalidad de potenciar las capacidades y competencias del colaborador. Las actividades de la recomendación son:

- Realizar la programación estructurada y en detalle tomando en cuenta las preguntas de retroalimentación que van a permitir ser insumo para aplicar en la mejora de las próximas capacitaciones.
- Motivar e incentivar mensualmente al colaborador eficaz y eficiente quien ha desarrollado sus competencias como profesional, esto sumara a su perfil para futuros ascensos.

## **REFERENCIAS**

- Alfaro, S. (2016, 07 de octubre). ¿Cuál es el principal reto de la gestión de talento en el Perú? *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/principal-reto-gestion-talento-peru-148135-noticia/>
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: evaluación 360* (2ª ed.). Granica.
- Boulangge, J. y Espinoza, H. (2019). La utilización del coaching en la empresa agrícola de Lambayeque. *Revista Tzhoecoen*, 11(1), 71–78. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1033/882>
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2015). *Creciendo como líder*. Eunsa.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *El capital humano de las organizaciones. Gestión del talento humano* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Chinchay, K. Damian, Y. y Quiñonez, A. (2018). *Propuesta de un programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalurgica S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio Institucional ULA. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/297>
- Coronel, J. (2018). *Estrategias de coaching empresarial para fortalecer el desempeño de los trabajadores en la I.E.P San Silvestre High School* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31308>
- Currículo Nacional de la Educación Básica. (2016, junio). *Aprueban el currículo nacional básica*. MINEDU. <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>

- Dalvi, E. (2019). *Liderazgo poderosas habilidades de gestión de equipos para la comunicación empresarial: liderazgo*. Elaine.
- De la cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Mentor.
- Fernández, V. (2018). *Coaching gerencial empresarial y desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas filial Cajamarca* [Tesis doctoral, Universidad de Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Repositorio Institucional Upagu. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/715>
- Frías, D. (2020). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. UV.
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Universidad de Sevilla.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos*. Granica.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Jaramillo, P. (2019). *Coaching como herramienta para potencializar el capital humano de las empresas* [Tesis de pregrado, Universidad EIA]. Repositorio Institucional EIA. <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/2450>
- Katzenbach, J. y Smith, D. (2016). *La disciplina de los equipos*. Harvard Business.
- Linares, G. y Arteaga, L. (2017). *Influencia del programa de coaching Linarte sobre el desempeño docente en los educadores de una Institución Educativa Privada* [Tesis de maestría, Universidad Marcelino Champagnat]. Repositorio Institucional UMCH. <https://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/114>
- Linares, O. (2015). *Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo en la empresa Barroeta Gas C.A. Valera* [Tesis de

maestría, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt]. Repositorio Institucional UNERMB. <https://es.slideshare.net/joscaldern13/tesis-sobre-el-coaching>

Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, 68(1), 127-137. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>

Maxwell, J. (2014). *Liderazgo principios de oro*. Líder.

Monroy, A. (2015). *Coaching y desempeño laboral: Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango* [Tesis pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>

Mussico, G. (2015). *El nuevo coaching en Europa*. Tarue.

Ñaupas H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.

Organismo de Naciones Unidas (2019, mayo). *El mercado laboral en América Latina, amenazado*. Naciones Unidas. <https://news.un.org/es/story/2019/05/1456021>

Porras, G. (2017). *Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio Institucional ULVR. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1098>

Quispe, M (2018). *Coaching como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de servicios universitarios de la Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional

de San Agustín]. Repositorio Institucional UNAS.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6919>

Regalado, J. (2017). *Coaching empresarial y su influencia con el estrés laboral en un grupo Ssoma Perú S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo].

Repositorio Institucional UCV.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26839>

Ribeiro, L. (2012). *La comunicación eficaz: transforme su vida personal y profesional mejorando su capacidad de comunicación.* Urano.

Ribeyro, L. (1994). *La comunicación eficaz.* Urano.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson Educación.

Saltos, J. (2018). *Técnicas del coaching en el desempeño personal y profesional de los estudiantes de la empresa International coaching Master Academy (ICMA)*

[Tesis de pregrado, Pontificia Universidad del Ecuador]. Repositorio

Institucional Pucesa.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2477>

Sandoval, F. y Pernalet, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Revista Venezolana de información tecnológica y conocimiento*, 11(3), 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932002.pdf>

Sandoval, F., Miguel, V. y Montaña, N. (2010). *Evolución del concepto de competencias laborales.* Pirámide.

Suárez, A. (2014). *Qué es el coaching y para qué sirve: herramientas para liderar la vida que te mereces.* Kindle.

Ulloa, J. (2019). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Gad. Municipal del cantón Echeandía, Provincia de Bolívar* [Tesis de pregrado,

Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Institucional UTB.

<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/7002>

Varela, O. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Ediciones IESA.

VIII Congreso Internacional de Coaching (2016, octubre) *Congreso Internacional de Coaching 2016*. International Coaching Community.

<https://peru.internationalcoachingcommunity.com/congreso-2016-peru/>

Whitmore, J. (2010). *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Implementación de un programa de coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<b>Problema general</b> ¿Cuál es la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021?  <b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la influencia de la aplicación del programa coaching	<b>Objetivo general</b> Determinar la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del Instituto Team Academy Perú - 2021.	<b>Hipótesis general</b> La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021.	<b>Variable 2: Desempeño laboral: pre test</b>				
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos	
			Competencias laborales	- Capital humano - Autonomía - Conocimiento	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Alto: [31; 38] Moderado: [24; 31> Bajo: [17; 24>	
			Evaluación del desempeño	- Cumplimiento de funciones - Perfil de puesto		Alto: [20; 24] Moderado: [16; 20> Bajo: [12; 16>	
			Retroalimentación	- Feedback - Fortaleza - Debilidades		Alto: [36; 42] Moderado: [30; 36> Bajo: [24; 30>	
				<b>Variable 2: Desempeño laboral: post test</b>			
				Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos

