

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora del ambiente laboral en base al
Coaching de desarrollo de competencias para la organización
empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima-Perú”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestro en
Administración de Negocios**

Autores:

**Bach. Lechuga Jirón, Carlos Luis
Bach. Lechuga Jirón, Eddy Orlando**

Docente Guía:

Mg. Yábar Vega, Ben Yúsef Paul

TACNA – PERÚ

2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA.....	1
ÍNDICE	2
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14

	Pág.
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	16
1.1. Título del Tema	16
1.2. Planteamiento del Problema.....	16
1.3. Objetivo Principal.....	18
1.4. Objetivos Específicos.....	18
1.5. Justificación	19
1.6. Metodología.....	20
1.7. Definiciones.....	24
1.8. Alcances y Limitaciones.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
2.1. Conceptualización de Ambiente Laboral	26
2.2. Dimensiones de la Variable Ambiente Laboral	29
2.3. Conceptualización de Coaching de desarrollo de Competencias.....	31
2.3.1. ¿Qué es el coach?.....	31
2.3.2. Características del Coaching.....	32
2.3.3. Proceso del Coaching.....	34
2.3.4. Competencias del Coaching.....	37
2.4. Modelos de Coaching de Desarrollo de Competencias.....	40
2.4.1. Beneficios del Coaching en las Organizaciones.....	43
2.4.2. Competencia Laboral	44
2.4.2.1 Componentes de una Competencia	45

2.4.2.2	Tipos de Competencias Laborales	46
2.5.	Análisis Comparativo de los modelos	48
2.6.	Análisis Crítico de las bases teóricas	50
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....		54
3.1.	Reseña Histórica.....	54
3.2.	Filosofía Organizacional.....	55
3.3.	Diseño Organizacional.....	57
3.4.	Servicio de Consultoría	57
3.5.	Diagnóstico Organizacional.....	59
		Pág.
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		61
a.1. Propuesta de Mejora:		
4.1.	Marco Metodológico	61
4.1.1.	Tipo de Estudio.....	61
4.1.2.	Técnicas	62
4.1.3.	Instrumentos	63
4.1.4.	Confiabilidad del Instrumento	64
4.1.5.	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	65
4.2.	Diagnóstico	65
4.3.	Propuesta de la Mejora.....	89
4.3.1.	Presentación.....	89
4.3.2.	Finalidad	90

4.3.3. Objetivos	90
4.3.4. Descripción del Programa	91
4.3.5. Diseño	94
4.3.6. Implementación del programa de coaching de desarrollo de Competencias.....	95
4.3.6.1. Implementación Primera Fase	95
4.3.6.2. Implementación Segunda Fase	97
4.3.6.3. Implementación Tercera Fase	104
4.4. Mecanismos de Control	105
 CAPÍTULO V: SUGERENCIAS.....	122

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipo de investigación	21
Tabla 2. Análisis FODA	59
Tabla 3. Operacionalización de la variable Ambiente Laboral	64
Tabla 4. Edad y sexo de los encuestados.....	66
Tabla 5. Pregunta1. ¿Conoce usted la misión de la institución?.....	67
Tabla 6. Pregunta2. ¿Conoce usted la visión de la institución?.....	68
Tabla 7. Pregunta 3.¿Considera usted que está laborando en una institución seria?.....	69
Tabla 8. Pregunta 4. ¿Recibe capacitación frecuente en el cargo que realiza?.....	70
Tabla 9. Pregunta 5. ¿Tiene usted una clara definición de los deberes y responsabilidades de su puesto?.....	71
Tabla 10. Pregunta 6.¿Cree usted que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?.....	72
Tabla 11. Pregunta 7. ¿Se siente satisfecho con la labor que realiza en la organización?.....	73
Tabla 12. Pregunta 8. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?.....	74
Tabla 13. Pregunta 9. ¿Recibe algún estímulo cuando logra sus metas propuestas?.....	75
Tabla 14. Pregunta 10. ¿Considera que la empresa le brinda la motivación necesaria para su desempeño laboral?.....	76
Tabla 15. Pregunta 11. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?.....	77

Tabla 16. Pregunta 12. ¿Expresa sus ideas creativas e innovadoras de una forma clara y fluida en el trabajo en equipo?.....	78
Tabla 17. Pregunta 13. ¿Toma decisiones que le permitan solucionar asuntos de su jurisdicción o área de trabajo?.....	79
Tabla 18. Pregunta 14. ¿Considera que percibe una remuneración Justa por su desempeño laboral?.....	80
Tabla 19. Pregunta 15. ¿Las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?.....	81
Tabla 20. Pregunta 16. ¿Considera que la relación con sus colegas de trabajo es la adecuada?.....	82
Tabla 21. Pregunta 17. ¿Está usted a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo?.....	83
Tabla 22. Pregunta 18. En su trabajo diario se lleva acabo eficazmente las relaciones humanas.....	84
Tabla 23. Pregunta 19. ¿Piensa usted que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podría ser mejor?.....	85
Tabla 24. Pregunta 20. ¿Considera usted que su trabajo es monótono y aburrido?.....	86
Tabla 25. Nivel o Grado de Ambiente Laboral.....	87
Tabla 26. Metodología de herramienta Coaching.....	93
Tabla 27. Diseño de implementación de la Herramienta Coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral.....	94
Tabla 28. Taller de relaciones Humanas	99
Tabla 29. Taller Reforzando la Autoestima.....	100
Tabla 30. Taller Toma de Decisiones.....	102

