

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL APLICADO A UNA INSTITUCIÓN PRIVADA**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER
MILAGROS CAROL CHÁVEZ GÓMEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERU

2019

A Dios por darme fortaleza, sabiduría y perseverancia, este esfuerzo se lo dedico a mi madre, porque me alienta cada día a ser mejor persona y profesional. A mi tía quien siempre está presente guiando mis pasos, a mi hermana mi eterna compañera de vida a mis abuelitos que me siguen cuidando desde el cielo, a mi novio por el apoyo a lo largo de mi carrera. Y a todas las personas que siempre han creído en mí.

Introducción

La presente investigación titulada “Programa de Coaching Empresarial y su contribución en el desempeño laboral aplicado a una Institución Privada” tiene como objetivo, determinar de qué manera el programa de Coaching empresarial contribuye en el desempeño laboral. Por medio del estudio y análisis de las dos variables: La primera “Coaching empresarial”, que es una herramienta actual moderna aplicada al entorno empresarial con la finalidad de permitir alcanzar una mayor productividad laboral, eficaz y eficiente, para que de esta manera logren alcanzar objetivos y metas que vayan alineados a los de la empresa. La segunda “Desempeño Laboral”, que son las tareas, actividades o acciones que efectúa un trabajador en la organización viéndose reflejados en el esfuerzo y dedicación dentro de sus labores diarias de cada trabajador.

El trabajo de investigación se compone por seis capítulos, debidamente señalados en el índice de manera ordenada.

En el Capítulo I, denominado el planteamiento del estudio, hace referencia a la problemática y realidad actual acerca de la tendencia a esta nueva herramienta que es el Coaching empresarial, en donde se analiza la situación actual de los trabajadores con el propósito de determinar qué tipo de herramientas se pueden aplicar para contribuir en el desempeño personal y laboral de un trabajador de una empresa u organización, con el fin de generar un cambio positivo, que sea en beneficio del propio trabajador y de la empresa.

En el Capítulo II, se presentan los antecedentes de la investigación relacionados a la aplicación de herramientas del Coaching empresarial en el desempeño laboral que sirven como sustento para la aplicación del programa de Coaching empresarial a partir del planteamiento de hipótesis y, por último, encontramos términos básicos que apoyan al lector a un mayor entendimiento de la presente investigación.

El Capítulo III, está enfocado al planteamiento de las hipótesis y variables, mostrando la Operacionalización entre las variables y la matriz lógica de consistencia.

En el Capítulo IV, es donde se define la metodología de la investigación, la muestra de la población a investigar, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento de datos que se han aplicado para la obtención de los resultados, las mismas que permitirán conseguir resultados favorables.

En el Capítulo V, se muestran los resultados y la discusión de la interpretación del informe de la presente investigación, en donde se analizaron los factores con los cuales se desea trabajar para elaborar el programa de coaching empresarial competente y efectivo en donde se desea se aplicar las herramientas necesarias para el funcionamiento de este en el desempeño laboral.

Finalmente, en el Capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones; y posterior a ello concluyendo un buen funcionamiento en donde el programa permita contribuir de forma que permita desarrollar habilidades, conocimientos y sobre todo una buena actitud de los trabajadores de manera eficiente logrando sus objetivos trazados de manera personal y profesional en beneficio de la empresa.

Índice

Lista de Figuras	vii
Lista de tablas	viii
Lista de gráficos.....	x
Resumen	xii
Abstract.....	xiii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.2 Objetivos General y Específico	3
1.3 Justificación o importancia del estudio	4
1.4 Alcance y limitaciones.....	4
Alcance	4
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Bases teórico-científicas	12
2.3 Definición de términos básicos.....	39
CAPÍTULO III	42
HIPÓTESIS Y VARIABLES	42
3.1 Hipótesis y/o Supuestos básicos	42
3.2 Identificación de variables o unidades de análisis.....	42
3.3 Matriz lógica de consistencia	44
CAPÍTULO IV	45
4.1 Tipo y método de investigación.....	45
4.2 Diseño específico de investigación.....	46

4.3. Población, Muestra o participante	46
4.4 Instrumento de recogida de datos	47
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	48
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio	48
CAPÍTULO V	50
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	50
5.1 Datos Cuantitativos	50
5.2 Análisis de Resultados.....	71
5.3 Discusión de resultados	82
CAPÍTULO VI	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
6.1 Conclusiones.....	83
6.2 Recomendaciones	84
REFERENCIAS	85
APÉNDICE A	88
APÉNDICE B.....	89
Cuestionario.....	89
APÉNDICE C.....	90

Lista de Figuras

Figura 1: Áreas de Intervención del Coaching Ejecutivo.....	19
Figura 2: Características esenciales del Coaching	22
Figura 3: Competencias del Coach	31
Figura 4: Factores que Influyen en el desempeño laboral.....	35

Lista de tablas

Tabla 1: Operacionalización de Variables.....	44
Tabla 2: Estadística de fiabilidad	49
Tabla 3: Rango de sexo de ex alumnos del curso de Especialización de Coaching y Consultoría de la Universidad Ricardo Palma.	50
Tabla 4: Me permitió mejorar mi nivel de autoestima.	51
Tabla 5: Me permitió crecer profesionalmente.	52
Tabla 6: Me ayudó a mejorar el nivel de interacción con mis compañeros de trabajo.	53
Tabla 7: Me ayudó a mejorar mi nivel de empatía.....	54
Tabla 8: Me permitió identificar mis fortalezas.	55
Tabla 9: Me ayudó a identificar mi situación actual en el contexto laboral.....	56
Tabla 10: ¿Qué tan satisfecho se encuentra?.....	57
Tabla 11: Me ha permitido mejorar mi estilo de liderazgo.	58
Tabla 12: Me ayudó a descubrir mi potencial.	59
Tabla 13: Me permitió cumplir con las metas propuestas.....	60
Tabla 14: Me ayudó adaptarme a los cambios en función de las necesidades de los recursos. .	61
Tabla 15: Me ayudó a mejorar mi actividad laboral.....	62
Tabla 16: Me ha permitido ser más efectivo.	63

Tabla 17: Hago las cosas en menor tiempo	64
Tabla 18: Me ha permitido ser más organizado.	65
Tabla 19: Me ha permitido mejorar en la planificación de mis actividades a corto, mediano y largo plazo.	66
Tabla 20: Me Permitió saber utilizar los recursos de manera óptima para realizar mi trabajo y/o actividades diarias.....	67
Tabla 21: Me ayudó a mejorar y a priorizar mis tareas laborales diarias.....	68
Tabla 22: He mejorado mi desempeño y esto ha permitido mejorar mis resultados.....	69
Tabla 23: He mejorado mis resultados de manera eficiente.....	70
Tabla 24: Niveles de Desempeño Laboral.....	72
Tabla 25: Niveles de Rendimiento Laboral.....	73
Tabla 26: Niveles de Logro de Objetivos	74
Tabla 27: Matriz de Consistencia.....	88

Lista de gráficos

Gráfico 1: Rango de sexo de ex alumnos del curso de Especialización de Coaching y Consultoría de la Universidad Ricardo Palma.....	50
Gráfico 2: Me permitió mejorar mi nivel de autoestima.	52
Gráfico 3: Me permitió crecer profesionalmente.	53
Gráfico 4: Me ayudó a mejorar el nivel de interacción con mis compañeros de trabajo.	54
Gráfico 5: Me ayudó a mejorar mi nivel de empatía.....	55
Gráfico 6: Me permitió identificar mis fortalezas.	56
Gráfico 7: Me ayudó a identificar mi situación actual en el contexto laboral.....	57
Gráfico 8: Qué tan satisfecho se encuentra?.....	58
Gráfico 9: Me ha permitido mejorar mi estilo de liderazgo.	59
Gráfico 10: Me ayudó a descubrir mi potencial.	60
Gráfico 11: Me permitió cumplir con las metas propuestas.....	61
Gráfico 12: Me ayudó adaptarme a los cambios en función de las necesidades de los recursos.	62
Gráfico 13: Me ayudó a mejorar mi actividad laboral.	63
Gráfico 14: Me ha permitido ser más efectivo	64

Gráfico 15: Hago las cosas en menor tiempo	65
Gráfico 16: Me ha permitido ser más organizado.	66
Gráfico 17: Me ha permitido mejorar en la planificación de mis actividades a corto, mediano y largo plazo.	67
Gráfico 18: Me Permitió saber utilizar los recursos de manera óptima para realizar mi trabajo y/o actividades diarias.	68
Gráfico 19: Me ayudó a mejorar y a priorizar mis tareas laborales diarias.....	69
Gráfico 20: He mejorado mi desempeño y esto ha permitido mejorar mis resultados.....	70
Gráfico 21: He mejorado mis resultados de manera eficiente.....	71
Gráfico 22: Niveles de Desempeño Laboral	72
Gráfico 23: Niveles de Rendimiento Laboral.....	73
Gráfico 24: Niveles de Rendimiento Laboral.....	75
Gráfico 25: Propuesta: Contenido del Programa.....	94

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Programa de Coaching Empresarial y su contribución en el desempeño laboral aplicado a una Institución Privada”, tiene como objetivo principal, determinar de qué manera el programa de Coaching empresarial contribuye en el desempeño laboral aplicado a una Institución Privada.

Se presenta mediante un enfoque cualitativo, un tipo de investigación aplicada con nivel descriptiva y con un diseño de investigación no experimental transversal. En donde la obtención de la información se consideró trabajar con la totalidad de sus integrantes, es decir la muestra estuvo conformada por (62) ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario (encuesta) de 30 preguntas, que posteriormente se colocó como base de datos en el programa Excel la cual permitió su procesamiento en el programa SPSS versión 25. Que de acuerdo a los resultados se pudo comprobar si el Programa de Coaching empresarial contribuye de forma excelente en el desempeño laboral.

Palabras claves: Coaching empresarial, Desempeño laboral, Rendimiento laboral.

Abstract

The present research work entitled "Business Coaching Program and its contribution to the work performance applied to a private institution", has as main objective, determine how Business Coaching Program helps in the job performance applied to a private institution. It is presented using a qualitative approach, a type of applied research with descriptive level and a transverse non experimental research design. In where the information I consider working with all of its members, i.e. the sample was conformed by the specialization Coaching and consulting program (62) alumni. A questionnaire (survey) of 30 questions, which subsequently registered as a database in Excel program which allowed their processing in the program SPSS version 25 was applied for data collection. According to the results failed to check if the Coaching Program business and its contribution to the work performance

Key words: Business Coaching, job, performance and job performance.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Actualmente el mundo enfrenta grandes procesos de cambios y transformaciones como podemos ver cada vez la competitividad laboral se ve reflejado en la lucha entre empresas en permanecer en el tiempo, por lo que se ven obligados adaptarse a diversos cambios y mejoras con la finalidad de implementar nuevos avances en funciones cotidianas laborales y en la ejecución de sus actividades. Por eso que las empresas y/o organizaciones se ven obligados a tomar decisiones y estrategias que conlleven a tener la capacidad y el conocimiento necesario, como también ser competentes a la hora de dirigir y liderar en todas sus áreas dentro de ellas.

Dicha labor requiere desarrollar habilidades y destrezas a nivel de todo el personal con capacidad de delegar responsabilidades e inspirar a estos a generar un ambiente laboral propicio en el cual los motive a trabajar en equipo, integrándolos y generando una buena actitud individual y en conjunto, potenciando su crecimiento y desarrollo.

En el ámbito empresarial el Coaching es una técnica de administración moderna la cual está cobrando en el tiempo mayor importancia que permite ser implementada no solo en términos personales sino también en el rubro empresarial, la cual permite que mandos medios hasta los

de más bajo nivel jerárquico puedan alcanzar sus objetivos y metas propuestas, contribuyendo en su productividad laboral, siendo eficiente y eficaz dentro de ellas.

Y tal como hace referencia en base a esta nueva disciplina (Vargas Trepaud, 2014, pág. 79) “El Coaching como tal, se ve difundiendo más y se le va encontrando nuevas aplicaciones en muchos ámbitos de la actuación humana y social”.

En términos generales, entendemos por Coaching (asesoramiento personalizado) es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir el máximo de sus capacidades. Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudándolas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas y facilitándoles a que puedan actuar de forma más eficaz como miembros de un equipo. Así pues, el coaching requiere poner el énfasis tanto en las tareas diarias como en las relaciones con los demás. (Dilts, 2004, pág. 19)

Por lo tanto, actualmente la principal tarea de toda empresa es encontrar estrategias o herramientas que permitan alcanzar el máximo potencial de cada integrante de ésta, fomentando así la participación y motivación dentro de ella. Por lo que, analizando desde esta perspectiva, el Coaching permite lograr en el individuo resultados extraordinarios en la vida, tanto en lo personal como en lo profesional, permitiendo alcanzar su máximo potencial obteniendo grandes resultados.

Es importante señalar que se debe tener ciertas peculiaridades que nos hace darle importancia al factor humano, quién de esta manera forma parte de una empresa contribuyendo a crear una mejor calidad de vida del trabajador teniendo un excelente desempeño laboral, de lo contrario se observarán una serie de inconvenientes ligados al desempeño humano, que por esta

razón esta problemática pretende en primera instancia determinar si existe relación entre las variables e identificar los factores que se podrían presentar para luego llevar cabo el Programa de Coaching Empresarial que pueda contribuir en el desempeño laboral de tal manera que demuestre dicha efectividad y el impacto positivo en el desarrollo de competencias para la vida personal y en lo empresarial de forma en que mediante dicho desarrollo se pueda tener un buen manejo en la gestión del talento humano de forma eficiente y eficaz dentro de las organizaciones.

1.1 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera el programa de coaching empresarial contribuye en el desempeño laboral?

1.2.2 Problemas secundarios

¿Cuál es la relación entre el programa de coaching empresarial con el desempeño laboral?

¿Cuál es la relación entre el programa de coaching empresarial con el rendimiento laboral?

¿Cuál es la relación entre el programa de coaching empresarial con el logro de objetivos?

1.2 Objetivos General y Secundarios

1.2.1 Objetivo General

Determinar de qué manera el programa de Coaching empresarial contribuye en el desempeño laboral.

1.2.2 Objetivos secundarios

Determinar la relación del programa de coaching empresarial en el desempeño laboral.

Determinar la relación del programa de coaching empresarial en el rendimiento laboral.

Determinar la relación del programa de coaching empresarial en el logro de objetivos.

1.3 Justificación o importancia del estudio

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de aplicar conocimientos, herramientas e instrumentos teóricos existentes para la realización del programa, lo cual es fundamental para el objetivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El aporte práctico del estudio es educar a los participantes y gestionar sus propios procesos de cambio con el propósito de obtener el mayor retorno a su inversión con respecto a la contribución de su desempeño laboral.

El siguiente aporte es facilitar mediante el aprendizaje transformacional en los participantes, para ayudarlos a generar cambios en su forma de pensar, sentir y de actuar que los introduzcan a incrementar sus niveles de satisfacción y el logro de sus metas.

1.4 Alcance y limitaciones

Alcance.

Dicho estudio abarcó a las empresas o instituciones que estén interesadas y tengan la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores , lo cual impulse a desarrollar un programa de coaching empresarial que detalle ciertos temas a tratar y/o actividades que están dirigidos al personal del área de una empresa o institución en particular que desee mejorar la calidad de vida de los mismos, para que sean formados, estén motivados y cuenten con capacidades afectivas y emocionales de manera que por medio de del aprendizaje vivencial y

basado en la experiencia busquen generar un espacio de integración y de mejora del trabajo en equipo.

Limitaciones.

Dentro del estudio, las limitantes que se encontraron fue que debido al tiempo no se pudo realizar una encuesta previa y posterior y al no contar con los recursos suficientes no se pudo realizar un nuevo programa para determinar nuevos datos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

Para llevar a cabo la investigación, fue de gran importancia consultar con pertinencia la revisión e investigaciones realizadas en diversas fuentes como entrevista a expertos, para llevar a cabo los resultados alcanzados y encuestas anteriormente aplicadas las cuales nos ha servido de gran aporte para evaluar el desarrollo de la misma.

A nivel Nacional

Como afirma (Sahurie Boggio, 2011) en su tesina, “El coaching tiene como objetivo aprovechar el máximo potencial de las personas, a través de una conversación, en el cual se realizan preguntas efectivas y se indaga mediante las mismas en dar a conocer el coaching como una nueva disciplina, dentro del ámbito de recursos humanos, mediante la perspectiva y habilidades como coach, considerando sus etapas y su formación académica”.

Su investigación realizada fue de carácter cualitativo y pretendió dar a conocer esta nueva disciplina, dentro del ámbito de recursos humanos. Obteniendo como resultado ciertas divergencias y coincidencias entre las perspectivas y habilidades como coaches y su formación académica y al mismo tiempo las discrepancias en relación a las etapas del proceso.

De acuerdo al autor (Gil Sanguineti & Merino Pérez, 2017, pág. 7) El coaching ejecutivo es un método de acompañamiento que efectúa un profesional debidamente entrenado y certificado para ello –el coach ejecutivo- a un gerente, un ejecutivo o el funcionario de una empresa o institución, con la finalidad de que desarrolle las competencias necesarias para su cargo y alcance los resultados profesionales o de negocio que le han sido asignados. Tal publicación va dirigida a toda persona que tenga posición de liderazgo, como personas que tengan a cargo un equipo de trabajo. Dicha herramienta mencionada permitirá desarrollar a terceros aprovechando el máximo potencial de todo trabajador, consiguiendo los objetivos de la organización y acompañar a los miembros de su equipo en alcanzar metas personales y / o profesionales.