empresarial en las competencias laborales en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021? ¿Cuál es la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en la evaluación del desempeño en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021? ¿Cuál es la influencia de la aplicación del	competencias laborales en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021. Determinar la influencia de la aplicación del programa coaching empresarial en la evaluación del desempeño en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021. Determinar la influencia de la aplicación del programa coaching	colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021 La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en la evaluación del desempeño en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021. La aplicación del programa de coaching empresarial influye significativamente en la retroalimentación en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021	Competencias laborales	Capital humano - Autonomía - Conocimiento	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Alto: [30; 40] Moderado: [19; 29> Bajo: [08; 18>
			Evaluación del desempeño	- Cumplimiento de funciones - Perfil de puesto		Alto: [19; 25] Moderado: [12; 18> Bajo: [05; 11>
			Retroalimentación	- Feedback - Fortaleza - Debilidades		Alto: [37; 50] Moderado: [24; 36> Bajo: [10; 23>

programa coaching empresarial en la retroalimentación en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021?	los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú - 2021.					
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística utilizados		
<b>Tipo</b> Experimental, nivel explicativo. <b>Diseño</b> Preexperimental. <b>Enfoque</b> Cuantitativo.	<b>Población</b> 10 colaboradores de la empresa Team Academy Perú 2021. <b>Muestra.</b> No se considera una muestra porque el grupo de experimento lo conforman todos los colaboradores que están considerados en la población.	<b>Variable:</b> Coaching empresarial <b>Técnicas:</b> Plan de coaching empresarial <b>Variable:</b> Desempeño laboral <b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de desempeño laboral.		<b>Estadísticos descriptivos</b> - Tablas estadísticas. - Gráficos estadísticos. <b>Medidas de dispersión</b> - Desviación estándar <b>Estadísticos inferenciales</b> - T de Student		

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

**Instrucciones.** Este cuestionario contiene proposiciones que permiten medir el desempeño laboral en el instituto. Para ello debes responder con sinceridad cada uno de los ítems, respecto a cada colaborador involucrado en el estudio. Respecto a cada ítem te pedimos que valores y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

1 = Nunca      2 = Casi nunca      3 = A veces      4 = Casi siempre      5 = Siempre

		Puntaje				
		1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>						
1	La organización contribuye en lograr mis metas.	1	2	3	4	5
2	Accedo a herramientas para efectuar mis funciones de manera proactiva.	1	2	3	4	5
3	Las capacidades y habilidades son necesarias para un desempeño eficiente.	1	2	3	4	5
4	Mi compañero cuenta con las habilidades necesarias para realizar por sí mismo(a) sus funciones.	1	2	3	4	5
5	Normalmente mis compañeros proponen ideas de mejora continua en la organización.	1	2	3	4	5
6	Asumo roles por iniciativa propia, por el bienestar de la organización.	1	2	3	4	5
7	Busco soluciones cuando tengo dificultades en la realización de mis funciones.	1	2	3	4	5
8	Ante una determina da situación suelo tener control de mis emociones.	1	2	3	4	5
<b>EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO</b>						
9	Reconocen mi trabajo.	1	2	3	4	5
10	Cumplo mis tareas en el tiempo determinado.	1	2	3	4	5
11	Reporto a mi superior sobre los avances de mis actividades asignadas.	1	2	3	4	5
12	Suelo ejercer mis funciones asignadas.	1	2	3	4	5

13	Procuro mantenerme en constante actualización profesional.	1	2	3	4	5
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>						
14	Remiso una autoevaluación.	1	2	3	4	5
15	Asumo con responsabilidad las sugerencias dadas por mis superiores.	1	2	3	4	5
16	Ante las críticas, establezco estrategias de mejora continua.	1	2	3	4	5
17	Identifico con facilidad mis habilidades blandas y duras.	1	2	3	4	5
18	Considero los retos como un desafío.	1	2	3	4	5
19	Acepto las críticas.	1	2	3	4	5
20	Reconozco las fortalezas de mi equipo de trabajo para optimizar los resultados.	1	2	3	4	5
21	Suelo estresarme a menudo					
22	Suelo evitar comentarios negativos hacia mi persona	1	2	3	4	5
23	Me cuesta relacionarme con facilidad.	1	2	3	4	5

### Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

#### Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒ [ X ]      Aplicable después de corregir ☐ [ ]      No aplicable ☐ [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing MAG Bonilla Ferreyra Jorge Luis

DNI:04641381

Especialidad del validador:    Temático ☒ [ X ]      Metodológico ☐ [ ]      Estadístico ☐ [ ]

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

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

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

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



MAG Bonilla Ferreyra Jorge Luis

DNI 04641381

#### Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒ [ X ]      Aplicable después de corregir ☐ [ ]      No aplicable ☐ [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. Luisana Delgado Tineo

DNI:70388142

Especialidad del validador:    Temático ☒ [ X ]      Metodológico ☐ [ ]      Estadístico ☐ [ ]

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

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

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

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



Mg. Luisana Delgado Tineo  
DIRECTORA ACADÉMICA  
CPPs: 23411

Firma del Experto Informante.

**Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL**

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

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ☒ ]      Aplicable después de corregir [    ]      No aplicable [    ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ..... Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador:    Temático [    ]      Metodológico [ ☒ ]      Estadístico [    ]

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

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

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

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

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

## Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&s=1&o=1905467038&u=1075289969

feedback studio Rosa María Salas Camarena Beatriz Llufire Qui... /0

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO TEAM ACADEMY PERÚ - 2021

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORES**  
BEATRIZ LLUFIRE QUISPIHUAMÁN  
ORCID: 0000-0002-8423-7800  
ROSA MARIA SALAS CAMARENA  
ORCID: 0000-0002-6063-7551

**ASESOR**  
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE  
ORCID: 0000-0003-0128-0123

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Página: 1 de 131 Número de palabras: 22887 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

Resumen de coincidencias

**8 %**

1	repositorio.autonoma.e...	7 %	>
Fuente de Internet			
2	Entregado a Universida...	1 %	>
Trabajo del estudiante			

16°C Nublado 11:42 21/09/2022

## Anexo 5. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio en el instituto Team Academy



Surco 8 de julio del 2021

Estimados Sres.:

Por medio de la presente, hacemos llegar nuestros saludos y al mismo tiempo hacer de su conocimiento que la Srta. Beatriz Llufire Quispihuaman y la Srta. Rosa Salas Camarena, han tenido el permiso y a su vez el acceso a información para la realizar su investigación cuyo título es: "Implementación de un programa coaching empresarial y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores administrativos del instituto Team Academy Perú – 2021", realizado entre las fechas del 10 de junio al 29 de junio.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'N' followed by a long horizontal stroke and a vertical line.

GERENTE GENERAL  
Nicolas Deza Bueno

## Anexo 6. Base de datos

## Variable. Desempeño laboral

[illegible]

## Anexo 7. Plan de acción

### IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO TEAM ACADEMY PERÚ - 2021

#### SESIÓN I: Emprendemos el viaje al éxito.

##### Objetivo:

- Conocer e identificar nuestras barreras y fortalezas.
- Identificar y comparar nuestras capacidades y competencias.
- Brindar información sobre los objetivos del programa para deliberar y tomar decisiones

##### Población:

- 10 colaboradores de la Empresa Team Academy Perú.

##### Materiales tecnológicos:

- Plataforma zoom o meet.
- Música y videos.
- Instrumentos a emplear: ppt para el inicio, desarrollo seguidamente del padlet para las preguntas de reflexión y el cierre

Momento	Actividad	Metodología	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Inicio	<b>Bienvenida y presentación del taller.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se saluda cordialmente a los participantes y se refuerza su asistencia.</li><li>- Se detalla el título de la sesión y los objetivos.</li><li>- Se presenta el programa a desarrollar.</li></ul>	Beatriz	5'	
	<b>Dinámica: “Dos verdades y una mentira”.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Primero le pedimos a los participantes que piensen en tres datos curiosos que quieran compartirlos con los demás</li></ul>			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segundo, indicar que estos tres datos curiosos, dos de ellos deberán ser verdades y un tercero una mentira que ellos inventen que sea creíble y que pueda encubrir con las otras verdades, les damos tiempo para que piensen en la lista de dos verdades y una mentira</li> <li>- Cuando ya tienen la lista de verdades y mentira empezamos a compartirla y los demás tratan de adivinarla y por el chat escriben si consideran que es verdad o mentira.</li> </ul>	Rosa	20'	S/. 50.00
<b>Desarrollo</b>	<b>Aplicación de la técnica:</b> <b>“Análisis de casos”</b>	<b>En esta segunda parte de la sesión se dará el análisis de la siguiente casuística:</b> <b>Analizamos el primer caso:</b> Pepe y Ricardo trabajan en una empresa de cosméticos dedicada a la fabricación de productos para la higiene infantil. Ricardo tiene 33 años. Es licenciado en Química y en Biología y posee un máster en Gestión de Empresas. Hace cinco años que trabaja en esta empresa y desde hace cuatro lidera el equipo de investigación. Es un individuo muy seguro de sí mismo y de sus propias capacidades; le cuesta muchísimo aceptar opiniones distintas a las suyas, por lo que los miembros de su equipo se limitan a realizar su trabajo, sin intentar aportar nuevas ideas	Beatriz	20'	

		<p>o innovaciones. Es incapaz de delegar, excepto pequeñas tareas rutinarias. Dentro del trabajo se muestra distante y un tanto frío. Sin embargo, siempre parece estar disponible. Cuando piensa que alguien no está cumpliendo correctamente su función, no duda en amonestarle, a veces públicamente, sin intentar analizar posibles causas. Opina que la base de un equipo es la organización y que si cada cual conoce qué debe hacer con claridad, no tienen por qué surgir problemas de ningún tipo. Por tanto, no admite que alguien no rinda lo esperado. Todas las decisiones que se toman en el equipo deben contar con su aprobación. Cuando está en ambientes informales, es una persona cordial y con gran sentido del humor. Se le valora por su profesionalidad dentro de la empresa, y fuera de ella por su capacidad para animar las reuniones y por el valor que le otorga a la amistad.</p> <p><b>Analizamos el segundo caso:</b></p> <p>Pepe tiene 28 años. Es licenciado en Farmacia, posee un máster en Marketing y se incorporó a la empresa hace tan sólo un año. Lidera el equipo de marketing. Es una persona entusiasta, extrovertida y tiene una gran habilidad para relacionarse con los demás. Demuestra dominio de la empatía: es flexible a la diversidad de alternativas, escucha a los demás y es capaz de analizar los problemas</p>			
--	--	--	--	--	--

		desde posiciones distintas a las suyas. Opina que su equipo está formado por profesionales muy competentes y que cada cual debe responsabilizarse de su tarea. Su función en el equipo sería la de coordinar todas las decisiones que, sin excepción, deben tomarse por consenso grupal. Piensa que la base de un equipo es que sus miembros se mantengan cohesionados y opina que el trato equitativo entre todos ellos, incluido el mismo, facilita esa cohesión. Se define a sí mismo como “uno más del equipo”.			
	<b>Preguntas de reflexión</b>	<b>Comparamos siguientes casos mediante las preguntas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué aspectos positivos y negativos resaltarías de su participación en el equipo de Ricardo? ¿Y de Pepe?</li> <li>- ¿Identifica a partir de los aspectos tanto positivos como negativos de ambos equipos y las consecuencias que pueden tener? ¿qué recomendaciones darías a cada uno?</li> <li>- Si fueras un colaborador de esta empresa, ¿en qué equipo te sentirías más cómodo? y ¿Por qué?</li> </ul>	Rosa	15'	
<b>CIERRE</b>	<b>Comentarios de los</b>	<b>Retroalimentación:</b> Realizaremos las siguientes preguntas para asegurarnos la comprensión de esta primera sesión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo te sentiste al desarrollar las actividades?</li> <li>- ¿Cómo calificarías esta primera sesión?</li> </ul>	Beatriz	15'	