Uno de los aportes de la investigación de la tesis de (Díaz Panduro, 2016) con el tema “Coaching en la gestión del talento humano de una universidad privada de Lima” es que en dicha institución carece de motivación y liderazgo que tienen las autoridades a cargo de las gerencias de la universidad y concluye que existen muchos docentes calificados renuncien al no encontrar el liderazgo que se necesita para llevar a cabo su labor, ya que el personal docente se sienten con incertidumbres, desmotivación, repercutiendo en su productividad laboral. Y esto se debe a la falta de desvalorización y el no reconocer el potencial de sus trabajadores. Es por eso, que el coaching como procedo de aprendizaje, tiene como finalidad aportar mejorando las condiciones afectivas y de conocimientos proporcionando al trabajador la capacidad de poder tomar decisiones, obteniendo un compromiso consigo mismo y con la institución, como también el cumplimiento de metas esperadas. Para ello, se necesitó que los jefes cuenten con una preparación adecuada para la adaptación de cambios y necesidades del mercado laboral.

Dicha investigación buscó determinar la importancia de la asociación del coaching como técnica o método para mejorar la gestión del talento humano y con ello permitir identificar y descubrir el potencial obteniendo como resultado, generar entre el personal el compromiso, entusiasmo y confianza eliminando trabas y conceptos erróneos acerca de los jefes dictatoriales, ya que el coach consigue mejorar el rendimiento de los mismos, consiguiendo los niveles de motivación y liderazgo, alcanzando un mayor éxito entre los colaboradores.

En el desarrollo de esta tesis (Chinchay Rojas, Diamián Paredes, & Quiñonez Atiro, 2017) se basó en una propuesta mediante la herramienta del coaching para mejorar en la organización de estudio en la planificación e innovación a través de la evaluación de desempeño laboral entre sus trabajadores, con la finalidad de descubrir las habilidades destrezas y metas de los mismos por medio del asesoramiento de un coach. Ya que el coach como se sabe aporta de manera positiva mediante ciertas herramientas para mejorar el rendimiento laboral mediante charlas de integración y la participación de cada miembro de la empresa.

Como hemos podido apreciar la importancia del coaching dentro de esta investigación es desarrollar el potencial y liderazgo de cada trabajador con fines de entablar confianza, motivar e inspirar a cada participante ampliar las posibilidades de acción de forma efectiva y eficiente.

En la siguiente tesis “El Coaching como herramienta para mejorar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa APG Global SAC” (Troncos Urbina, 2018) explica de manera efectiva como influye la aplicación de la herramienta del coaching alcanzando los niveles de productividad óptimo demostrando que existe diferencia significativa mediante la

hipótesis planteada la cual termina siendo aprobada, teniendo como variables la productividad laboral: eficiencia, eficacia y efectividad, demostrando que mediante la aplicación del coaching demostró los logros de los objetivos tanto del capital humano, como del beneficio empresarial. Y puesto que el coaching lo que busca como herramienta es desarrollar el potencial de las personas en general fomentando la motivación, el aprendizaje transformacional y el desarrollo de competencias tanto en lo personal, como en lo profesional en cualquier jerarquía dentro de la organización con el objetivo de cumplir un solo objetivo en común.

A nivel internacional:

De acuerdo a (Miedaner, 2002) define a los Coachs como “Los Grandes Asesores personales atraen a sus clientes de un modo natural. No tratan de convencer a nadie ni de vender sus servicios. Viven en el “flujo de la vida” y aportan sin cesar nuevos valores a quienes los rodean”. Se cree que los coachs poseen determinadas cualidades claves que los hacen especiales, son por naturaleza optimistas y positivos, transmiten entusiasmo y confianza a la hora de desarrollar dicho proceso profesional que llevan a cabo y exige que este sea muy sensible, saben hablar y escuchar. Dado que el asesoramiento personal o coaching se basa en la conversación, el cual están involucrados conceptos, ideas, valores y prioridades que se produce con facilidad. Este libro, es más un programa que ayuda a comprender cuales son los dotes y talentos innatos y son de utilidad aprovecharlos para lograr el éxito que se desea. Permite trabajar en la vida personal que es lo más gratificante que se puede hacer para empezar alcanzar el éxito.

(Monroy Navarro, 2015) en la tesis titulada “Coaching y Desempeño Laboral”, el cual se concluyo efectivamente que el coaching es una herramienta administrativa que se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual fue establecido por los sujetos de investigación, quienes respondieron a gran escala utilizando el likert (método de evaluaciones sumarias) como instrumento del mismo para determinar algunos procesos de coaching lo cual no estaban siendo utilizados de manera eficaz al 100% por lo que se propuso establecer un Programa de Coaching.

Al proponer dicho programa hace referencia al desarrollo de metas de desempeño laboral al rubro de empresas farmacéuticas ya que exige se cumplan en el puesto de visitador médico el incremento de ventas, aumento de clientes y el número de visitas que realizan estos, ya que permite el logro de metas organizacionales y que los trabajadores sean productivos en su actividad laboral, de forma periódica. Dicha estrategia establece una estructura de planificación que conlleva el desarrollo de técnicas que favorecen al colaborador como a la organización, pues ya que representan mayores utilidades y participación en el mercado para la empresa.

Según (Marín Talero, 2011) El termino “coaching” ha tenido popularidad en los últimos tiempos teniendo un reconocimiento por su gran valor e importancia a nivel mundial tanto empresarial como en diversos ámbitos. Puede ser aplicado en la vida personal y profesional con el fin de mejorar el rendimiento laboral y satisfacción que una persona busca en diversas etapas de su vida, ya sea como jefe, subordinado, con su pareja, con su familia , etcétera.

De acuerdo a la definición de Talero, el Coaching “es un sistema de concepto, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupo de personas;

comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo”.

El Coaching desde la intervención psicosocial, según (Fundación para la prevención de riesgos laborales, 2009; Fundación para la prevención de riesgos laborales, 2009) se enmarca desde un contexto social legal que no regula como gestionar este tipo de riesgo y sus consecuencias sobre las personas.

En la evaluación de riesgos psicosociales trata de un enfoque proporcionando una amplitud e integración a los intereses de las organizaciones, los directivos y los trabajadores desde una visión positiva.

Esta investigación, muestra desde el panorama actual de la intervención en riesgos psicosociales y de lo que esta necesitando como herramienta de observacion positiva, es decir desde la perspectiva del coaching que sirve como espejo en donde la realidad puede ser vista tal cual sea la del ser humano. El coaching constituye un vehículo para transportar a las organizaciones y a las personas a una realidad óptima. Siendo el principal objetivo de la publicación mostrar la posibilidad de generar empresas saludables y trabajadores con alto rendimiento (directivos o no).

La importancia de dicha investigación es mostrar la intervención psicosocial que va mas allá de una evaluación de riesgos (o un informe acompañado con una propuestas de medidas preventivas).

Cabe mencionar que existen consecuencias que pueden derivarse de los factores psicosociales que afectarían tanto a los individuos como a las organizaciones. En las personas

pueden aparecer alteraciones de tipo emocional, cognitivo, de comportamiento y psicósomáticas. En tanto a las organizaciones pueden verse afectadas en el desarrollo de la práctica habitual de trabajo, con un bajo rendimiento, un negativo clima laboral, absentismo, siniestralidad, etc.

Podemos ver que el coaching desde la perspectiva como herramienta de estudio (Avendaño & Zarza, 2011) sirve como apoyo en los procesos de aprendizaje, con la finalidad de hacer lograr las metas de las personas, la sociedad y al mundo el día de hoy.

Por ejemplo podemos definir “aprendizaje” como el proceso a través del cual las personas, los animales e incluso sistemas artificiales adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultados de estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación (Feldman, 2005).

2.2 Bases teórico-científicas

Coaching Empresarial

Para (Marín Talero, 2011) El término “coaching” en su gran mayoría de casos es mencionado en los círculos empresariales, lo cual no necesariamente se refiere a dicho ámbito. Según indica el autor la mayoría de las técnicas mencionadas en dicha intervención del proceso de coaching está destinado a desarrollar, potenciar a las personas a que descubran mediante sus propios recursos, habilidades y liderazgo que posee cada persona en cualquier aspecto de su vida, con el propósito de generar efectos positivos y mejoras en su desempeño laboral y de líder dentro de un grupo de trabajo.

Según (Whitmore, 2016) El coaching empresarial permite una relación de apoyo, del coach hacia el trabajador con el propósito de que la persona tome conciencia de los hechos y vivencias propias gracias al estímulo del coach por medio de una comunicación efectiva empleada entre ambos con el objetivo

principal de mejorar el rendimiento laboral mediante una manera adecuada y las técnicas proporcionadas por el coach para poder lograrlo.

(ASESCO, 2018) La asociación Española de Coaching, define el Coaching empresarial como un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que mediante un conjunto de herramientas ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está y donde desea estar con respecto a su vida personal y profesional. En relación al Coaching, el coach permite al coachee el desarrollo personal elevando la conciencia de éste generando responsabilidad y construyendo confianza en el mismo. Conforme a lo expuesto por dicha institución, el coaching es un proceso en el cual se utilizan herramientas y la predisposición de la persona o grupo de trabajo del cual requiere un alto nivel de entrega y energía permitiendo alcanzar logros y objetivos personales y profesionales ayudando a pensar de forma diferente, mejorando la comunicación y relación entre los trabajadores.

Historia del Coaching

Cabe señalar que Entre la década 1950 y 1960, se dió cita a un hecho que sirve de conocimiento y referencia para saber cómo se formó y evolucionó el método del Coaching.

Durante las décadas antes mencionadas se desarrollaron programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaron en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el autoconcepto de los adultos tienda hacia la orientación personal dando lugar a la dependencia de otros. En donde afirman que el aprendizaje de adultos está motivado por la necesidad de afrontar ciertas situaciones de la vida real de forma más eficaz. Marín Talero(2011), pág. 23 y 24.

De acuerdo a lo expuesto por el autor, cabe señalar que los programas educativos realizados en aquella época sirvieron como base principal para el desarrollo de la técnica

llamada Coaching, quien además tiene un vinculo con la psicología deportiva, que con el fin de desarrollar el máximo potencial de los deportistas y alcanzar objetivos para convertirlos en estuendos y exitosos jugadores de equipos.

“El coaching tal como conocemos en la actualidad, tiene una larga historia, con una base sólida en la psicología, la filosofía, la educación, etc. Son muy dispares a las diferentes teorías respecto al origen del coaching y los supuestos padres de esta metodología. Tanto así, que pareciera que aún hoy en día, después de más de veinte años de desarrollo y crecimiento de la profesión en todo el mundo, siguen surgiendo personajes como fundadores o padres del coaching. Lo cual esto no es extraño ya que son varias las personas que a lo largo de la historia han desarrollado métodos similares a los que el coaching utiliza en la actualidad. En cualquier caso, son muchos de los pensadores, filósofos y formadores a través de la historia del pensamiento, en el cual se encuentran elementos propios de la naturaleza del coaching. Por otro lado, puede decirse en lo particular que el coaching no es producto de una teoría concreta de un autor en particular ya que debemos entender el coaching como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación al desarrollo del potencial de los seres humanos. Por lo que llegado a este punto, es de primordial importancia determinar que han sido numerosas las influencias que a lo largo de la historia el coaching ha tenido respecto a otras materias, como la filosofía, el entrenamiento y la psicología entre otros conocimientos que se han ido consolidando en lo que hoy se conoce y llamamos coaching”.

Marín Talero,(2011), pág. 25.

El Coaching para el Cambio de Cultura

El Coaching para el cambio de cultura y aprendizaje permite ofrecer la mejor oportunidad de generar un cambio positivo en las empresas para que puedan afrontar diversas dificultades que puedan presentarse. Es decir las empresas pueden adoptar cierta cultura más orientada a las personas, en la cual el coaching con los pares, subordinados e incluso superiores en un lugar en común. De esta manera, se reconocen las necesidades de los empleados y mediante el coaching será posible ayudar a encontrar la dirección en sí mismos, mientras al mismo tiempo el gerente/coach descubra cuáles son sus deseos y esperanzas. O en caso si los gerentes escuchan a sus empleados y estos actúan respecto al tema, éstos estarán más satisfechos y tendrán un mejor desempeño laboral permitiendo disminuir la rotación de personal. Pero si su interés es sólo aparente, estos frustrarán con falsas expectativas a sus empleados, en donde no harán más que empeorar las cosas. (Whitmore, 2016).

Tipos de Coaching

Existen diferentes tipos de coaching que se evidencian de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo: los 3 tipos de coaching se dan de acuerdo a la dinámica y a la naturaleza del cliente/trabajador y, por tanto, la finalidad que busca uno y otro cliente/ trabajador será distinta. La filosofía del coaching es la misma para todo tipo de cliente/trabajador.

1. COACHING PERSONAL

El Coaching Personal (o Life Coaching) también se conoce como Coaching para la vida, este tipo de coaching se centra en satisfacer las necesidades específicas del individuo fuera del contexto empresarial u organizativo, y en el que se pueden trabajar todo tipo de aspectos de la vida personal del cliente. El cliente puede ser una sola persona (un adolescente, una mujer de

mediana edad, un jubilado, etcétera) y también puede ser más de un individuo, como una pareja, padres, una familia, etcétera). Dentro de este tipo de coaching, las personas pueden contratar a un coach personal para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar sus metas personales. Con el Coaching para la vida el coachee desarrollará habilidades que le permitirán establecer objetivos personales y tomar decisiones que le lleven a vivir plena e integralmente la vida de forma que quiera vivir y a ser la persona que quiere ser.

Las áreas de trabajo dentro del Coaching Personal son muy amplias, dado que se trabaja sobre las bases mismas de los objetivos de las personas y estos si piensan diferentes entre unos y otros. Algunos objetivos personales que se trabajan en este tipo de coaching son:

- Clarificar la elección de carrera
- Compatibilizar trabajo y familia
- Adelgazar
- Escribir un libro
- Realizar ejercicio físico
- Mejorar la calidad de vida
- Cambiar hábitos insanos
- Desarrollar capacidades
- Establecer planes financieros / económicos familiares
- Etcétera.

Algunas preguntas que el coach plantea en el Coaching Personal podrían ser las siguientes:

- ¿Sabes lo que quieres?
- ¿Sabes cuáles son tus metas?

- ¿Sabes cómo influyen tus metas en los que te rodean?
- ¿Has considerado todas las opciones para lograr tus objetivos?
- ¿Qué te impide conseguir tu objetivo?
- ¿Qué recursos necesitas para avanzar en la meta?

2. COACHING EJECUTIVO

El Coaching Ejecutivo (Executive Coaching) es un tipo de coaching que se encuentra dentro del Coaching Empresarial y está dirigido a los directivos de empresas o ejecutivos que, a través de sesiones individuales y confidenciales, desarrollen competencias y desafíos que su trabajo les imponen. El coach ayuda a los directivos a descubrir sus puntos fuertes y sus puntos débiles para, así, organizar un plan de acción personalizado que permitan superar los posibles obstáculos en su desarrollo profesional, aumentando su valor para la organización. Por esta razón, el Coaching Ejecutivo también podría clasificarse dentro del Coaching Empresarial.

Los demandantes del Coaching Ejecutivo suelen ser presidentes de una compañía, consejeros delegados, directores generales u otros directivos a título unipersonal, empresarios, políticos, etc. Hay diferentes maneras de intervenir en el Coaching Ejecutivo dependiendo de la finalidad de las sesiones y de los objetivos que se quiera lograr en el cliente. Algunas diferencias que podemos ver son las siguientes:

1. Coaching para el rendimiento:

El Coach se centra en las tareas y competencias que tiene el ejecutivo que llevar a cabo el cliente en su trabajo diario. La finalidad del coaching es el aprendizaje y desarrollo de técnicas, actitudes y comportamientos específicos que mejoren su rendimiento en el trabajo. Un ejemplo de este estilo de coaching sería la intervención en técnicas de presentación para estructurar

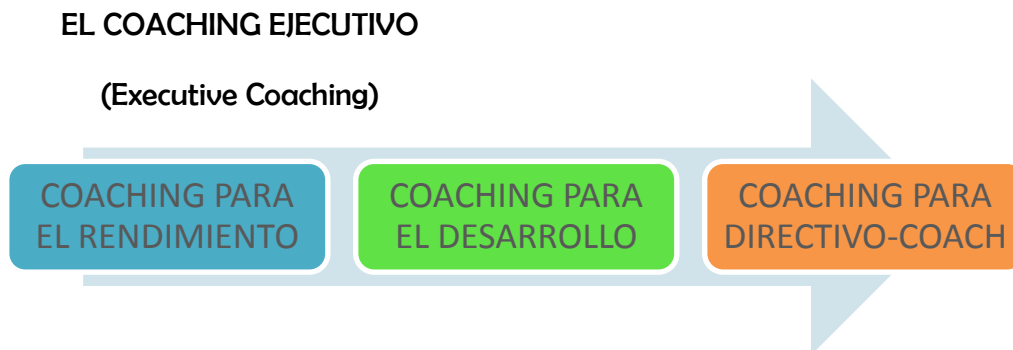
mejor las reuniones de trabajo o técnicas de negociación para utilizar con los clientes. También en este tipo de coaching se tratan temas como la gestión del estrés o la gestión del tiempo que influyen considerablemente en el rendimiento de las personas, en este caso de los ejecutivos quienes van a ser los que serán intervenidos.

2. Coaching para el desarrollo:

También podría clasificarse como Coaching Ejecutivo como el tipo de servicios de Coaching Profesional que se ofrece a empresarios y emprendedores de negocio con el fin de trabajar en el desarrollo de sus carreras. Esto implica un grado considerablemente de autoconciencia y autoexploración en términos de puntos fuertes y puntos débiles, sobre todo cuando el coachee (ejecutivo) trata de afrontar un cambio en su carrera.

3. Coaching para directivo-coach:

Una manera de intervenir dentro del Coaching Ejecutivo es realizar sesiones de coaching con ejecutivos para que estos se conviertan en directivos-coaches. Dicho estilo de coaching consiste en el Aprendizaje de las competencias y habilidades del coach por parte de los directivos para que ellos mismos usen el coaching como herramienta de Dirección y Gerencia para con sus subordinados, colaboradores o equipos de trabajo. Y de esta manera permita trabajar aspectos como la gestión de conflictos, la comunicación y las técnicas de liderazgo.



*Figura 1: Áreas de Intervención del Coaching Ejecutivo Fuente: Marín Talero (2011)/
Elaboración Propia*

Algunas preguntas que el coach plantea en el Coaching Ejecutivo pueden ser las siguientes:

- ¿Sabes los pasos que debes dar para llegar a tu objetivo?
- ¿Tienes obstáculos en tu carrera profesional?
- ¿Te gusta realmente tu trabajo?
- ¿Sientes que puedes dar más de ti mismo?
- ¿Puedes verte de aquí a 20 años?
- ¿Has equilibrado adecuadamente vida privada y trabajo?
- ¿Tienes la suficiente motivación para desarrollar tu trabajo?
- ¿Necesitas delegar tareas?
- ¿Tienes tu agenda organizada?
- ¿Necesitas asumir nuevas responsabilidades?
- ¿Eres responsable de tus errores y de tus logros?

3. COACHING EMPRESARIAL

El Coaching Empresarial (Corporate Coaching) también se suele llamar Coaching Organizacional ya que toda empresa es una organización. Por esta razón y en diversas ocasiones encontramos a ambos términos se utilicen indistintamente para referirse al coaching desarrollado en las empresas y destinado al logro de resultados de las mismas.

El Coaching Empresarial está dirigido a todos los miembros de una organización en cualquier área o nivel jerárquico, como son a los directivos, ejecutivos, empleados, equipos de trabajo, etc. En tanto a nivel individual o a nivel grupal como es para equipos de trabajo.

A nivel individual, el Coaching Empresarial genera una toma de consciencia útil de los comportamientos productivos e improductivos que tiene el trabajador, así como de lo que necesita hacer para ser más efectivo y mejorar su nivel de desempeño dentro de su área laboral. Para ello, se sugiere alternativas para potenciar su actuación enfocando la atención en sus intereses personales y en el potencial que descubra. También se evalúa aquellos componentes claves que influyen en la capacidad para comunicarte con los superiores, como en la relación y trato con los compañeros y los subordinados con el objetivo de mejorar las relaciones laborales que favorezcan en las capacidades que permitan un adecuado ambiente laboral y un buen trabajo en equipo.

A nivel grupal, el Coaching Empresarial permite facilitar:

- La toma de conciencia de los factores que cohesionan al grupo de trabajo.
- La comprensión y aceptación de la estrategia del equipo, los acuerdos y las medidas de evaluación de la actuación.
- Aceptar la responsabilidad del funcionamiento del equipo.
- El Coaching Empresarial está muy relacionado con el diseño e implementación de proyectos específicos y de la planificación estratégica de la organización. Se trabajan cuestiones relacionadas con los siguientes aspectos:
 - Gestión de Personal
 - Gestión del Tiempo
 - Motivación del personal
 - Metas: en ventas, publicidad, marketing, comunicación...
 - Problemas de productividad

- Satisfacción de los clientes
- Comunicación organizacional en todas direcciones
- Cuotas de mercado
- Problema interno o externo a la empresa que esté afectando su rendimiento.
- Etcétera.

Además de consistir en intervenciones programadas para objetivos concretos en el Coaching Empresarial, existe también el coaching empresarial como estilo gerencial. Este tipo de coaching, se aplica en el día a día al gerente y a sus trabajadores y/o colaboradores. Puede realizarse de una forma planificada por lo general, pero se realiza de manera informal, aunque aplicando la metodología del coaching: la comunicación, la escucha activa. Aquí el coaching se convierte en una función más del gerente.

– **Características**

Tal y como menciona (Marín Talero, 2011, pág. 14 y 15) Las seis características esenciales del coaching se clasifican en ser:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que anima a la persona que está haciendo “coacheada” a ser específica. Se focaliza en los objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa y que ambas partes entiendan exactamente lo mismo de lo que se está discutiendo o tratando.
2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas. Se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes y consentimiento del coachee.

3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el coachee tiene una responsabilidad compartida para trabajar en conjunto en la mejora continua de su desempeño laboral. De tal manera que todos los participantes comparten una responsabilidad con el fin de lograr que la conversación sea lo más útil posible y tenga un efecto positivo para el logro de sus objetivos.
4. **FORMA ESPECIFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logren la meta pautada al inicio de la conversación.
5. **RESPECTO:** el líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.



Figura 2: Características esenciales del Coaching Fuente: Marín Talero (2011)/Elaboración Propia

COMPETENCIAS DEL COACH

De acuerdo a la Federación Internacional de Coaching ICF (Goldvarg & Perel de Goldvarg, 2013) quienes regulan desde que se fundó en el año 1995 las prácticas y/o actividades del coaching profesional, y que mediante el presente comparte las 11 competencias claves que todo coach profesional debe desarrollar mediante dicha actividad. Principalmente la ICF explica dichas competencias en base a las experiencias acumuladas por formadores y mentores de coaches. Segundo, las competencias están relacionadas unas con otras, por eso cabe señalar que de acuerdo al autor hay un esfuerzo por definir las, explicarlas y separarlas con fines didácticos.

1. Normas éticas y estándares profesionales

El coach debe explicar al cliente de forma clara y precisa que todo lo que se habla en las sesiones de coaching es confidencial, de tal forma que resulte claro e imprescindible mediante tal reforzar la confianza que se requiere con el cliente. Por otro lado, la confidencialidad también significa que cuando una organización contrata a un coach, lo que se diga en las sesiones solo puede ser revelado dentro de ella con el consentimiento de la persona que está recibiendo coaching.

Tal y como menciona la ICF, el coaching consiste en trabajar juntamente con el cliente, siendo este un proceso motivador, estimulante y que sirva de inspiración al cliente para maximizar y potenciar tanto personal como profesional. Es por eso que el coach debe tener claro los temas a tratar y si son o no pertinentes en el proceso de coaching, ya que si los problemas son relacionados a la ansiedad, de origen emocional, de depresión, o de otras patologías y que pertenecen a estas categorías, estos deben ser derivados a los profesionales apropiados.

Como por ejemplos, los temas apropiados a trabajar con un coach son:

- Tener claro objetivos personales y profesionales.
- Falta de ganas de hacer cosas.
- Mejorar relaciones, con el entorno familiar, de trabajo, etc.
- Bajar de peso.
- Evitar ideas suicidas.
- No tener energía para despertarse en la mañana.
- Decidir si se separa o no de la pareja.
- Ser más efectivo al organizar sus actividades

Se puede contratar a un coach para lograr un objetivo específico, donde puede que una persona se encuentre en un tratamiento específico y requiera de un apoyo profesional de un coach para desarrollar un plan de acción.

Muchas veces se puede confundir la diferencia entre coaching y consultoría, ya que el coach puede desempeñar ambas funciones. Sin embargo el coach debe tener claro el rol que debe cumplir como potenciador de capacidades a través de conversaciones enfocadas a resolver retos y obstáculos. Y como consultor, que es un experto que da consejos en base a su experiencia y desarrolla habilidades específicas.

2. Acuerdos de coaching

Existe una relación entre los estándares profesionales y el establecimiento del coaching. Dicha relación se establece cuando se cierra un contrato. Lo recomendable es que tal acuerdo sea escrito y se especifiquen los roles y responsabilidades tanto del coach como del cliente,

como que también se especifiquen las condiciones de pago, el tiempo de duración, si necesita ser cancelado o no asiste el cliente y de acuerdo a lo pactado el programa de coaching quede finalizado.

Si durante el proceso de acuerdo algunas de las partes no estuviesen de acuerdo o hay algo que no se “concreta”, porque quizás no se pueda trabajar con la persona o no esta lista o no se siente comprometida con el proceso para alcanzar una meta o que no resulte exitoso, es importante derivar al profesional indicado.

- Establecer el acuerdo al principio del proceso de coaching

Desde el inicio, el primer contacto que el coach debe tener, es entender las necesidades e intereses del cliente y de acuerdo a dicha información el coach evalúa el servicio que pueda ofrecerle al cliente. Redactar el acuerdo antes de empezar el proceso de coaching y que pueda aportar claridad a la hora de llevar a cabo el proceso.

El acuerdo por escrito transmite mayor confianza y formalidad, ayudando a aumentar el nivel de compromiso. Al discutir y poner en claro las expectativas, objetivos, responsabilidades tanto del coach, como del cliente, cuáles serán las condiciones de confidencialidad etc., el proceso será transparente y se evitarán de confusiones y sorpresas de ambas partes.

3. Confianza e intimidad con el cliente

En esta parte la ICF incluye dos competencias “Confianza e intimidad con el cliente”, en donde el coach tenga la capacidad de crear un entorno seguro y de apoyo al cliente, lo cual genere confianza y respeto entre ambos durante la etapa del proceso de coaching

La confianza es lo imprescindible en el momento en donde el coach se compromete con el cliente durante el proceso, dejando de lado sus juicios propios sobre el cliente y lo entiende. Obteniendo como resultado, que el cliente se sienta seguro y comprendido para compartir sus ideas sin temor a ser juzgado y/o rechazado.

En síntesis, la competencia “Confianza e intimidad con el cliente”, es la capacidad que tiene el coach para generar un espacio de seguridad hacia el cliente. Cuando el cliente se siente seguro y respetado, este logra comprometerse en su proceso de coaching y demuestra apertura para hablar abiertamente de cualquier cosa, teniendo la certeza de que su coach lo apoyará incondicionalmente.

4. Presencia del coach

Se refiere a que el coach debe tener la capacidad de estar “Plenamente consciente”. Esto quiere decir que el coach debe enfocarse en el “aquí” y “el ahora”, limitando el diálogo interno propio y los pensamientos sobre el pasado o el futuro de su cliente.

De acuerdo a lo que quiere decir la definición de la ICF es importante poner énfasis en tener una “relación espontánea” esto implica acompañar al cliente hacia donde desea ir. Tener una actitud abierta, en donde significa explorar temas desconocidos. El coach no necesariamente tiene que tener una respuesta para todas las inquietudes del cliente, sino que tiene que explorarlas junto a él, en donde pueda encontrar nuevas posibilidades que él no veía en su debido momento.

5. Escucha activa

Esto quiere decir de acuerdo a la ICF, “Comunicar eficazmente” habla acerca de la capacidad que tiene el coach de estar “presente”, de centrarse completamente en lo que dice y no el cliente, de comprender el significado de sus palabras y de apoyarlo para expresarse. Y tal como se explicó en definiciones anteriores, el estar “presente” quiere decir también apagar la voz interna para estar completamente concentrados en lo que dice el cliente y crear un espacio en donde el cliente se sienta libremente de poder expresarse, sin preocupación de que el coach pueda emitir un juicio hacia él.

6. Preguntas poderosas

La ICF considera esta competencia importantísima que permite desarrollar el potencial de los clientes. Ya que es una habilidad muy compleja de llevar a cabo, por que va de la mano con la aplicación de la competencia como la escucha activa y la comunicación directa, que hace reflejar la comprensión del punto de vista del cliente, lo cual hace llevar al descubrimiento que hace posible que el cliente tenga resultados gracias a las preguntas que le hace su coach. Por lo tanto el coach mediante estas preguntas permita reflexionar y desafiar supuestas creencias de su cliente que lo limitan a seguir desarrollándose como persona y/o profesional.

7. Comunicación directa

Como lo define la ICF, la Comunicación directa es la capacidad que tiene el coach para comunicarse durante las sesiones de coaching y la capacidad de explicar mediante un lenguaje claro, un aspecto fundamental que el coach brindará con claridad al cliente.

La comunicación que tiene el coach con el cliente está orientada no solo a describir situaciones, sino también de comunicar pensamientos y opiniones propias del cliente.

La ICF espera que el coach observe los siguientes comportamientos:

Reformule y articule ideas, para ayudar a entender al cliente mostrándole desde otra perspectiva nuevas posibilidades para tomar acción.

El coach debe tener un lenguaje claro para que así formule con claridad los objetivos del coaching, las sesiones agendadas, el propósito, las técnicas y ejercicios a utilizar. Como también el coach debe dominar el manejo de los silencios, lo cual un coach experimentado se siente cómodo ante la situación y lo obtenga como oportunidad de reflexión para llevarlo a cabo con el cliente, como para él.

La clave de la “Comunicación directa”, es que el coach tenga la capacidad de escuchar al cliente y tener un vocabulario constante durante el proceso.

Tener un lenguaje claro, respetuoso y apropiado con el cliente (sin insinuaciones sexistas, machista y no técnico) el coach debe asegurarse de estar utilizando un mismo lenguaje compartido, en donde el coach deba preguntar al cliente y verificar si se está entendiendo las palabras empleadas.

Utilizar una metáfora o analogías para tomar ventaja y ver la situación desde otro punto de vista o simplemente crear una imagen verbal o ampliar una idea.

8. Creación de conciencia

La ICF describe que es la capacidad que tiene el coach para integrar con precisión el uso de distintas fuentes de información y de interpretarlas de manera que éstas ayuden al cliente a ser consciente e ir más allá de lo que dice este, para evaluar sus preocupaciones y obtener los resultados pactados, de manera que el coach pueda llegar a explorar lo que trae el cliente trabajando en un buen nivel y no en un plano superficial.

9. Diseño de acciones

De acuerdo a la ICF ésta competencia está enfocada en emprender nuevas acciones y crear oportunidades de aprendizaje continuo, en donde el coach deba trabajar conjuntamente con el cliente de manera que se conduzcan de forma eficaz en los resultados pactados. Quiere decir que este trabajo no quede simplemente en una etapa exploratoria, sino que dichas acciones lleven a estimular y ayudar al cliente a definir las y a implementar lo aprendido mediante la experimentación activa y el autodescubrimiento para que el cliente lo aplique inmediato en su vida personal y/o profesional lo aprendido en las sesiones de coaching.

10. Planificación y definición de objetivos

La ICF lo define como la capacidad que tiene el coach para desarrollar y mantener un plan de trabajo con el cliente, en el momento que conecta en cada sesión con los objetivos generales del proceso de coaching hasta cuando alcanza los logros propuestos. Lo más importante de cada sesión es que el coach colabore con el cliente para desarrollar los objetivos del proceso y la conexión entre los temas tratados.

Para definir el plan de acción y su desarrollo y en especial cuando se brinda el servicio a ejecutivos y/o gerentes el coach puede usar diversas herramientas de evaluación que permiten crear un plan de resultados alcanzables, medibles y concretos para poder evaluar logros y objetivos temporales, como por ejemplo, evaluación 360 grados, que permite obtener información del cliente con respecto a la interacción que tienen con los (jefes, compañeros de trabajo, clientes y otros grupos) y comparar la percepción que tiene consigo mismo. También podemos encontrar las siguientes herramientas a considerar como la prueba de inteligencia emocional 2.0, Hogan, Stengh Finder, etc.

11. Gestión del progreso y la responsabilidad

Esta última competencia la ICF lo define como la capacidad que tiene el coach de poner total atención en lo que realmente es claro e importante al cliente y transmitir la responsabilidad de poner en marcha la acción a desarrollar que permita avanzar hacia sus objetivos, realizar un constante seguimiento preguntando al cliente acerca de las acciones a las que se ha comprometido durante las sesiones de coaching anteriores, hacia los logros conseguidos y los obstáculos que surgieron, antes de continuar con los temas o situaciones próximas, lo cual permita trabajar de manera apropiada al iniciar cada sesión, el coach debe reconocer en el cliente el avance y revisan juntos lo aprendido aquello que se ha dado cuenta desde las sesiones anteriores de coaching.



Figura 3: Competencias del Coach, Fuente: Damián Goldvarg y Norma Perel de Goldvarg (2013)/Elaboración Propia

Desempeño Laboral

Teorías del Desempeño

Al respecto (Cchiavenato, 2000, pág. 489) hace referencia que el desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de sus objetivos fijados; éste constituye a la estrategia individual para lograr sus objetivos y metas. Esto quiere decir que el desempeño laboral de todo trabajador es la mezcla de sus resultados con el trabajo realizado. Por ejemplo podemos señalar que el desempeño laboral es la capacidad de los trabajadores, o individuo al realizar un mejor desempeño en el trabajo en un tiempo óptimo realizando un esfuerzo menor en un determinado periodo de tiempo, es decir desempeñar su labor con efectividad.