	<b>colaboradores y los ponentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo aplicarías esta primera sesión en tu área de trabajo?</li> </ul> <b>Agradecimiento por la participación de los colaboradores.</b>			
--	-------------------------------------	--	--	--	--

## **SESIÓN 2: Nos comunicamos de manera positiva entre los colaboradores de la empresa Team Academy Perú.**

### **Objetivos:**

- Percibir la capacidad de escucha activa.
- Potenciar el conocimiento de nosotros mismos.
- Reflexionar sobre la importancia de prestar atención.
- Identificar necesidades en el otro a través de la escucha activa.

<b>Momento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Inicio</b>	<b>Presentación del taller.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se saluda cordialmente a los participantes.</li> <li>- Se detalla el título de la sesión y los objetivos.</li> <li>- Se presenta el programa a desarrollar.</li> </ul>	Beatriz	5'	
	<b>Dinámica: “El autobús”.</b>	Nos saludamos cordialmente entre todos los participantes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temática: Escucha activa, atención.</li> <li>- Número de participantes: 10</li> <li>- Material: diapositivas</li> </ul>	Rosa	5'	

Desarrollo	<p><b>Aplicación de la técnica:</b></p> <p><b>“Lectura oral”</b></p> <p><b>Sobre la dinámica</b></p>	<p>Utilizaremos la <b>lectura oral</b> en la plataforma zoom para desarrollar el procedimiento de la dinámica.</p> <p><b>Primero:</b> Se pide a los colaboradores, que escuchen con atención la historia que nos disponemos a contar, porque al finalizar tendrán que responder a una pregunta.</p> <p><b>Segundo:</b> La historia es la siguiente: «<b>Imagina que conduces un autobús.</b> Inicialmente el autobús va vacío. En la primera parada suben cinco personas. En la siguiente parada tres personas se bajan del autobús y dos suben. Más adelante, suben diez personas y bajan cuatro. Finalmente, en la última parada bajan otros cinco pasajeros.»</p> <p><b>Tercero:</b> Mencionamos la pregunta es: <b>¿Qué número de calzado utiliza el conductor del autobús?</b> (la respuesta es el número de calzado propio de cada uno/a, porque la historia comienza diciendo “Imagina que CONDUCES un autobús)</p> <p><b>Realizamos la reflexión sobre la escucha activa y atención de la dinámica</b></p>	Beatriz	25'	S/. 50.00
------------	--	--	---------	-----	-----------

		<p>En cuanto empezamos a introducir datos numéricos en el relato, vemos cómo los colaboradores empiezan a hacer cálculos. Si nadie (o muy pocos) aciertan la respuesta final, se hace una nueva lectura. En esta nueva lectura, sabiendo ya la pregunta, el foco de la atención cambia completamente. En esta dinámica comprobamos como, cuando escuchamos con ideas preconcebidas, sólo prestamos atención a la información que creemos que es relevante; y a menudo dejamos de atender a lo que nuestro interlocutor quiere transmitirnos.</p>			
	<p><b>Análisis de la casuística</b></p>	<p><b>Presentamos el siguiente caso:</b></p> <p>Imagina que estás conversando con tu compañero de labores y al principio parece que te está escuchando con todo su interés. Por tanto, te sientes seguro para abrirte emocionalmente y mostrar quién eres en realidad, sin filtros ni defensas. Si la persona que te está escuchando ha utilizado la escucha activa como una técnica y no la tiene incorporada en su carácter, al cabo de unos</p>	<p>Rosa</p>	<p>15'</p>	

		<p>minutos, es probable que se relaje. Tu percibirás que la escucha era falsa y, que, en realidad, esa persona ha desconectado de lo que estás diciendo. Te sientes traicionado porque habías dejado caer tus defensas, tus escudos y en esos momentos, estás desnudo. En ese momento, Internamente piensas: “Nunca más volveré a confiar en esa persona” Con todo esto, posiblemente en interacciones futuras, tú no estarás muy predispuesto a interactuar con esa persona y ella se sentirá desorientada cuando, perciba tu rechazo.</p> <p><b>Se plantea las siguientes preguntas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué crees que ha pasado entre estas dos personas?</li> </ul> <p>Rpta: Se ha iniciado un conflicto qué puede ser la semilla de una relación complicada entre los dos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo te sientes cuando alguien te escucha con toda su atención?</li> <li>- ¿Cómo sabes que alguien te está escuchando de verdad?</li> </ul>			
--	--	---	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo afecta a las relaciones laborales la escucha activa?</li> </ul> <p><b>Reforzamos la sesión de hoy:</b></p> <p><b>¿Qué es la escucha activa?</b></p> <p>La escucha activa es utilizada como técnica a los que se ven beneficiados al improvisar relaciones con sus colaboradores y crear un equipo trabajo mucho más productivo y armonioso.</p> <p><b>¿Porque es importante la escucha activa?</b></p> <p>Para comunicarnos en los equipos de trabajo que vamos a desarrollar organizadamente por departamentos para crear lazos de amistad y compañerismo</p> <p><b>Tip para trabajar nuestra escucha activa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debemos prestar atención utilizando contacto visual y asentir con la cabeza que sí estás entendiendo el tema.</li> <li>- Observar el lenguaje corporal de la persona que está hablando y los tipos de palabra que utiliza al emplear sus ideas.</li> </ul>			
--	--	---	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trata de eliminar la tentación de tener una respuesta en automático. De esta manera te darás la oportunidad de realmente entender a la persona o expositor.</li> <li>- Trata de no interrumpir a la persona que esté hablando.</li> <li>- Responder de manera abierta, honesta y respetuosa en el momento necesario.</li> </ul>			
<b>Cierre</b>	<b>Comentarios de los colaboradores y los ponentes</b>	<p><b>Retroalimentación:</b></p> <p>Realizaremos las siguientes preguntas para asegurarnos la comprensión de esta primera sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo te sentiste al desarrollar las actividades?</li> <li>- ¿Cómo encontraste la respuesta a la pregunta planteada?</li> <li>- ¿Te ha sucedido alguna experiencia similar en tu área de trabajo?</li> </ul> <p><b>Agradecimiento por la participación de los colaboradores.</b></p>	Beatriz	10'	