(Palaci, 2005, pág. 496) Plantea que, el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización en los diferentes episodios conductuales en la cual un individuo lleva a cabo su labor en un determinado período de tiempo. Esto quiere decir que dichas conductas de desempeño en uno o varios individuos varíen en el tiempo, se refiere que en diferentes momentos pueden modificarse o cambiar en el tiempo contribuyendo de manera eficiente a la organización. Por esta razón podemos decir que el coaching va a poder intervenir de manera óptima y positiva en el comportamiento y mejora del desempeño laboral del trabajador.

Por lo tanto Palaci,(2005) pág. 497, asegura que existen ciertos elementos que inciden, se relacionen y generen un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: retribuciones monetarias y no monetarias, Satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas, capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo; clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado”

Debido a que el tema es de principal importancia para la efectividad y éxito de una empresa, existe un constante interés por parte de las mismas por hacer énfasis y mejorar en el desempeño de los empleados a través de continuos programas, talleres y capacitaciones, con la finalidad de optimizar sus talentos humanos por medio de la administración del desempeño.

Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

Toda empresa para poder ofrecer un excelente servicio, debe considerar en sus planes de trabajo y en beneficio de la misma fortalecer en cuatro (4) factores que influyen e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, los cuales son:

Según Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina (2015), pág. 22 quienes citan a Cchiavenato, la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

- **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
- **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo al primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un

trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

- **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación, es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto y promoción.

Podemos decir que teniendo en cuenta estos factores, las empresas pueden llegar a tener un excelente nivel de desempeño, en donde los trabajadores puedan desarrollar sus actividades en un ambiente o clima laboral sano, que les permita lograr sus objetivos personales y/o laborales en beneficio de la empresa.

Factores de la evaluación del desempeño laboral

De acuerdo a la tesis de (Iturralde Torres, 2010, pág. 19) los principales factores a tener en cuenta para realizar la evaluación del desempeño laboral, primero es tener en cuenta por lo general los siguientes aspectos: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor, relación con el público, dirección, desarrollo de los subordinado y responsabilidades.



Figura 4: Factores que Influyen en el desempeño laboral Fuente Iturralde Torres (2010)/Elaboración Propia.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral

Por tanto (Iturralde Torres, 2010) menciona que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Teniendo en cuenta que al desarrollar este tipo de evaluación, el beneficio no solo será para el trabajador, sino también en pro del bienestar de la empresa para obtener los resultados esperados.

Tipos de Evaluación de Desempeño Laboral

(Iturralde Torres, 2010), La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados

relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

De esta manera la evaluación permite apreciar el nivel de desenvolvimiento actual del trabajador y el potencial que posee, los cuales podrán ser evaluados para su intervención.

Métodos de evaluación del desempeño

Los diversos métodos mencionados a continuación son las técnicas específicas para evaluar, según menciona (Robbins & Judge, 2009), págs. 598-599.

Ensayos escritos Es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejoras del empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método de evaluación, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado.

Incidentes críticos Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren de mejoras.

Escalas gráficas de calificación Uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es el uso de *escalas gráficas de calificación*. En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados. Después el evaluador recorre la lista y las ordena en orden incremental, las escalas especifican cinco puntos, por lo que un factor tal como conocimiento del trabajo puede calificarse con uno (“poco informado sobre los deberes de su trabajo”), a cinco (“domina completamente todas las fases del trabajo”). Aunque no proporcionan la profundidad de la información de los ensayos, los incidentes críticos y las escalas gráficas de calificación requieren menos tiempo para desarrollarse y administrarse, así como permiten el análisis y la comparación cuantitativas.

Escalas de calificación ancladas en el comportamiento Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamientos se traducen luego a un conjunto de dimensiones del desempeño, donde cada una tiene niveles variables de desempeño.

Comparaciones forzadas Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Es una herramienta de medición relativa, más que absoluta.

Las dos comparaciones más populares son el ordenamiento por grupo y el ordenamiento individual. El ordenamiento por grupo requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular, como en el primer quinto o el segundo quinto. Es Evaluación del desempeño 599 frecuente que este método se utilice para recomendar a estudiantes a las escuelas de postgrado. Se pregunta a los evaluadores si el estudiante se encuentra en el 5% más alto de la clase o el siguiente 5 %, el siguiente 15%, y así sucesivamente. Pero en este tipo de evaluación del desempeño, los gerentes tratan con todos sus subordinados. Por tanto, si la persona que califica tiene 20 empleados, solo 4 estarán en la primera quinta parte, y, por supuesto, cuatro deben quedar relegados a la quinta parte más baja. El *enfoque del ordenamiento individual* clasifica a los empleados del mejor al peor. Si se pide que el gerente evalúe treinta empleados éste enfoque supone que la diferencia del primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos de los empleados pueden agruparse muy de cerca no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los trabajadores, desde el que tiene el desempeño más alto hasta el que lo tiene más bajo.

2.3 Definición de términos básicos

Coaching Empresarial

Es una técnica de orientación que ha demostrado ser muy eficaz, eficiente y valiosa para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo y de las propias empresas con la finalidad de mejorar en su desempeño laboral. Y como hace referencia el autor “Es una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos” Marín Talero(2011).

Desempeño Laboral

Es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por la persona, es la articulación coherente de ciertas acciones humanas necesarias para alcanzar un resultado. Se entiende como la actividad observable, medible y dinámica que manifiesta el trabajador al efectuar las labores, funciones y tareas principales que exige su cargo y desarrollo de actividades en el ámbito laboral específico, lo cual permite demostrar su idoneidad. Werther, W. y Davis, K. (2000)

Entrenamiento personalizado

Se entiende como entrenamiento personalizado, que está orientado a poner a disposición del coachee y/o trabajador a toda la tecnología, de recursos y tiempo que un profesional cualificado (Coach) pueda ofrecerle al (Coachee) o trabajador, con la finalidad de alcanzar los mejores resultados en el menor tiempo posible y de la forma más efectiva y segura. Una

característica de los grandes equipos es el entrenamiento diario personalizado, es una parte importante el entrenamiento individual donde se desarrollan las habilidades cada día, pero también para superar debilidades, nivelarlas y convertirlas en fortalezas, y el entrenamiento grupal sirve para acoplarse, teniendo un sentido de trabajo en equipo, para aprender a comunicarse y trazar estrategias y tácticas en conjunto. Marín Talero(2011).

Estado actual

Conjunto de síntomas que presenta un paciente en el momento de la observación.

Estado esperado

Conjunto de síntomas que presenta un paciente o desea obtener en el paso del tiempo.

Logro de Objetivos

Es uno de los caminos, que nos lleva a la felicidad, a la satisfacción a autorrealizarnos y a vivir de la manera que anhelamos.

Rendimiento Laboral

La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y los resultados que se logran finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio. De tal manera como lo define el autor, es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. O el indicador de eficiencia que

relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. Briseño, A. (2015).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o Supuestos básicos

3.1.1 Hipótesis Principal

El Programa de Coaching empresarial contribuye de forma excelente en el desempeño laboral.

3.1.2 Hipótesis Secundarias

El Programa de Coaching empresarial tiene relación significativa en el desempeño laboral.

El Programa de Coaching empresarial tiene relación significativa en el rendimiento laboral.

El Programa de Coaching empresarial tiene relación significativa en el logro de objetivos.

3.2 Identificación de variables o unidades de análisis

Variable Independiente: Coaching Empresarial

Es una técnica de orientación que ha demostrado ser muy eficaz, eficiente y valiosa para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo y de las propias empresas con la finalidad de mejorar en su desempeño laboral. Y como hace referencia el autor “Es una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos que es llevada al ámbito

organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos” Marín Talero(2011).

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

El autor hace referencia el comportamiento del trabajador en el logro de llegar a sus metas y objetivos trazados; esto se ve como una estrategia personal y laboral para el éxito. De acuerdo a lo citado se entiende por desempeño las acciones a actividades diarias que se efectúan en la organización, mediante las cuales tareas se van viendo reflejadas en el esfuerzo, esmero y dedicación de cada trabajador. Cchiavenato (2000).

3.3 Matriz lógica de consistencia

Tabla 1: Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
X1. Coaching Empresarial: El Coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. ASESCO (2018)	Entrenamiento personalizado	Nivel de aprendizaje introspectivo Nivel de aprendizaje interactivo
	Estado actual	Nivel de situación del coachee Nivel de autoevaluación
	Estado esperado	Nivel de desarrollo personal Nivel de autoconocimiento
VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
Y1. Desempeño Laboral: El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Robbins y Judge (2013)	Rendimiento laboral	Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos Nivel de resultado alcanzado
	Logro de Objetivos	Cantidad de trabajo realizado en el menor tiempo posible Nivel de Resultados

Fuente: *Elaboración propia.*

CAPÍTULO IV

4. Método

4.1 Tipo y método de investigación

4.1.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo ha sido de tipo cualitativo, debido a que describirán las partes más relevantes de las variables de estudio, al formar en primer lugar a los participantes y luego en base a los conocimientos e instrumentos serán aplicados en beneficio de grupos específicos y de acuerdo al método serán utilizadas dichas herramientas que permitan contribuir al área de trabajo o a un grupo de personas dentro de una empresa u organización.

4.1.2 Método de investigación.

El método aplicado es inductivo, ya que parte de lo particular a lo general, observando los hechos específicos y reales que enfrenta los trabajadores de una empresa.

4.2 Diseño específico de investigación

4.2.1 Descriptiva

Dado que el objetivo es determinar de qué manera el programa de Coaching empresarial contribuye en el desempeño laboral, el estudio corresponde al diseño descriptivo, no experimental en donde valora y revisa la bibliografía en términos de sus variables y los aplica. Tal y como indican (Hernandez & Fernandez, 2006) ya que en este tipo de estudio permite medir o recoger información con el objetivo de analizarla a través de los hechos identificados y su interpretación en aras de encontrar la objetividad.

4.2.2 No experimental

Se trata de realizar la investigación sin manipular las variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

4.2.3 De Corte transversal

Se realizan estudios en un momento determinado de los grupos que se investigan y no procesos interaccionales o procesos a través del tiempo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

Por ejemplo en los estudios descriptivos estos están destinados a la descripción de variables en un grupo de sujetos por un período corto de tiempo, sin incluir grupo de control.

4.3. Población, Muestra o participante

4.3.1 Población.

Para los fines de la investigación, se contó con una población de estudio por conveniencia no probabilístico. Este consistió en seleccionar a un número de ex alumnos del curso de

Especialización de Coaching y Consultoría de la universidad Ricardo Palma. Esto se realizó convenientemente para que el tipo de investigación resulte viable. El número de encuestados estuvo constituida por 62 ex alumnos que participaron en el curso.

4.4 Instrumento de recogida de datos

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos se inician con las fuentes primarias o revisión documental, explorando así el marco teórico que sustente la investigación a realizar. Para obtener datos de la variable Coaching y Desempeño laboral, las cuales se utilizó las siguientes técnicas:

- a) Observación, esta técnica se utilizó para observar el comportamiento de los estudiantes, con el fin de obtener información relevante que contribuya la realización de la siguiente investigación.
- b) Entrevista, se utilizó para obtener información del estudiante.
- c) Encuesta, dicho instrumento se utilizó con el objetivo de obtener información y esté dirigida a la muestra seleccionada, el mismo estuvo diseñado con preguntas cerradas, con respuesta tipo Likert. Las preguntas se elaboran con la finalidad de verificar la validez de las hipótesis planteadas en la investigación.

Las escalas Likert que se utilizaron:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

La validación de cada pregunta está asociada con un indicador, éste a su vez con una dimensión y esta última con una variable. De esta manera se estaría cuidando las propiedades básicas de todo instrumento de medición: la confiabilidad y validez.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para la recopilación de datos, validar, procesar y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación, se ha utilizado el programa estadístico SPSS versión 25 para el procesamiento de datos.

4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio

1. Fiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad se realiza para observar la estabilidad del instrumento utilizado. Por ello se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach para la presente tesis. Este coeficiente es muy utilizado para medir el nivel de consistencia interna de los ítems. Para interpretar el resultado del alfa de Cronbach se debe tener los siguientes criterios:

Criterios de interpretación del alfa de Cronbach

Coeficiente	Criterio
α de Cronbach < 0,5	Es inaceptable
α de Cronbach \geq 0,5	Es pobre
α de Cronbach \geq 0,6	Es cuestionable
α de Cronbach \geq 0,7	Es aceptable
α de Cronbach \geq 0,8	Es bueno

α de Cronbach $\geq 0,9$ Es excelente

El resultado del Alfa de Cronbach fue 0,708, de tal manera que se puede indicar que el instrumento utilizado posee un nivel de consistencia interna aceptable.

Tabla 2: Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,708	20

Fuente: *Elaboración propia.*

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Datos Cuantitativos

Se presentan los resultados estadísticos de las encuestas aplicadas a los 62 ex alumnos del curso de Especialización de Coaching y Consultoría de la Universidad Ricardo Palma.

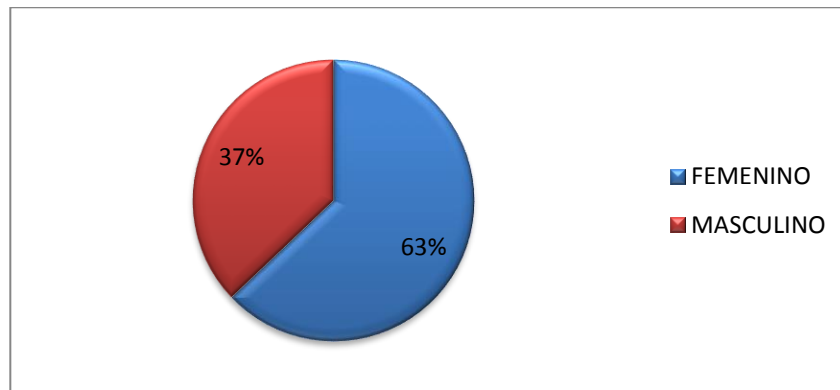
A. Frecuencias y porcentajes del rango de sexo de alumnos que llevaron a cabo el curso.

Tabla 3: *Rango de sexo de ex alumnos del curso de Especialización de Coaching y Consultoría de la Universidad Ricardo Palma.*

		Ex Alumnos	Porcentaje
Válido	Femenino	39	0.39
	Masculino	23	0.23
Total		62	0.62

Fuente: *Elaboración propia.*

Grafico 1: *Rango de sexo de ex alumnos del curso de Especialización de Coaching y Consultoría de la Universidad Ricardo Palma.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

En la tabla N°3 y gráfico N°1, donde se muestran los resultados obtenidos en referencia al sexo de los ex alumnos encuestados, obteniendo como resultados, que un 37%, lo conforman las personas del sexo masculino, y un 63% lo conforman las personas del sexo femenino. Por lo que se define que la mayoría de los alumnos que participan en este tipo de curso son del sexo femenino.

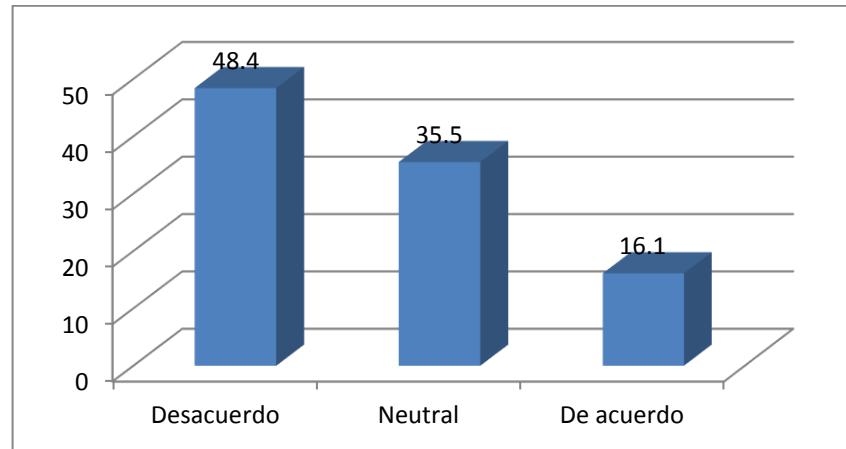
- B.** Frecuencia y porcentajes respecto a las preguntas (encuesta) realizadas a los ex alumnos del curso de Especialización de Coaching y Consultoría de la Universidad Ricardo Palma.

Tabla 4: *Me permitió mejorar mi nivel de autoestima.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	30	48.4	48,4	48,4
	Neutral	22	35.5	35,5	83,9
	De acuerdo	10	16.1	16,1	100,0
Total		62	100	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 2: *Me permitió mejorar mi nivel de autoestima.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

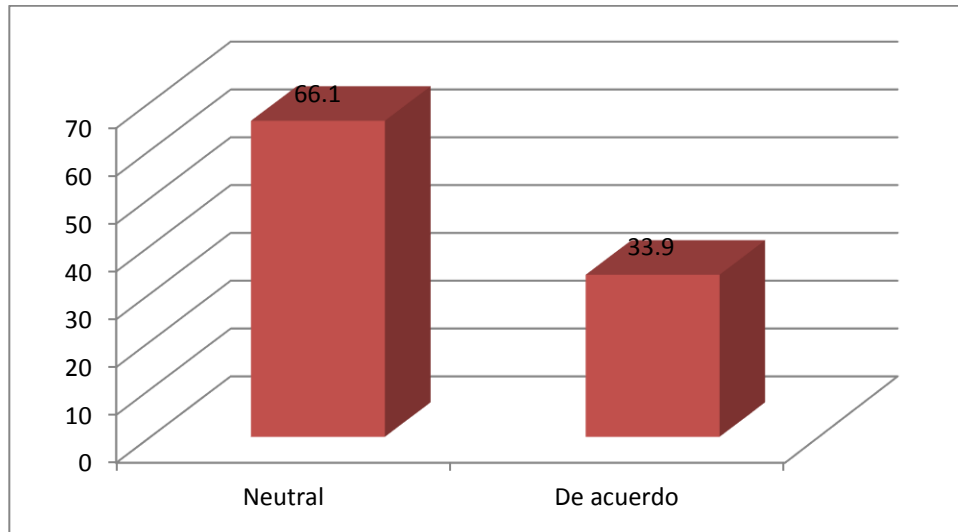
En la tabla N°4 y gráfico N°2, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°1 acerca si el programa de coaching empresarial permitió mejorar el nivel de autoestima, en donde se obtuvo como resultados que el 48.4% de los alumnos están en desacuerdo y un 35,5% de los alumnos consideran que son neutral ante esta interrogante y un 16.1% está en desacuerdo, siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 5: *Me permitió crecer profesionalmente.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	41	66.1	66,1	66,1
	De acuerdo	21	33.9	33,9	100,0
Total		62	100.0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 3: *Me permitió crecer profesionalmente.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

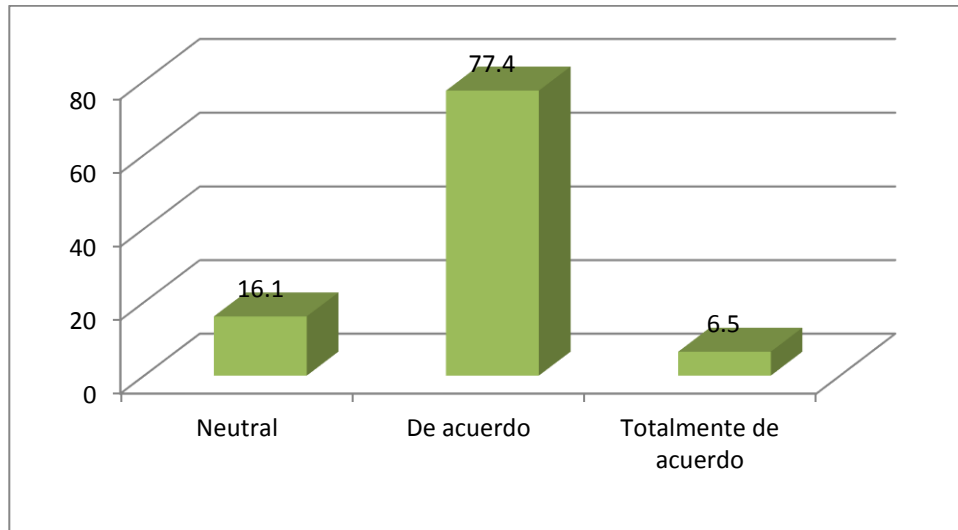
En la tabla N°5 y gráfico N°3, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°2 acerca si el programa de coaching empresarial me permitió crecer profesionalmente, en donde se obtuvo como resultados que el 66.1% de los alumnos son neutrales ante esta interrogante y un 33.9% está de acuerdo, siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 6: *Me ayudó a mejorar el nivel de interacción con mis compañeros de trabajo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	10	16.1	16,1	16,1
	De acuerdo	48	77.4	77,4	93,5
	Totalmente de acuerdo	4	6.5	6,5	100,0
Total		62	100	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 4: *Me ayudó a mejorar el nivel de interacción con mis compañeros de trabajo.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

En la tabla N°6 y gráfico N°4, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°3 acerca si el programa de coaching empresarial me ayudó a mejorar el nivel de interacción con mis compañeros de trabajo, en donde se obtuvo como resultados que el 77.4% de los alumnos están de acuerdo, un 16,1% de los alumnos es neutral ante esta interrogante y un 6.5% está totalmente de acuerdo siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

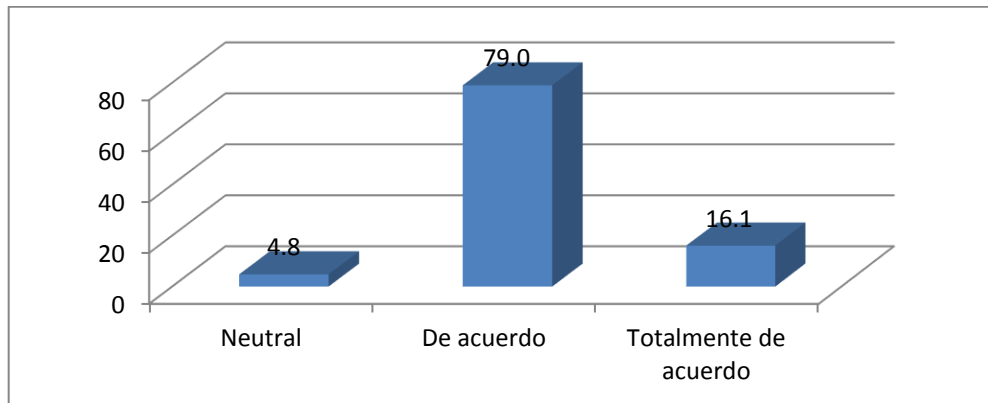
Tabla 7: *Me ayudo a mejorar mi nivel de empatía.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	3	4.8	4,8	4,8
	De acuerdo	49	79.0	79,0	83,9
	Totalmente de acuerdo	10	16.1	16,1	100,0

Total	62	100	100,0
-------	----	-----	-------

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 5: *Me ayudó a mejorar mi nivel de empatía*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

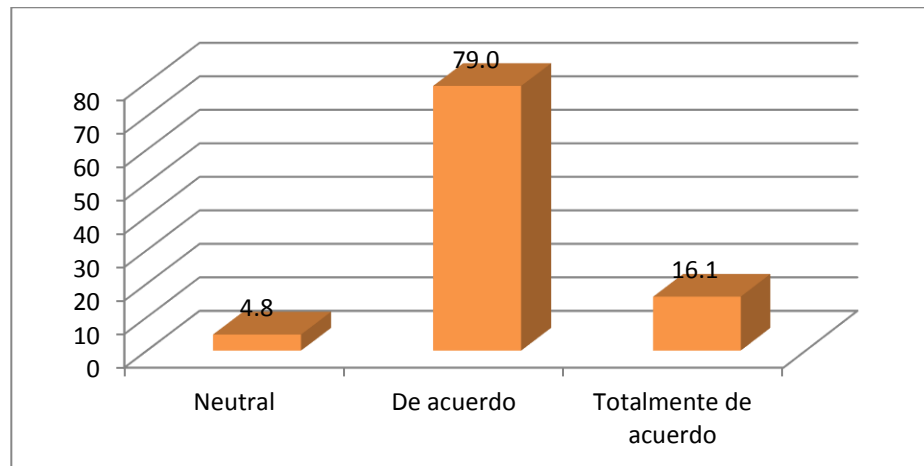
En la tabla N°7 y gráfico N°5, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°4 acerca si el programa de coaching empresarial me ayudó a mejorar mi nivel de empatía, en donde se obtuvo como resultados que el 79.0% de los alumnos están de acuerdo, un 16.1% de los alumnos está totalmente de acuerdo ante esta interrogante y un 4.8% es neutral siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 8: *Me permitió identificar mis fortalezas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	3	4.8	4,8	4,8
	De acuerdo	49	79.0	79,0	83,9
	Totalmente de acuerdo	10	16.1	16,1	100,0
	Total	62	100	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 6: *Me permitió identificar mis fortalezas.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

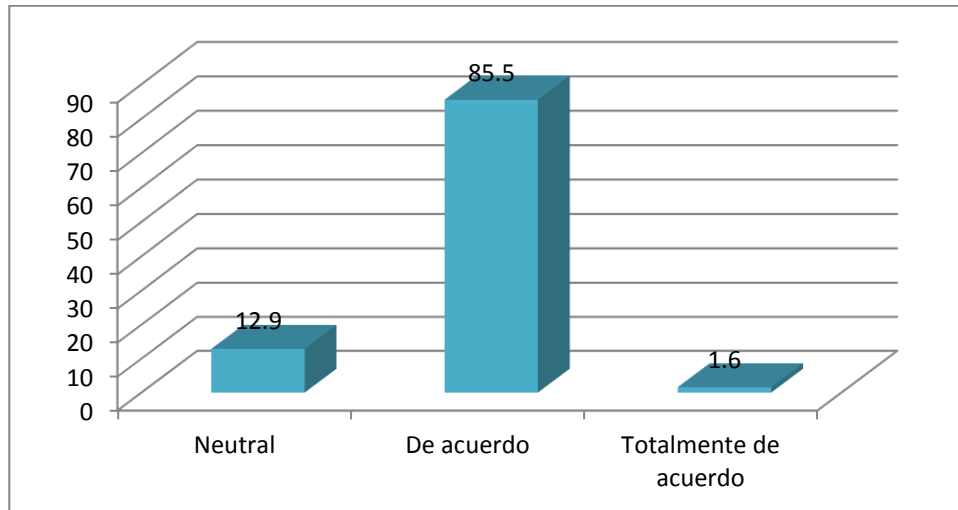
Por lo tanto en la tabla N°8 y gráfico N°6, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°5 acerca si el programa de coaching empresarial me permitió identificar mis fortalezas, en donde se obtuvo como resultados que el 79.0% de los alumnos están de acuerdo, un 16.1% de los alumnos está totalmente de acuerdo ante esta interrogante y un 4.8% es neutral siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 9: *Me ayudó a identificar mi situación actual en el contexto laboral.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	8	12.9	12,9	12,9
	De acuerdo	53	85.5	85,5	98,4
	Totalmente de acuerdo	1	1.6	1,6	100,0
	Total	62	100	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 7: *Me ayudó a identificar mi situación actual en el contexto laboral.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

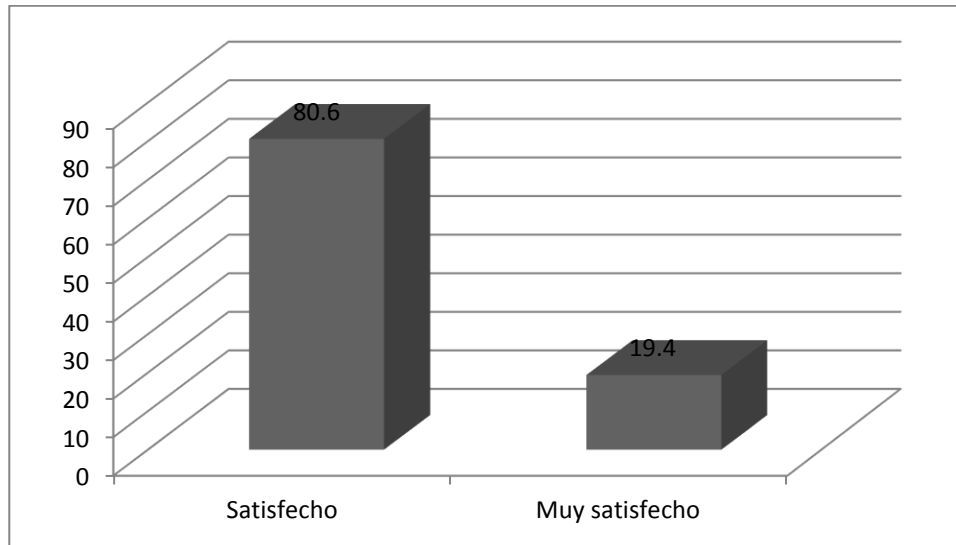
En la tabla N°9 y gráfico N°7, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°6 acerca si el programa de coaching empresarial Me ayudó a identificar mi situación actual en el contexto laboral., en donde se obtuvo como resultados que el 85.5% de los alumnos están de acuerdo, un 12.9% de los alumnos es neutral ante esta interrogante y un 1.6% está totalmente de acuerdo siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 10: *¿Qué tan satisfecho se encuentra?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	50	80.6	80,6	80,6
	Muy satisfecho	12	19.4	19,4	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 8: ¿Qué tan satisfecho se encuentra?



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

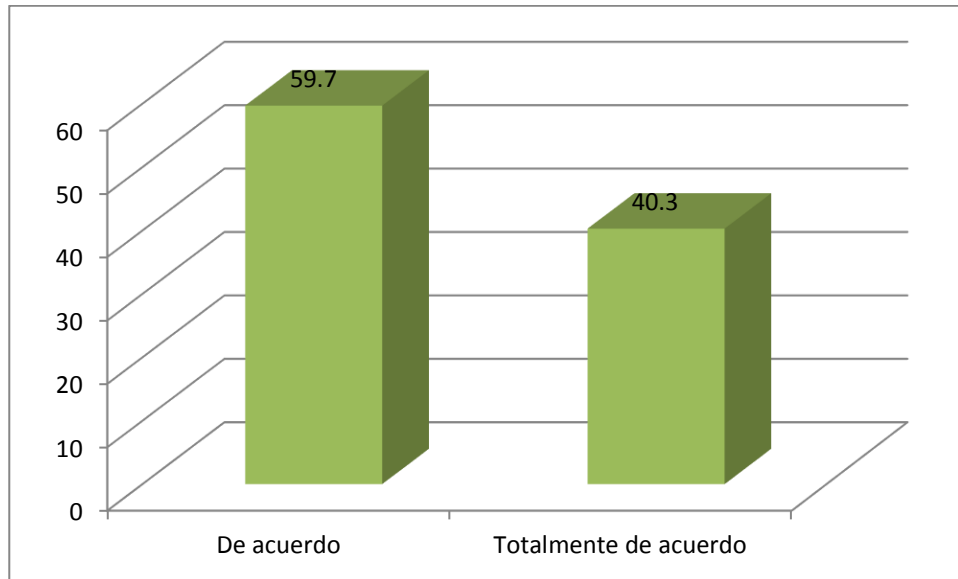
En la tabla N°10 y gráfico N°8, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°7 acerca de que tan satisfecho se encuentra acerca del programa coaching empresarial, en donde se obtuvo como resultados que el 80.6% de los alumnos está satisfecho, y un 19.4% de los alumnos está muy satisfecho, siendo este el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 11: *Me ha permitido mejorar mi estilo de liderazgo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	37	59.7	59,7	59,7
	Totalmente de acuerdo	25	40.3	40,3	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 9: *Me ha permitido mejorar mi estilo de liderazgo.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

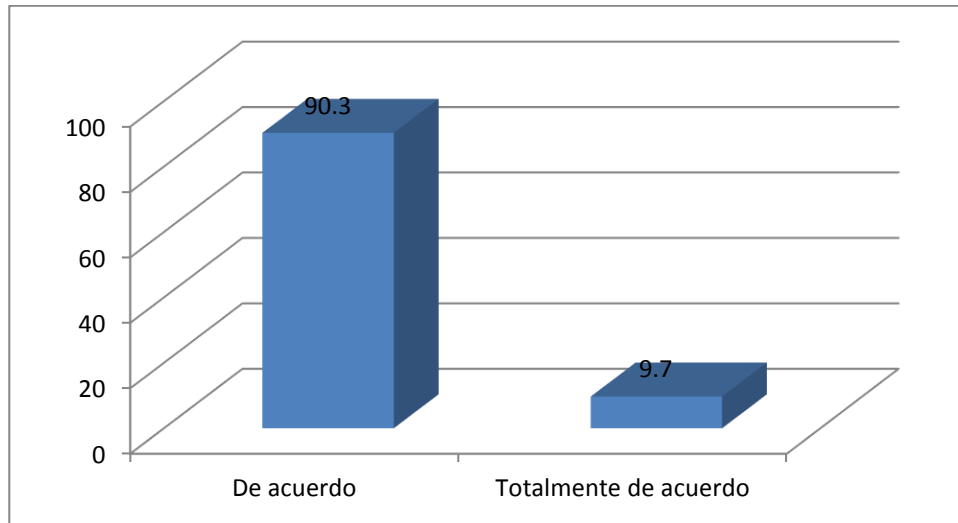
Por lo tanto en la tabla N°11 y gráfico N°9, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°8 acerca de que si el programa coaching empresarial ha permitido mejorar mi estilo de liderazgo, en donde se obtuvo como resultados que el 59.7% de los alumnos está de acuerdo y un 40.3% de los alumnos está totalmente de acuerdo siendo este el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 12: *Me ayudó a descubrir mi potencial.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	56	90.3	90,3	90,3
	Totalmente de acuerdo	6	9.7	9,7	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 10: *Me ayudó a descubrir mi potencial.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