### SESIÓN 3: Identificamos nuestras fortalezas entre los colaboradores de la empresa Team Academy Perú.

#### Objetivo:

- Fomentar la actitud proactiva dentro del grupo.
- Establecer los diferentes roles reales entre los participantes.
- Potenciar las habilidades de los participantes.
- Mejorar las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo a través de la comunicación (escucha activa)

Momento	Actividad	Metodología	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Inicio	<b>Bienvenida y presentación del taller.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se saluda y agradece cordialmente a los participantes por su colaboración y asistencia.</li><li>- Comentamos brevemente sobre la utilidad de la comunicación (escucha activa) en el desempeño de sus actividades.</li><li>- Recordamos y realizamos algunas preguntas ¿De qué manera la dinámica “¿El autobús”, influyo en tu comunicación estos días?</li></ul>	Beatriz	5'	
	<b>Dinámica: “La pizza de las fortalezas”.</b>	<p>Temática: Fortalezas y liderazgo afectivo</p> <p>Número de participantes: 10</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Material: celular</li></ul>	Rosa	5'	
Desarrollo	<b>Aplicación de la dinámica</b>	Utilizaremos la plataforma kahoot para desarrollar el procedimiento de la dinámica “La pizza de las fortalezas”			

		<b>Instrucciones:</b> <b>Primero:</b> cada colaborador deberá tener su celular con acceso a la plataforma kahoot <b>Segundo:</b> se proyectará mediante el zoom la plataforma kahoot para visualizar el código y llenar su nombre que le permite ingresar y brindar sus aportes al tema a desarrollar <b>Tercero:</b> se proyecta la palabra “liderazgo”, y escoges una de las alternativas planteadas. ¿Qué hace un líder para mantener la motivación de su equipo? Alternativas: Fomentar el compañerismo. / Rodearse de gente poco creativa. / No estable la comunicación. / Reconoce los logros y el esfuerzo.	Beatriz	15'	S/. 50.00
	<b>Proyección del video: “En busca de la felicidad”</b>	<b>Proyectamos la presentación del video:</b> la película “En busca de la felicidad”, donde se presenta la historia real de Chris Gardner, quien nos demuestra con su historia de vida que a pesar de las dificultades nunca se rinde y siempre persevera con sus objetivos demostrando proactividad y fortalezas	Rosa	20'	

		<p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=zzK-p2Xsx_0">https://www.youtube.com/watch?v=zzK-p2Xsx_0</a></p> <p><b>Realizamos las siguientes preguntas a través del diálogo:</b></p> <p>En la escena donde Chris Gardner reflexiona ante la oficina donde quiere trabajar, se dirige a un empleado de la empresa, al que no conoce, y con un tono amable:</p> <p>¿qué es lo que hace y cómo lo hace?</p> <p>¿Por qué no se plantea que ese trabajo no es para él, que carece de la formación y los contactos necesarios para acceder al puesto de broker?</p> <p><b>Se detalla una reflexión sobre la temática para vincular el ejercicio de sus acciones:</b></p> <p>Las debilidades son aquellas características que nos impiden lograr nuestras metas. Por lo tanto, nuestras fortalezas nos permiten destacar nuestros puntos fuertes y así mismo, tratan de seguir un plan de tareas de forma organizada teniendo en cuenta que harás un uso activo y decidido en ello.</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>Les enseñare 4 tips para poder potenciar las fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseña todo lo que puedas y delega constantemente.</li> <li>- Potencia las oportunidades haciendo uso de los talentos o fortalezas propias y de otros.</li> <li>- Domina las buenas prácticas de liderazgo y nuevas tendencias o tecnologías.</li> <li>- Estimula el aprendizaje y desarrollo de competencias con la asignación de nuevos desafíos.</li> </ul>			
<b>Cierre</b>	<b>Comentarios de los colaboradores y los ponentes</b>	<p><b>Retroalimentación:</b></p> <p>Realizaremos las siguientes preguntas para asegurarnos la comprensión de esta tercera sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Alguna vez te ha sucedido un caso similar en la que has tenido que enfrentar una situación tensa? ¿cómo lo superaste?</li> <li>- ¿Cómo desarrollarías la reflexión del video en los aspectos de tu área de trabajo?</li> </ul>	Beatriz	15'	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿De qué manera consideras que la reflexión aporta en tus actividades laborales?</li> </ul> <p><b>Se solicita los siguientes materiales para el desarrollo de la siguiente sesión:</b></p> <p>Pedimos a los participantes que para la siguiente sesión ingresen con una hoja bond y lapicero para el desarrollo de la temática.</p> <p><b>Agradecimiento por la participación de los colaboradores.</b></p>			
--	--	---	--	--	--

#### **SESIÓN 4: Fortalecemos la creatividad e innovación para el logro de nuestras competencias laborales.**

##### **Objetivo:**

- Reflexionar acerca de los límites que poseemos al realizar una actividad.
- Comprender cuales son los límites y cómo influyen en nuestros resultados.
- Identificar como la cultura social y la subjetividad nos limitan y nos brindan posibilidades para construir nuestras fortalezas.