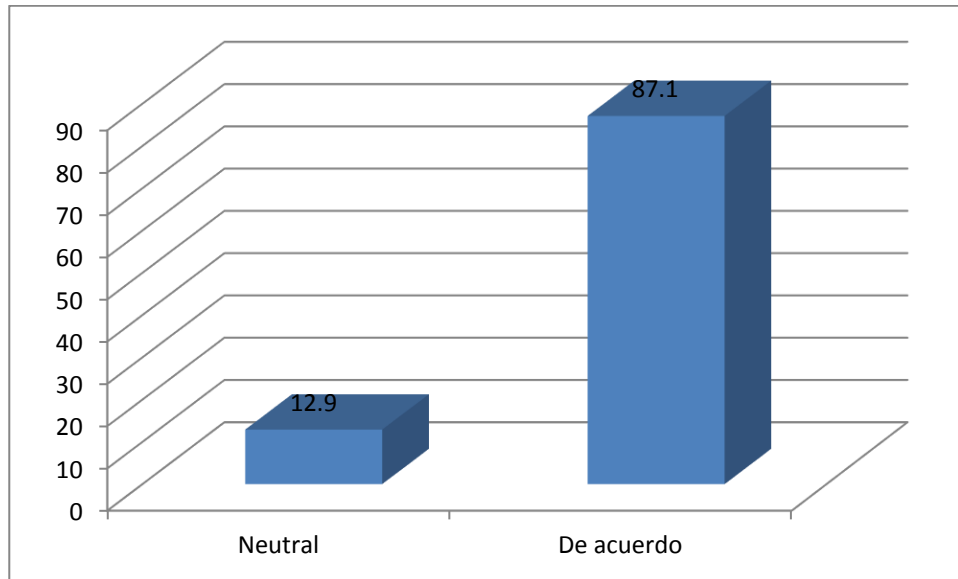
En la tabla N°12 y gráfico N°10, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°9 acerca si el programa de coaching me ayudó a descubrir mi potencial, en donde se obtuvo como resultados que el 90.3% de los alumnos están de acuerdo y un 9.7% de los alumnos está totalmente de acuerdo siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 13: *Me permitió cumplir con las metas propuestas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	8	12.9	12,9	12,9
	De acuerdo	54	87.1	87,1	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 11: *Me permitió cumplir con las metas propuestas.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

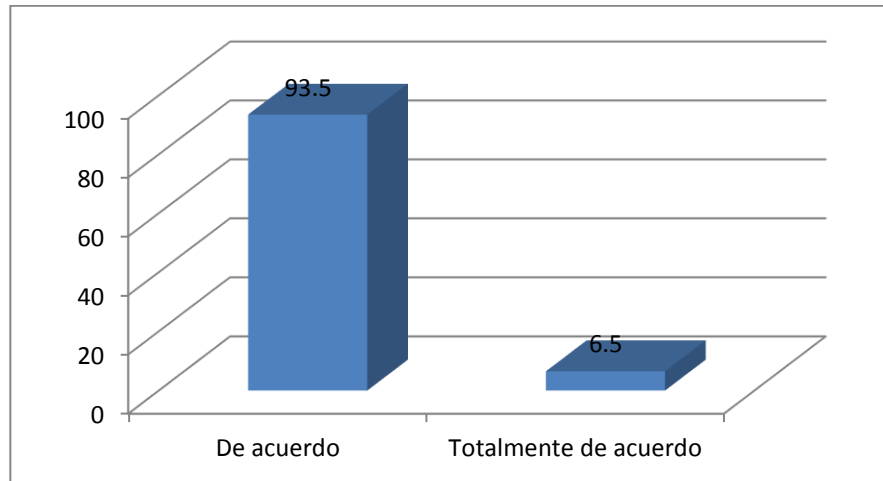
En la tabla N°13 y gráfico N°11, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°10 acerca si el programa de coaching me permitió cumplir con las metas propuestas, en donde se obtuvo como resultados que el 87.1% de los alumnos están de acuerdo y un 12.9% de los alumnos es neutral ante esta interrogante siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 14: *Me ayudó adaptarme a los cambios en función de las necesidades de los recursos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	58	93.5	93,5	93,5
	Totalmente de acuerdo	4	6.5	6,5	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 12: Me ayudó adaptarme a los cambios en función de las necesidades de los recursos.



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

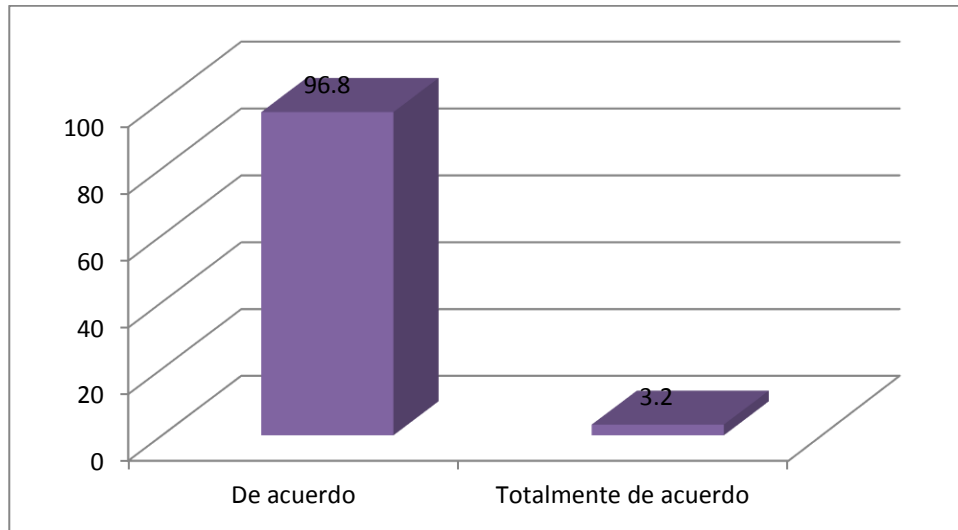
En la tabla N°14 y gráfico N°12, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°12 acerca si el programa de coaching me ayudo adaptarme a los cambios en función de las necesidades de los recursos, en donde se obtuvo como resultados que el 93.5% de los alumnos están de acuerdo y un 6.5% de los alumnos está totalmente de acuerdo siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 15: Me ayudó a mejorar mi actividad laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	60	96.8	96,8	96,8
	Totalmente de acuerdo	2	3.2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 13: *Me ayudó a mejorar mi actividad laboral.*



Fuente: *Elaboración propia.*

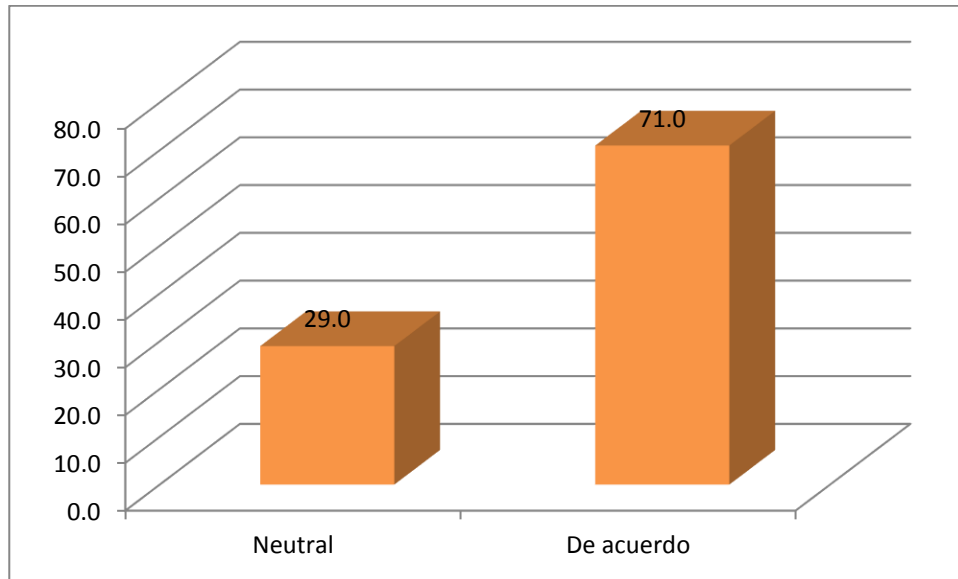
Interpretación:

En la tabla N°15 y gráfico N°13, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°13 acerca si el programa de coaching me ayudó a mejorar mi actividad laboral., en donde se obtuvo como resultados que el 96.8% de los alumnos esté de acuerdo y un 3.2% de los alumnos esté totalmente de acuerdo siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 16: *Me ha permitido ser más efectivo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	18	29.0	29,0	29,0
	De acuerdo	44	71.0	71,0	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 14: *Me ha permitido ser más efectivo*

Fuente: *Elaboración propia.*

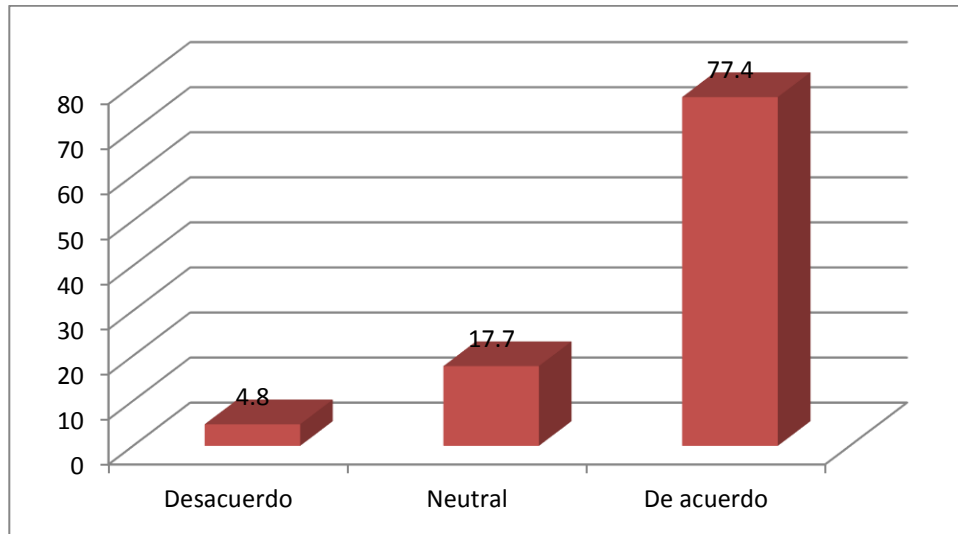
Interpretación:

En la tabla N°16 y gráfico N°14, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°13 acerca si el programa de coaching me ha permitido ser más efectivo, en donde se obtuvo como resultados que el 71.0% de los alumnos están de acuerdo y un 29.0% de los alumnos es neutral ante la interrogante siendo este el porcentaje menor y esté constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 17: *Hago las cosas en menor tiempo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	3	4.8	4,8	4,8
	Neutral	11	17.7	17,7	22,6
	De acuerdo	48	77.4	77,4	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 15: Hago las cosas en menor tiempo

Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

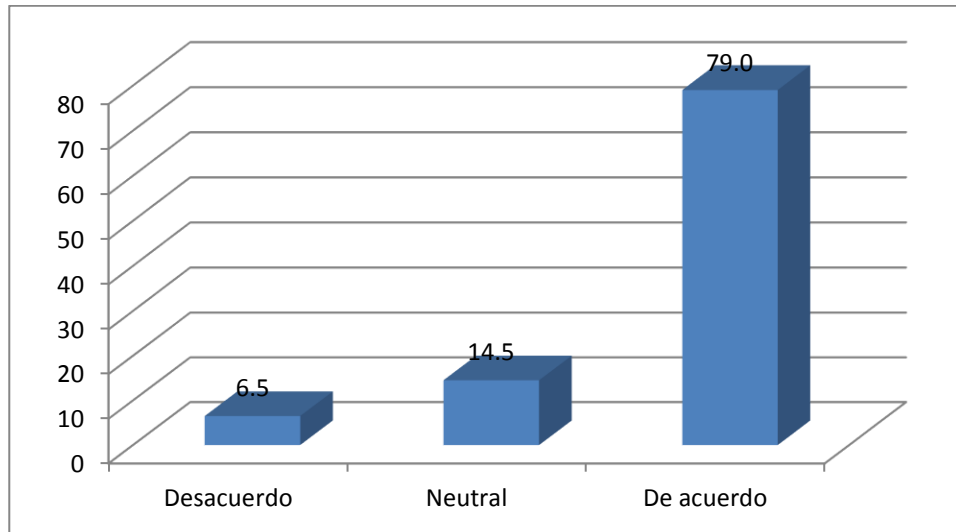
En la tabla N°17 y gráfico N°15, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°14 acerca si gracias al programa de coaching hago las cosas en menor tiempo, en donde se obtuvo como resultados que el 77.4% de los alumnos esté de acuerdo, un 17.7% de los alumnos es neutral ante la interrogante, y el 4.8% está en desacuerdo siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 18: Me ha permitido ser más organizado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	4	6.5	6,5	6,5
	Neutral	9	14.5	14,5	21,0
	De acuerdo	49	79.0	79,0	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 16: *Me ha permitido ser más organizado.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

En la tabla N°18 y gráfico N°16, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°15 acerca si gracias al programa de coaching me ha permitido ser más organizado, en donde se obtuvo como resultados que el 79.0% de los alumnos está de acuerdo, un 14.5% de los alumnos es neutral ante la interrogante, y el 6.5% está en desacuerdo siendo el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

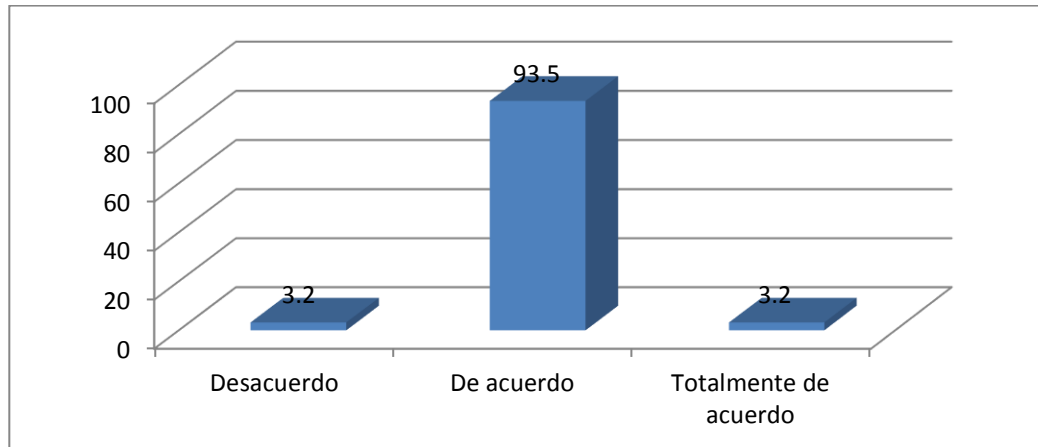
Tabla 19: *Me ha permitido mejorar en la planificación de mis actividades a corto, mediano y largo plazo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	2	3.2	3,2	3,2
	De acuerdo	58	93.5	93,5	96,8
	Totalmente de acuerdo	2	3.2	3,2	100,0

Total	62	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 17: *Me ha permitido mejorar en la planificación de mis actividades a corto, mediano y largo plazo.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

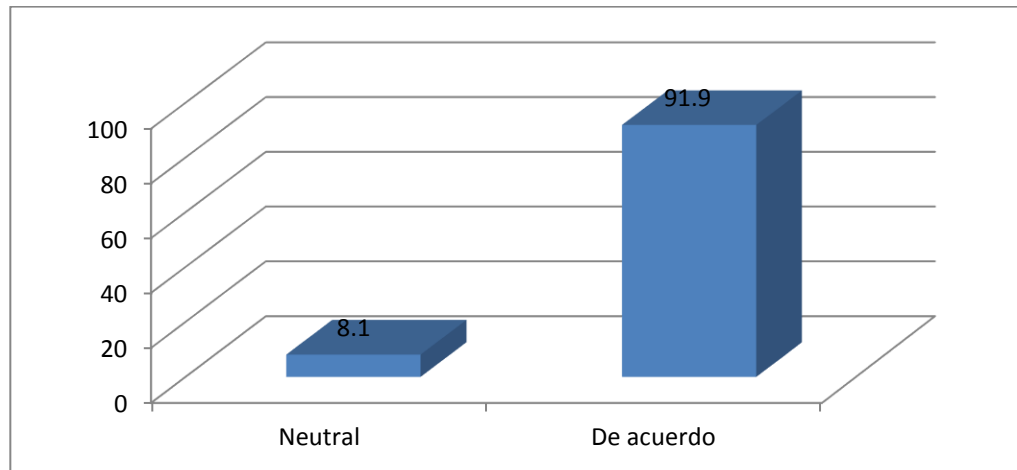
En la tabla N°19 y gráfico N°17, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°16 acerca si el programa de coaching me ha permitido mejorar en la planificación de mis actividades a corto, mediano y largo plazo en donde se obtuvo como resultado que el 93.5% de los alumnos está de acuerdo, un 3.2% de los alumnos está en desacuerdo ante la interrogante, y el 3.2% está totalmente de acuerdo, quiere decir que el porcentaje es menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 20: *Me Permitió saber utilizar los recursos de manera óptima para realizar mi trabajo y/o actividades diarias.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	5	8.1	8,1	8,1
	De acuerdo	57	91.9	91,9	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 18: *Me Permitió saber utilizar los recursos de manera óptima para realizar mi trabajo y/o actividades diarias.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

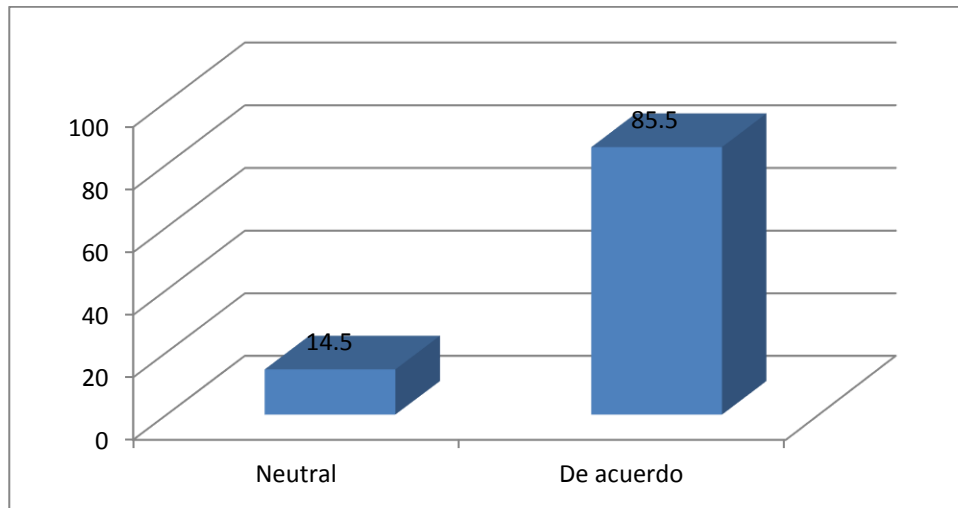
En la tabla N°20 y gráfico N°18, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°17 acerca si el programa de coaching me permitió saber utilizar los recursos de manera óptima para realizar mi trabajo y/o actividades diarias., en donde se obtuvo como resultado que el 91.9% de los alumnos está de acuerdo y el 8.1% de los alumnos es neutral ante la interrogante siendo este último el porcentaje menor y esté constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 21: *Me ayudó en mejorar y a priorizar mis tareas laborales diarias.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	9	14.5	14,5	14,5
	De acuerdo	53	85.5	85,5	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 19: *Me ayudó en mejorar y a priorizar mis tareas laborales diarias.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

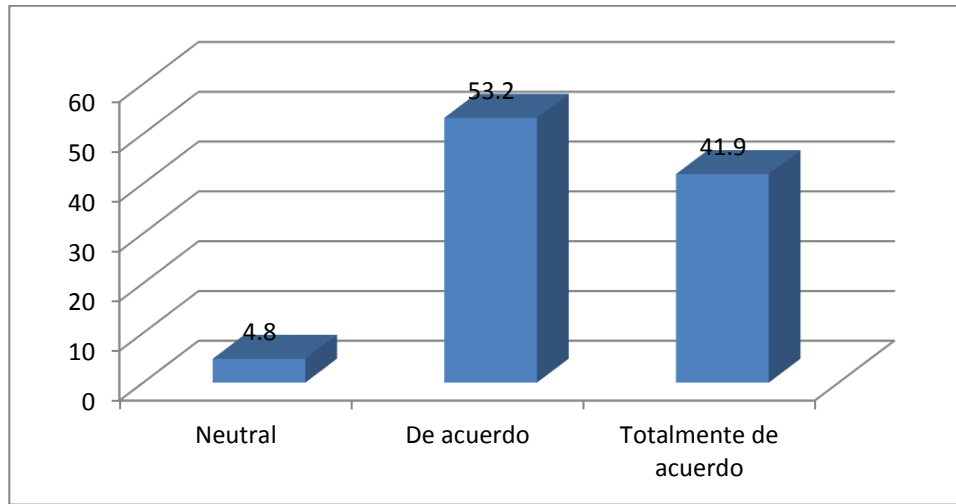
En la tabla N°21 y gráfico N°19, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°18 acerca si el programa de coaching me ayudó en mejorar y a priorizar mis tareas laborales diarias, en donde se obtuvo como resultados que el 85.5% de los alumnos está de acuerdo, un 14.5% de los alumnos es neutral ante la interrogante, y es el porcentaje menor y está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 22: *He mejorado mi desempeño y esto ha permitido mejorar mis resultados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	3	4.8	4,8	4,8
	De acuerdo	33	53.2	53,2	58,1
	Totalmente de acuerdo	26	41.9	41,9	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 20: *He mejorado mi desempeño y esto ha permitido mejorar mis resultados*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

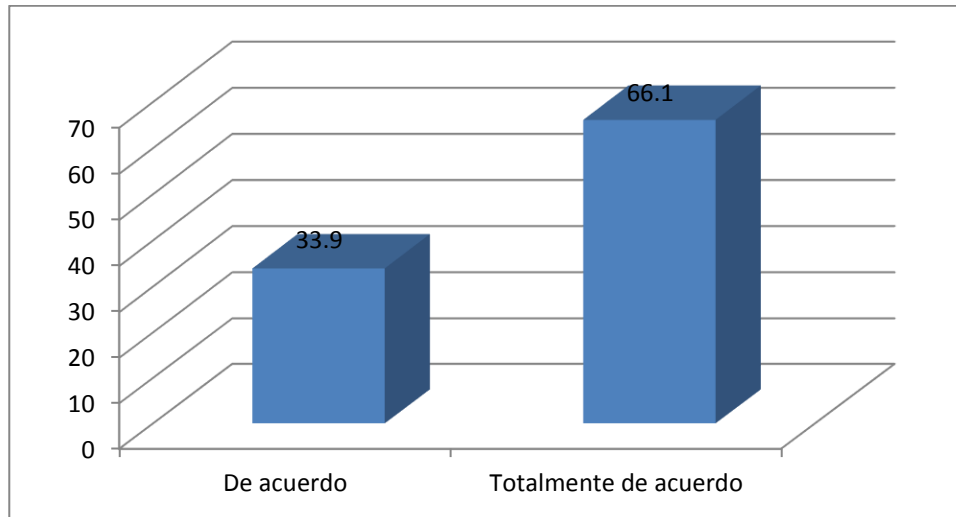
En la tabla N°22 y gráfico N°20, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°19 acerca si gracias al programa de coaching he mejorado mi desempeño y esto ha permitido mejorar mis resultados, en donde se obtuvo como resultados que el 53.2% de los alumnos está de acuerdo, un 41.9% de los alumnos está totalmente de acuerdo, y el 4.8% es neutral ante la interrogante, quiere decir que el porcentaje es menor está constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

Tabla 23: *He mejorado mis resultados de manera eficiente.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	21	33.9	33,9	33,9
	Totalmente de acuerdo	41	66.1	66,1	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 21: *He mejorado mis resultados de manera eficiente.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

En la tabla N°23 y gráfico N°21, en donde se muestran los resultados obtenidos en referencia a la pregunta N°20 acerca si gracias al programa de coaching he mejorado mis resultados de manera eficiente, en donde se obtuvo como resultados que el 66.1% de los alumnos está totalmente de acuerdo y un 33.9% de los alumnos está de acuerdo siendo este último el porcentaje menor y esté constituido por los ex alumnos del Programa Especialización de Coaching y Consultoría.

5.2 Análisis de Resultados

5.2.1 Resultados por niveles

Con el propósito de determinar los niveles de contribución del programa de coaching empresarial hacia el desempeño laboral se determinaron los niveles a los que esta variable ha

llegado. Para ello se ha empleado los siguientes niveles: Muy deficiente, deficiente, regular, bueno, y excelente.

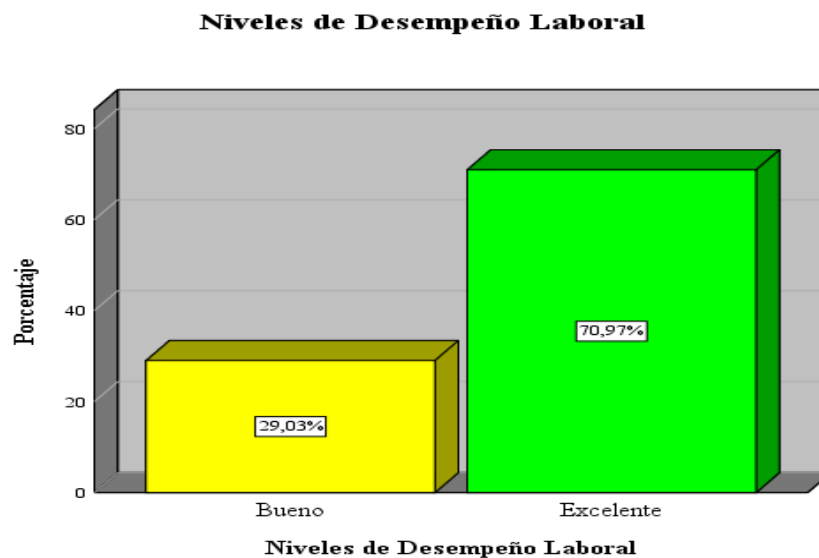
1.1.1. Niveles de la variable Desempeño Laboral

Tabla 24: Niveles de Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	18	29,03	29,03	29,03
	Excelente	44	70,97	70,97	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 22: Niveles de Desempeño Laboral



Fuente: *Elaboración propia.*

Como se puede observar mediante la tabla N°24y el gráfico N°22 los niveles alcanzados por la variable Desempeño laboral fueron principalmente “Excelente” con el 70,97% lo cual está representado por 44 personas del total de encuestados. En segundo lugar se encuentra el nivel “Bueno”, con el 29,03% lo cual viene representado por 18 personas. Esto quiere decir que el programa de coaching y consultoria, mayormente contribuye de forma excelente sobre el desempeño laboral.

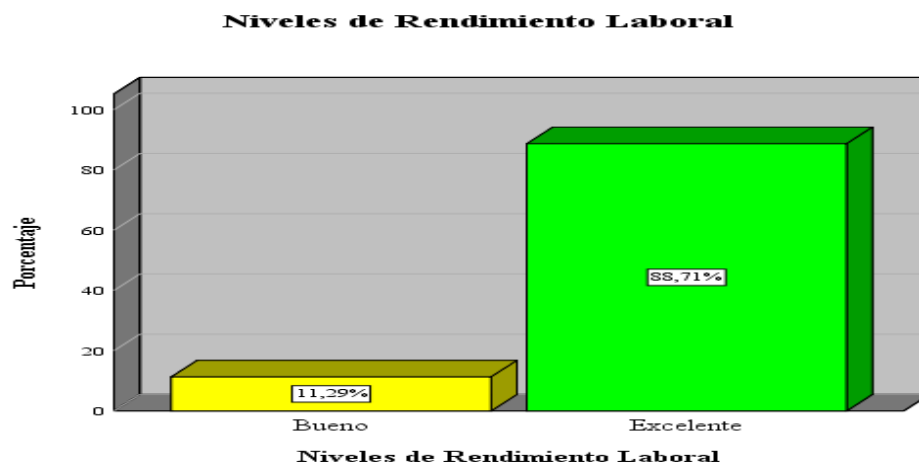
1.1.2. Niveles de la dimensión rendimiento laboral

Tabla 25: Niveles de Rendimiento Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bueno	7	11,29	11,29	11,3
Excelente	55	88,71	88,71	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Gráfico 23: Niveles de Rendimiento Laboral



Fuente: *Elaboración propia.*

Tal como se puede observar con la tabla N°25 y el gráfico N°23 los niveles alcanzados por la dimensión Rendimiento laboral fueron predominantemente “Excelente” con el 88,71%, lo cual está representado por 55 personas del total de encuestados. Después de ello, muy por debajo se encuentra el nivel “Bueno”, con el 11,29%, lo cual viene representado por 7 personas. Ello indica que el programa de coaching empresarial principalmente contribuye de forma excelente sobre el rendimiento laboral.

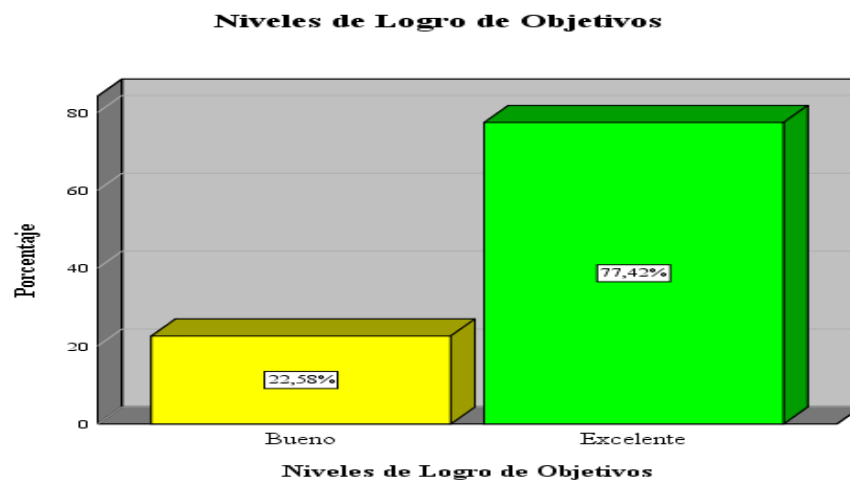
1.1.3. Niveles de la dimensión Logro de objetivos

Tabla 26: Niveles de Logro de Objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	14	22,58	22,58	22,58
	Excelente	48	77,42	77,42	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

Grafico 24: Niveles de Rendimiento Laboral



Fuente: *Elaboración propia.*

En base a lo observado mediante la tabla N°26 y el gráfico N°24 los niveles alcanzados por la dimensión de Logro de objetivos fueron mayormente “Excelente” con el 77,42%, lo cual está representado por 48 personas del total de encuestados. Luego se encuentra el nivel “Buena”, con el 22,58%, lo cual viene representado por 14 personas. Esto quiere decir que el programa de coaching empresarial mayormente contribuye de forma excelente sobre el logro de objetivos.

5.2.2 Análisis inferencial

Con el propósito de determinar si el programa coaching empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral fue adecuado promediar los datos de cada dimensión y variable analizadas. De esta manera se buscó generar datos que representen cada distribución. Y a partir de ello se identificó si estas distribuciones poseen o no normalidad. Para ello se empleó la prueba de Kolgomorov-Smirnov, pues esta prueba se utiliza cuando se analizan más de 50 datos. Después se utilizó una prueba de correlación, para observar si existe relación entre las distribuciones analizadas y finalmente se tuvo en cuenta que la prueba de Spearman se

utiliza cuando no hay normalidad al menos de una de las distribuciones de datos analizadas, y la prueba de Pearson se utiliza cuando sí existe normalidad en las dos distribuciones analizadas.

Para rechazar o no la hipótesis nula se consideró la siguiente regla: si el valor resultante de la significancia (Sig.), también llamado p-valor, es menos que nivel de significación de 0,05 (es decir: $\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula (H_0). Si sucede lo contrario, si es mayor no se rechaza la hipótesis nula.

5.2.1 Prueba de Hipótesis Secundaria 1

a) Prueba de Normalidad

- **Hipótesis**

H_0 : La variable analizada posee normalidad.

H_1 : La variable analizada no posee normalidad.

1. Resultado

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
COACHING EMPRESARIAL	0,192	62	0,000
DESEMPEÑO LABORAL	0,227	62	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

2. Decisión

El resultado de la significancia es 0,000 para ambas variables, de manera que se rechaza la hipótesis nula para ambas variables, y se infiere que las variables analizadas no poseen normalidad. Ello indica que se debe utilizar la prueba de Spearman para analizar la relación propuesta en la hipótesis secundaria 1.

b) Prueba de Spearman

3. Hipótesis

Ho: El programa de coaching empresarial no tiene relación significativa con en el desempeño laboral.

H1: El programa de coaching empresarial tiene relación significativa con en el desempeño laboral.

4. Resultado

		COACHING EMPRESARIAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	COACHING EMPRESARIAL	Coficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	62
Rho de Spearman	DESEMPEÑO LABORAL	Coficiente de correlación	-0,211
		Sig. (bilateral)	0,099
		N	62

5. Decisión

El resultado del valor Sig. 0,099, es decir mayor a 0,05, de manera que no se rechaza la hipótesis nula y se infiere que el programa de coaching empresarial no tiene relación significativa con en el desempeño laboral.

5.2.2 Hipótesis Secundaria 2

a) Prueba de Normalidad

- Hipótesis

Ho: La distribución de datos analizada posee normalidad.

H1: La distribución de datos analizada no posee normalidad.

6. Resultado

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
COACHING EMPRESARIAL	0,192	62	0,000
RENDIMIENTO LABORAL	0,416	62	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

7. Decisión

El resultado de la significancia es 0,000 para ambas distribuciones de datos; de manera que se rechaza la hipótesis nula para ambas distribuciones y se infiere que las distribuciones analizadas no poseen normalidad. Ello indica que se debe utilizar la prueba de Spearman para analizar la relación propuesta en la hipótesis específica 2.

b) Prueba de Spearman

8. Hipótesis

Ho: El programa de coaching empresarial no tiene relación significativa con en el rendimiento laboral.

H1: El programa de coaching empresarial tiene relación significativa con en el rendimiento laboral.

9. Resultado

Correlaciones

			COACHING EMPRESARIAL	RENDIMIENTO LABORAL
Rho de Spearman	Coaching Empresarial	Coeficiente de correlación	1,000	-0,033
		Sig. (bilateral)	.	0,799
		N	62	62
Rendimiento Laboral	Rendimiento Laboral	Coeficiente de correlación	-0,033	1,000
		Sig. (bilateral)	0,799	.
		N	62	62

10. Decisión

El resultado del valor Sig. Fue 0,799, es decir mayor a 0,05, de manera que no se rechaza la hipótesis nula y se infiere que el programa de coaching empresarial no tiene relación significativa con en el rendimiento laboral.