<b>Momento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Inicio</b>	<b>Bienvenida y presentación del taller.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludamos y agradecemos la participación a los colaboradores.</li> <li>- Preguntamos sobre la actividad anterior: ¿coméntanos sobre las fortalezas que podrías resaltar en tus actividades y labores diarias?</li> </ul>	Beatriz	5'	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felicitamos y repreguntamos: ¿Y la pizza de las fortalezas ayudo a fortalecer tus actividades labores?</li> </ul>			
	<b>Dinámica:</b> <b>“Qué me limita”.</b>	<p>Temática: Autonomía y conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material: Hoja y lapicero por colaborador.</li> <li>- Primero: se explica el proceso cada participante deberá tener una hoja y un lápiz.</li> <li>- Segundo: indicamos que se realizara un pequeño examen; donde les daremos algunas preguntas y anotaran las respuestas lo más rápido posible.</li> <li>- Tercero: Se les brindara un tiempo adecuado para contestar las respuestas de cada pregunta y cuando el tiempo termine tendrán que levantar la mano con la que están escribiendo.</li> <li>- Cuarto: Las preguntas se contestan de manera individual.</li> </ul> <p>Realizaremos algunas preguntas y que deberán responder en el tiempo destinado para cada una de ellas:</p>	Rosa	15'	S/. 50.00

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escribe tu nombre completo (10 segundos).</li> <li>- Escribe tu nombre, pero ahora con la otra mano (8 segundos).</li> <li>- Escribe el nombre de 5 animales (5 segundos)</li> <li>- Escribe 5 colores (5 segundos).</li> <li>- Dibuja una casa (5 segundos).</li> <li>- Haz un avión (5 segundos).</li> <li>- Haz un caballo (7 segundos)</li> </ul> <p><b>Una vez finalizado de responder las preguntas muestran a la cámara sus respuestas y realizamos la reflexión de la técnica.</b></p>			
<b>Desarrollo</b>	<b>Reflexionamos sobre el tema aplicando “la</b>	<p><b>Compartimos algunas reflexiones sobre la dinámica desarrollada, utilizando la técnica del diálogo y sus posturas personales</b></p> <p>Analizamos y comparamos el resultado del punto 1 con el 2, preguntamos para generar el diálogo ¿Por qué tuvieron dificultades para hacer lo mismo con la otra mano? ¿Tenemos destreza para hacer algunas cosas y otras no por falta de entrenamiento?</p>	Beatriz	20'	

	<p><b>técnica del diálogo”.</b></p> <p>¿Los nombres de animales que llegaron a escribir son los mismos? ¿Quiénes escribieron gato, perro?, ¿Por qué la mayoría escribió los mismos animales? ¿Cómo influye el entorno en que uno vive en el momento de pensar?</p> <p>Cuando les dije “haz un avión”, ¿lo dibujaron o hicieron un avión con la hoja? ¿Por qué en cada caso? ¿Los que dibujaron asumieron que siempre se debía usar el lápiz?</p> <p>Comentamos que en ningún momento se dijo “dibuja un avión o caballo”. La reflexión aquí es cómo estamos tan acostumbrados a hacer alguna cosa de cierta manera porque así siempre se ha pedido, sin embargo, a veces las cosas pueden cambiar y hacerse de otra manera, y eso nos brinda muchas más posibilidades.</p> <p>Todas las reflexiones que se puedan realizar, en lo posible, deben llevarse a ejemplos de la vida cotidiana. Que los participantes puedan hacer comparaciones utilizando la técnica del bosquejo.</p>			
--	---	--	--	--

	<p><b>Leemos la siguiente casuística</b></p>	<p>Seguidamente se da la apertura de pequeñas salas de zoom donde representen una dramatización sobre sus labores diarios ante una situación de dificultad y ¿cómo lo resolvieron? y si ¿tomaron en cuenta o les fue útil las sesiones?</p> <p><b>Luego se da la reflexión al siguiente caso:</b> el colaborador Juan Pérez, .se presenta a diario en su puesto de trabajo, sin ningún tipo de compromiso con la empresa. Si dicha experiencia es positiva, el colaborador será más productivo y creativo. Además, su compromiso con la compañía aumentará de forma notable.</p> <p>Más allá de la propia felicidad y satisfacción de los trabajadores, mantener una buena experiencia, supone una reducción de las bajas laborales y el absentismo. Por supuesto, la rotación del personal disminuye considerablemente.</p> <p><b>Analizamos la siguiente infografía;</b></p>		20'	
--	--	--	--	-----	--

		 <p><b>El cambio de paradigma en el entorno laboral</b></p> <p>Se plantea las siguientes preguntas:</p> <p>¿La experiencia de los colaboradores será igual para todos? ¿Por qué?</p> <p>¿Has tenido experiencias agradables en tu vida profesional y laboral?</p> <p>¿Consideras importante el compromiso de los colaboradores para cumplimiento de los objetivos?</p>			
<b>Cierre</b>	<b>Comentarios de los colaboradore</b>	<p><b>Retroalimentación:</b></p> <p>¿Cómo podemos modificar ciertas maneras de pensar o de ser para poder crecer profesionalmente?</p>	Beatriz	15'	

	<b>s y los ponentes</b>	<p>¿Consideras que será importante tener en cuenta considerar los cambios a nuestra vida diaria y profesional?</p> <p>¿Estarías de acuerdo con los cambios en tu vida? ¿Por qué?</p> <p><b>Agradecimiento por la participación de los colaboradores.</b></p>			
--	-------------------------	--	--	--	--

**SESIÓN 5: Realizamos un debate sobre la evaluación por desempeño en los colaboradores de la empresa Team Academy Perú.**

**Objetivo:**

- Comprender que la evaluación por desempeño es una oportunidad de mejora para evaluar tu profesionalismo.
- Identificar en que parte de su vida laboral se aplica la creatividad e innovación.

<b>Momento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Inicio</b>	<b>Bienvenida y presentación del taller.</b>	<p>Nos reencontramos y nos saludamos cordialmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preguntamos: ¿Cómo has ido desarrollando tu creatividad e innovación en tu área laboral?</li> <li>- ¿Cómo les ayudo la dinámica “que me limita” en tus labores diarias?</li> </ul>	Beatriz	5'	

	<p><b>Dinámica:</b>  <b>“Proyección de la casuística: Mirando hacia adelante”.</b></p>	<p><b>Temática:</b> evaluación por desempeño, perfil del puesto y reporte</p> <p><b>Primero:</b> solicitamos a los participantes su atención y el silencio de sus audios:</p> <p><b>Segundo:</b> se proyectará el video “evaluación por desempeño”, y lo observaremos detenidamente anotando algunas ideas importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material: video, hojas y lapiceros</li> <li>- URL:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=dYjEIaE4TjA&amp;t=0s">https://www.youtube.com/watch?v=dYjEIaE4TjA&amp;t=0s</a></li> <li>- Observamos en el video el caso de dos colaboradores María y Andrés que están por pasar una prueba de evaluación por desempeño. En el caso de Andrés se encuentra muy entusiasmado y prepara toda su documentación, registro de asistencias, metas establecidas durante la orientación inicial, anotaciones para entrevistarse con el evaluador.</li> </ul>	Rosa	15'	S/. 50.00
--	--	---	------	-----	-----------

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el caso de María demuestra poca emoción y desinterés en su evaluación por desempeño ante esto ambos colaboradores discuten sobre si es o no importante la evaluación por desempeño.</li> </ul>			
<b>Desarrollo</b>	<b>Aplicación de la técnica: “El debate”</b>	<p>En base al video realizamos las siguientes preguntas:</p> <p>¿será importante la evaluación por desempeño?</p> <p>¿para qué?</p> <p>¿Cómo consideras que debe ser la evaluación por desempeño? ¿por qué?</p> <p>Mediante la técnica del debate, los participantes realizaran una discusión sobre el tema “Evaluación por desempeño”.</p> <p>Iniciaremos brindando una pequeña introducción al tema.</p> <p>Mencionamos las instrucciones como las reglas del debate por la moderadora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetar el tiempo de cada uno de los participantes.</li> </ul>	Beatriz	20'	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos o más personas no pueden hablar al mismo tiempo.</li> <li>- No imponer ningún punto de vista personal.</li> <li>- No burlarse de intervención de nadie.</li> <li>- Hablar con seguridad y libertad.</li> <li>- Escuchar con atención</li> </ul> <p>Utilizar un vocabulario adecuado, evitando palabras de registro informal o altisonantes</p>			
	<b>Introducción al debate</b>	<p>Durante el debate los participantes exponen y argumentan sus ideas defendiendo su postura y se plantea las siguientes preguntas con un tiempo determinado para responderlas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Consideras que la evaluación por desempeño conlleva beneficios de mejora profesional? ¿Por qué?</li> <li>- ¿Qué se espera de una evaluación por desempeño?</li> <li>- Si tuviera que decidir cuál herramienta o instrumento usar para evaluar el desempeño ¿qué criterios de selección utilizaría? ¿Por qué?</li> </ul>	Rosa	15'	

		<p>Luego se concede la palabra a cada uno de los participantes o, en todo caso, a un representante de cada posición, de forma ordenada y respetuosa.</p> <p>Al finalizar un debate no es aportar soluciones sino analizar un tema y exponer diferentes puntos de vista sobre el tema evaluación por desempeño.</p>			
<b>Cierre</b>	<b>Comentarios de los colaboradores y los ponentes</b>	<p><b>Retroalimentación:</b></p> <p>Realizaremos las siguientes preguntas para asegurarnos la comprensión de esta primera sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo te ayudo la técnica “el debate”, en el planteamiento de tus ideas?</li> <li>- ¿Cómo desarrollarías la aplicación de la técnica en los aspectos de tu área de trabajo?</li> <li>- ¿De qué manera consideras tú la evaluación por desempeño ha mejorado en tu área laboral?</li> </ul>	Beatriz	15'	

		<b>Agradecimiento por la participación de los colaboradores.</b>			
--	--	--	--	--	--

## **SESIÓN 6: Nos comprometemos a realizar ideas fuerza para la mejora constante de los colaboradores.**

### **Objetivo:**

- Fomentar la mejora y el aprendizaje a través de la comunicación continua y retroalimentar en periodos cortos a los colaboradores.
- Realizar el seguimiento de las conclusiones del debate

<b>Momento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Inicio</b>	<b>Bienvenida y presentación del taller.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se saluda cordialmente a los participantes y se agradece su asistencia.</li> <li>- Planteamos algunos puntos de vista de las conclusiones sobre el debate.</li> <li>- ¿Qué postura defiendes frente a la evaluación por desempeño?</li> </ul>	Beatriz	5'	
	<b>Dinámica: “El árbol de los compromisos”</b>	<p>Temática: Feedback y fortalezas.</p> <p>Esta dinámica consiste en proyectar un árbol y completar sus frutos con los compromisos de los colaboradores al final de la sesión.</p> <p>Número de participantes: 10</p> <p>Material: diapositivas, hoja y lapiceros.</p>	Rosa	5'	