5.2.3 Hipótesis Específica 3

a) Prueba de Normalidad

- **Hipótesis**

Ho: La distribución de datos analizada posee normalidad.

H1: La distribución de datos analizada no posee normalidad.

11. Resultado

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
COACHING EMPRESARIAL	0,192	62	0,000
LOGRO DE OBJETIVOS	0,284	62	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

12. Decisión

El resultado de la significancia es 0,000 para ambas distribuciones de datos; de manera que se rechaza la hipótesis nula para ambas distribuciones y se infiere que las distribuciones analizadas no poseen normalidad. Ello indica que se debe utilizar la prueba de Spearman para analizar la relación propuesta en la hipótesis específica 3.

b) Prueba de Spearman

13. Hipótesis

Ho: El programa de coaching empresarial no tiene relación significativa con en el logro de objetivos.

H1: El programa de coaching empresarial tiene relación significativa con en el logro de objetivos.

14. Resultado

Correlaciones

		COACHING EMPRESARIA		Logro de objetivos
		L		
Rho de Spearman	COACHING EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación	1,000	-0,236
		Sig. (bilateral)	.	0,065
		N	62	62
	LOGRO DE OBJETIVOS	Coefficiente de correlación	-0,236	1,000
		Sig. (bilateral)	0,065	.
		N	62	62

15. Decisión

El resultado del valor Sig. Fue 0,065, es decir mayor a 0,05, de manera que no se rechaza la hipótesis nula y se infiere que el programa de coaching empresarial no tiene relación significativa con en el logro de objetivos.

5.3 Discusión de resultados

De acuerdo a la hipótesis comprobada, El Programa de Coaching empresarial contribuye de forma excelente en el desempeño laboral aplicado a una institución privada, esto significa que: “La mayor parte de programas de capacitación funcionan bastante bien en el sentido de que la mayoría de personas que lo siguen aprenden más que quienes no lo hacen, reaccionan positivamente a la experiencia de capacitación y después de ésta tienen el comportamiento que buscaba el programa”, como afirma Robbins & Judge(2009) y en donde Chinchay Rojas, Damián Paredes, & Quiñonez Atiro (2017) confirman en su tesis “Propuesta de un Programa de Coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalurgica S.A. San Juan de Lurigancho, 2017” que la organización al establecer trimestralmente un programa de evaluación y seguimiento de desempeño ayudará que el personal mejore al contribuir y elevar el nivel de interés de los trabajadores con e fin de incrementar la productividad y utilidad en la empresa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De acuerdo a la comprobación de la hipótesis principal, como pudimos observar el mayor porcentaje de los alumnos que participaron del Programa de Coaching y Consultoría contribuyó de forma “excelente” teniendo un alto porcentaje sobre el desempeño laboral.

Se demuestra en la primera hipótesis secundaria en base a la encuesta realizada que el mayor porcentaje de los alumnos que participaron del Programa de Coaching y Consultoría estuvo “de acuerdo” que gracias a éste permitió identificar sus fortalezas y un mayor porcentaje de ellos mejoró su desempeño en el entorno laboral.

Se demuestra en la comprobación de la segunda hipótesis, que un mayor porcentaje de los alumnos que participaron del Programa de Coaching y Consultoría fue “Neutral” en cuanto a que si les permitió crecer profesionalmente eso quiere decir que este no influye de manera directa en el entorno personal, sin embargo un alto porcentaje de los alumnos estuvo “de acuerdo” que el Programa ayudó a mejorar en su rendimiento laboral.

Se demuestra en la tercera hipótesis de tal manera que al participar del Programa de Coaching y Consultoría un alto porcentaje de ellos estuvo “Desacuerdo” que el programa ayudó a mejorar su nivel de autoestima; y pues por otro lado un alto porcentaje de ellos estuvo “Totalmente de acuerdo” de que el programa permitió mejorar sus resultados en el entorno laboral.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda tomar en cuenta que al llevar el Programa de Coaching y Consultoría, éste contribuirá de manera efectiva en personas que estén interesadas desde un enfoque aplicado a la realidad empresarial, al llevar este tipo de programas se obtendrá como resultado alcanzar el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, según menciona Robbins y Judge (2013).
2. Se recomienda principalmente considerar que gracias al Programa de Coaching y Consultoría como proceso de aprendizaje, de tal manera que permita desarrollar habilidades de liderazgo, potenciar el crecimiento y desarrollo personal con la finalidad de contribuir en el desempeño laboral.
3. Se recomienda tomar en cuenta que el Programa de Coaching y Consultoría permite desarrollar capacidades, actitudes y habilidades obteniendo un cambio significativo en el rendimiento de la persona en el entorno laboral.
4. Finalmente se recomienda llevar a cabo el Programa de Coaching, tal como menciona Marín Talero (2011) ya que como nueva disciplina permitirá desarrollar altas competencias y habilidades, puesto que podrá potenciar el crecimiento de los participantes en el desarrollo y logros de los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Amoros, E. (2004). Comportamiento Organizacional. En U. C.-E. Economía, *En busca del desarrollo de ventajas competitivas* (pág. 272). Lambayeque, Perú.
- ASESCO. (2018). *Asociación Española de Coaching*. España: ASESCO.
- Avendaño, J., & Zarza, A. (2011). El coaching como herramienta de apoyo en los procesos de aprendizaje. *Boletín de estudios económicos*, 263-298.
- Baniandrés, J., Eizaguirre, A., & García Feijoo, M. (2011). El Coaching como herramienta de apoyo en los procesos de aprendizaje. *BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS*, 263-297.
- Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación social*. Santa fe, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Cchiavenato, I. (2000). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 489.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chinchay Rojas, K. Z., Damián Paredes, Y. N., & Quiñonez Atiro, A. E. (2017). *PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL*. Lima, Perú.
- Córdova, M. (2009). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. Lima: Moshera S.R.L.

- Díaz Panduro, G. D. (2016). *Coaching en la gestión del talento humano de una universidad privada de Lima 2016*. Lima, Peru.
- Dilts, R. (2004). *Coaching-Herramientas para el cambio*. España : Ediciones Urano S.A.
- Feldman, R. (2005). *Psicología: con aplicaciones en países de habla hispana*. Mexico: Sexta Edición, McGrawHill.
- Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2015). El Clima organizacional dentro de un empresa. *Revista Contribuciones a la Economía* , 22.
- Frade, L. (2009). *Planeación por competencias*. México, D.F.
- Fundación para la prevención de riesgos laborales. (2009). *Intervención psicosocial desde el coaching*. FOMENT DEL TREBALL NACIONAL.
- Gil Sanguineti, F., & Merino Pérez, J. (2017). *Coaching Ejecutivo-Desarrollando Talento en la Empresa*. Lima,Perú: Jamming Ediciones.
- Goldvarg, D., & Perel de Goldvarg, N. (2013). *Competencias de Coaching Aplicadas: con estándares internacionales*. Buenos Aires, Argentina: Granical.
- Grados, J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.
- Hernandez, R., & Fernandez, C. (2006). *Metodología de la investigación*. D.F. , Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico, Mexico: McGraw-Hill.
- Iturralde Torres, J. I. (2010). *La Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCU LTDA*. Ambato, Ecuador.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Marín Talero, R. (2011). *El Coaching en la empresa*. España, Barcelona: Edición especial para LULU.
- Martens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia; Principios y Métodos*. Santiago de Chile: (s, e).
- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el Éxito*. España: Ediciones Urano S.A.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Monroy Navarro, A. J. (2015). *Coaching y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Morris, C., & Maisto, A. (2009). *Psicología*. México: Pearson.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional. Décimo Tercera Edición*. Naucalpan de Juárez, México.: Pearson Educación de México.
- Sahurie Boggio, Y. (2011). *Análisi del Coaching Considerando sus Etapas, Habilidades del Coach y Formación Académica*. Lima.
- Troncos Urbina, G. M. (2018). *El Coaching como herramienta para mejorar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Apg Global SAC*. Callao, Perú.
- Vargas Trepaud, R. (2014). Departamento Académico de Psicología. *REVISTA PIRÁMIDE N°10*, 79.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las empresas*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Whitmore, J. (2016). *Coaching- El Método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Paidós.

APENDICE A

Tabla 27: Matriz de Consistencia.

TEMA: PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL Y SU CONTRIBUCION EN EL DESEMPEÑO LABORAL

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
GENERAL: ¿De que manera el programa de coaching empresarial contribuye en el desempeño laboral?	GENERAL: Determinar de que manera el programa de Coaching empresarial contribuye en el desempeño laboral	GENERAL: El Programa de Coaching empresarial contribuye de forma excelente en el desempeño laboral.	XI. Coaching Empresarial: El Coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. ASESCO (2018)	Entrenamiento personalizado	Nivel de aprendizaje introspectivo Nivel de aprendizaje interactivo	El programa de coaching empresarial... 1. Me permitió mejorar mi nivel de autoestima. 2. Me permitio crecer profesionalmente. 3. Me ayudó a mejorar el nivel de interaccion con mis compañeros de trabajo. 4. Me ayudo a mejorar mi nivel de empatia.
				Estado actual	Nivel de situacion del coachee Nivel de autoevaluación	El programa de coaching empresarial... 5. Me permitió identificar mis fortalezas. 6. Me ayudó a identificar mi situacion actual en el contexto laboral.
				Estado esperado	Nivel de desarrollo personal Nivel de autoconocimiento	El programa de coaching empresarial... 7. Que tan satisfecho se encuentra? 8. Me ha permitido mejorar mi estilo de liderazgo. 09.Me ayudo a descubrir mi potencial.
PROBLEMAS SECUNDA	OBJETIVOS SECUNDARIO	HIPOTESIS SECUNDARIAS	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Cual es la relacion entre el programa de coaching empresarial con el desempeño laboral?	Determinar la relacion del programa de coaching empresarial en el desempeño laboral.	El Programa de Coaching empresarial tiene relacion significativa en el desempeño laboral.	YI. Desempeño Laboral: El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Robbins y Judge (2013)	Rendimiento laboral	Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos Nivel de resultado alcanzado	El programa de coaching empresarial... 10. Me permitió cumplir con las metas propuestas. 11. Me ayudó a mejorar mi actividad laboral. 12. Me ayudo adaptarme a los cambios en función de las necesidades de los recursos.
Cual es la relacion entre el programa de coaching empresarial con el rendimiento laboral?	Determinar la relacion del programa de coaching empresarial en el rendimiento laboral.	El Programa de Coaching empresarial tiene relacion significativa en el rendimiento laboral.		Logro de Objetivos	Cantidad de trabajo realizado en el menor tiempo posible Nivel de Resultados	El programa de coaching empresarial... 13. Me ha permitido ser mas efectivo. 14. Hago las cosas en menor tiempo 15. Me ha permitido ser mas organizado. 16. Me ha permitido mejorar en la planificacion de mis actividades a corto, mediano y largo plazo. El programa de coaching empresarial... 17. Me Permitió saber utilizar los recursos de manera optima para realizar mi trabajo y/o actividades diarias. 18. Me ayudó en mejorar y a priorizar mis tareas laborales diarias. 19. he mejorado mi desempeño y esto ha permitido mejorar mis resultados. 20. he mejorado mis resultados de manera eficiente.
Cual es la relacion entre el programa de coaching empresarial con el logro de objetivos?	Determinar la relacion del programa de coaching empresarial en el logro de objetivos.	El Programa de Coaching empresarial tiene relacion significativa en el logro de objetivos.				

APÉNDICE B

Cuestionario

ENCUESTA						
Estimado Sr. (a) las siguientes preguntas tienen como objetivo dar a conocer como un programa de coaching empresarial contribuye a mejorar el desempeño laboral						
Explicaciones :						
Selecciones solo una respuesta marcando con una (X), recuerde que no hay respuesta correcta e incorrecta , tenga en cuenta que debe elegir la respuesta que mas se aproxime, Por favor no dejar ninguna respuesta en blanco.						
DATOS GENERALES		Edad:	Sexo:			
1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho		
Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante		
N°	Preguntas	1	2	3	4	5
El programa de coaching empresarial...						
1	Me permitió mejorar mi nivel de autoestima.					
2	Me permitio crecer profesionalmente.					
3	Me ayudó a mejorar el nivel de interaccion con mis compañeros de trabajo.					
4	Me ayudo a mejorar mi nivel de empatia.					
5	Me permitió identificar mis fortalezas.					
6	Me ayudó a identificar mi situacion actual en el contexto laboral.					
7	Que tan satisfecho se encuentra?					
8	Me ha permitido mejorar mi estilo de liderazgo.					
9	Me ayudo a descubrir mi potencial.					
10	Me permitió cumplir con las metas propuestas.					
11	Me ayudo adaptarme a los cambios en función de las necesidades de los recursos.					
12	Me ayudó a mejorar mi actividad laboral.					
13	Me ha permitido ser mas efectivo.					
14	Hago las cosas en menor tiempo					
15	Me ha permitido ser mas organizado.					
16	Me ha permitido mejorar en la planificacion de mis actividades a corto, mediano y largo plazo.					
17	Me Permitió saber utilizar los recursos de manera optima para realizar mi trabajo y/o actividades diarias.					
18	Me ayudó en mejorar y a priorizar mis tareas laborales diarias.					
19	he mejorado mi desempeño y esto ha permitido mejorar mis resultados					
20	He mejorado mis resultados de manera eficiente.					

APÉNDICE C

PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

1. Objetivos del Programa

1.1 Objetivo General

Diseñar o implementar un Programa de Coaching Empresarial para lograr un desempeño laboral eficiente y eficaz en los empleados de una empresa o institución privada.

1.2 Objetivos Específicos

- Implementar y estructurar un modelo de Coaching Empresarial, que vaya acorde a los recursos y necesidades de la empresa.
- Brindar a los empleados herramientas que les permita desarrollarse de manera eficiente, con el fin de incrementar su nivel rendimiento de manera personal y dentro del grupo de trabajo que contribuya en el desempeño laboral.
- Contribuir en la preparación y capacitación del personal acorde a los planes y objetivos que la empresa requiere y que eso incremente en su desempeño laboral.

2. Justificación:

El presente plan a implementar, se propone con la finalidad de brindar y aportar información necesaria tanto en los trabajadores, como a la empresa de la siguiente manera:

PLAN PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

Diagnóstico Situacional

Diseño del Programa de capacitación

Desarrollo y aplicación del Programa

Evaluación y Control

Implementación del Programa de Coaching Empresarial.

3. Alcances:

El presente Programa de Coaching empresarial, se encuentra orientado a desarrollar y a poner en práctica herramientas que sean capaces de potenciar resultados e incrementar los niveles de desempeño laboral en los participantes del cual estará dirigido a todos los colaboradores de una institución privada.

4. Características del Programa:

El presente programa deberá caracterizarse por:

- Contar con un *coach eficaz* que desarrolle el programa de manera responsable y comprometido con el fin de lograr resultados extraordinarios.

- Llevar a cabo una *Evaluación a las necesidades*, de acuerdo a lo identificado por el coach encargado deberá trabajar mediante entrevistas, evaluaciones y encuestas para identificar correctamente cuales son las necesidades y llevar a cabo el programa.
- De acuerdo a las *necesidades de la organización* el coach deberá abordar los problemas los cuales deberán estar *alineados* con los objetivos de la empresa.
- De acuerdo a *los Objetivos y metas*, en cuanto a lo previamente expuesto será de vital importancia, se monitoree y analice el progreso hacia las metas con regularidad, con la finalidad de replantear una estrategia, según sea necesaria.
- *Buy-in de liderazgo*, para llevar a cabo un programa exitoso es necesario contar con el apoyo y el liderazgo (gerentes/jefes), lo cual ayude a impulsar la importancia del programa, de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Deberá ser *creativo*, contar con una estrategia de comunicación, de escucha activa, contando con un componente esencial de aprendizaje y desarrollo.

5. Propuesta: Contenido del programa:

Los temas del Programa deberán estar relacionados a las necesidades de la organización, sin embargo se tendrá que obtener dicha información mediante evaluaciones de desempeño, encuestas y entrevistas previas para su desarrollo, por lo que dentro de dichas necesidades se considerarán temas importantes que permitan contribuir para el entendimiento del mismo.

Los temas principales del programa serán:

- Coaching y Liderazgo
- Competencias en Coaching

- Coaching Ontológico
- Inteligencia Emocional para el Coaching
- Programación Neurolingüística (PNL)
- Coaching ejecutivo
- Coaching y Empresa
- Consultoría
- Comunicación en Coaching

6. Cronograma:

Gráfico 25: Propuesta: Contenido del Programa

N°	CONTENIDO	DIRIGIDO	MES						
			1	2	3	4	5	6	
1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	TRABAJADORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	X						
2	DISEÑO DEL PROGRAMA		X						
	Coaching Ontológico		X						
	Consultoría		X	X					
	Inteligencia Emocional para el Coaching			X					
	Programación Neurolingüística (PNL)			X					
	Coaching y Liderazgo			X					
3	DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL EN BASE A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.	GERENTES/JEFES			X				
	Coaching y Empresa				X				
	Coaching Ejecutivo				X	X			
4	EVALUACIÓN Y CONTROL	AMBOS				X			X
5	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING						X		

Fuente: Elaboración Propia