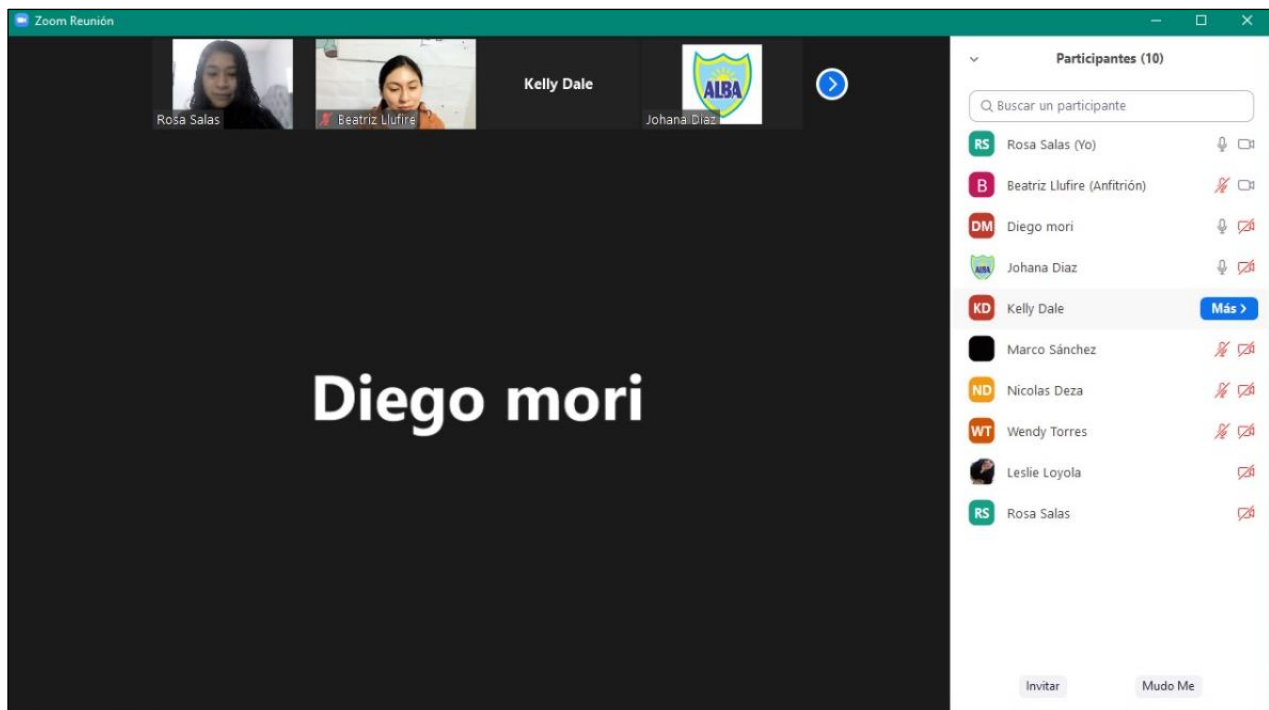
Desarrollo	Pautas para elaborar las ideas fuerza	<p><b>Primero:</b> debe ser una frase clara, directa y emocional, que tenga la capacidad de ser recordada y divulgada fácilmente.</p> <p><b>Segundo:</b> No puede dar lugar a confusiones ni ambigüedades.</p> <p><b>Tercero:</b> Ha de estar construida con palabras con un significado potente, de gran valor y que transmitan emociones.</p>	Beatriz	15'	S/. 50.00
	Análisis del caso	<p><b>Se da lectura a la siguiente casuística:</b></p> <p>"El jefe de Luis lo felicita por el buen desenvolvimiento: demostraste verdaderas habilidades de liderazgo en la junta de equipo de ayer, Luis. Sé que esa discusión se tornó un poco acalorada, pero manejaste las preguntas de todos con calma y precisión. Gracias a eso, pudimos llegar a un consenso y ahora podemos avanzar en el proyecto en lugar de retrasarlo otra semana. ¡Espero verte desarrollar tus habilidades de formación de equipo!"</p> <p><b>Planteamos las siguientes preguntas:</b></p> <p>¿Qué habilidades de liderazgo demuestra Luis para que sea felicitado? ¿será útil estas habilidades?</p> <p>¿Qué hubiera pasado si Luis no interviene en la junta de equipo?</p>	Rosa	20'	

CIERRE	<b>Comentarios de los colaboradores y los ponentes</b>	<p><b>Retroalimentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿A qué se compromete con la empresa?</li> <li>- ¿Consideras que el programa satisfactorio para desarrollo de tus labores profesionales?</li> </ul> <p><b>Recogemos los compromisos de los colaboradores planteados durante la sesión</b></p> <p>Se pide a los colaboradores que muestren a la cámara de esta manera completamos los frutos del árbol.</p> <p>Seguidamente se proyecta las cualidades más destacadas que se observaron durante el desarrollo de las sesiones mediante un diploma virtual por su participación.</p> <p><b>Agradecimiento por la participación de los colaboradores.</b></p>	Beatriz	10'	
--------	--	---	---------	-----	--

  
 .....  
 Mg. Luisana Delgado Tineo  
 DIRECTORA ACADÉMICA  
 CPPs: 23411

  
 .....  
 Mg. Luisana Delgado Tineo  
 DIRECTORA ACADÉMICA  
 CPPs: 23411

## Anexo 8. Evidencias del programa coaching



### REFLEXIONAMOS:

- ¿Qué aspectos positivos y negativos resaltarías de su participación en el equipo de Ricardo? ¿Y de Pepe?
  - ¿Identifica a partir de los aspectos tanto positivos como negativos de ambos equipos y las consecuencias que pueden tener, recomendaciones dadas a cada uno?
- Si fueras un colaborador de esta empresa, ¿en qué equipo te sentirías más cómodo? y ¿Por qué?



Usted está viendo la pantalla de Beatriz Llufire

Ver Opciones

Vista

# BIENVENIDOS AL PRIMER TALLER DE COACHING

EXPONENTES:

- Llufire Quispihuamán Beatriz
- Salas Camarena Rosa

Cancelar silencio ahora

Iniciar video

Participantes

Chat

Compartir pantalla

Grabar

Reacciones

Salir