Tabla 31. Taller Trabajo en Equipo.....	103
Taller 32. Taller Manejo de Conflictos y La Comunicación	104
Tabla 33. Mecanismos de control de la herramienta Coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral.	105
Tabla 34. Criterios de control de la herramienta Coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral.	105
Tabla 35. PREGUNTA: 1 ¿La herramienta Coaching está aumentando tu confianza en el cumplimiento de tu tarea?.....	106
Tabla 36. PREGUNTA: 2¿Sientes que se están cumpliendo los objetivos propuestos del programa coaching?.....	107
Tabla 37. PREGUNTA: 3.¿Sientes que el programa Coaching te está ayudando a reconocer habilidades y talentos que desconocías?.....	108
Tabla 38 .PREGUNTA: 4.¿Sientes que el entrenamiento está cumpliendo con tus expectativas y necesidades?..	109
Tabla 39. PREGUNTA: 5.¿Consideras que la práctica coaching está mejorando tus competencias laborales dentro de la empresa?.....	110
Tabla 40. PREGUNTA: 6.La incidencia de la práctica coaching en las competencias laborales de los trabajadores es positiva.....	111
Tabla 41. PREGUNTA: 7.¿Incrementar la productividad es una de tus metas de trabajo?.....	112
Tabla 42. PREGUNTA: 8.Considera que por medio de la práctica Coaching lograrás una mayor productividad.....	113
Tabla 43. PREGUNTA: 9.¿El trabajo en equipo es una estrategia que se viene implementando de manera efectiva en la organización?.....	114
Tabla 44. PREGUNTA: 10. Actualmente la capacitación es una estrategia continua	

dentro de la empresa.....	115
Tabla 45. PREGUNTA:11. Actualmente es una estrategia de la empresa estimular al colaborador cuando cumple una meta propuesta.....	116
Tabla 46. PREGUNTA: 12 La relación laboral con sus compañeros de trabajo está mejorando con la práctica coaching.....	117
Tabla 47. PREGUNTA: 13. Considera que el trabajo en equipo está mejorando sustancialmente con la práctica Coaching.....	118
Tabla 48. PREGUNTA: 14.Considera que el logro de las metas organizacionales se pueden alcanzar llevando a cabo la práctica coaching.....	119
Tabla 49. PREGUNTA: 15.Considera recomendable continuar con la práctica Coaching dentro de la Empresa.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Efectos Positivos y Negativos del ambiente laboral.....	28
Figura 2. Visión de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA.....	55
Figura 3. Misión de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA.....	55
Figura 4. Filosofía organizacional de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA.....	56
Figura 5. Diagrama de Áreas de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA.....	57
Figura 6. Organigrama. de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA.....	57
Figura 7. Fórmula Alfa Cronbach	64
Figura 8. Sexo y Edad de Encuestados.....	66
Figura 9. Pregunta1. ¿Conoce usted la misión de la institución?.....	67
Figura 10. Pregunta2. ¿Conoce usted la visión de la institución?.....	68
Figura 11. Pregunta 3. ¿Considera usted que está laborando en una institución seria?.....	69
Figura 12. Pregunta 4. ¿Recibe capacitación frecuente en el cargo que realiza?....	70
Figura 13. Pregunta 5. ¿Tiene usted una clara definición de los deberes y responsabilidades de su puesto?.....	71
Figura 14. Pregunta 6.¿Cree usted que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?.....	72
Figura 15. Pregunta 7. ¿Se siente satisfecho con la labor que realiza en la organización?.....	73
Figura 16. Pregunta 8. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?.....	74
Figura 17. Pregunta 9. ¿Recibe algún estímulo cuando logra sus metas propuestas?.....	75

Figura 18. Pregunta 10. ¿Considera que la empresa le brinda la motivación necesaria para su desempeño laboral?.....	76
Figura 19. Pregunta 11. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?.....	77
Figura 20. Pregunta 12. ¿Expresa sus ideas creativas e innovadoras de una forma clara y fluida en el trabajo en equipo?.....	78
Figura 21. Pregunta 13. ¿Toma decisiones que le permitan solucionar asuntos de su jurisdicción o área de trabajo?.....	79
Figura 22. Pregunta 14. ¿Considera que percibe una remuneración Justa por su desempeño laboral?.....	80
Figura 23. Pregunta 15. ¿Las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?.....	81
Figura 24. Pregunta 16. ¿Considera que la relación con sus colegas de trabajo es la adecuada?.....	82
Figura 25. Pregunta 17. ¿Está usted a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo?.....	83
Figura 26. Pregunta 18. En su trabajo diario se lleva acabo eficazmente las relaciones humanas.....	84
Figura 27. Pregunta 19. ¿Piensa usted que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podría ser mejor?.....	85
Figura 28. Pregunta 20. ¿Considera usted que su trabajo es monótono y aburrido?.....	86
Figura 29. Pregunta 1. ¿La herramienta Coaching está aumentando tu confianza en el cumplimiento de tu tarea?.....	106
Figura 30. Pregunta 2. ¿Sientes que se están cumpliendo los objetivos propuestos del programa Coaching?.....	107
Figura 31. Pregunta 3.¿Sientes que el programa Coaching te está ayudando a	

reconocer habilidades y talentos que desconocías?.....	108
Figura 32. Pregunta 4.¿Sientes que el entrenamiento está cumpliendo con tus expectativas y necesidades?.....	109
Figura 33. Pregunta 5. ¿Consideras que la práctica coaching está mejorando tus competencias laborales dentro de la empresa?.....	110
Figura 34. Pregunta 6.La incidencia de la práctica coaching en las competencias laborales de los trabajadores es positiva.....	111
Figura 35. Pregunta 7.¿Incrementar la productividad es una de tus metas de trabajo?.....	112
Figura 36. Pregunta 8. Considera que por medio de la práctica Coaching lograrás una mayor productividad.....	113
Figura 37. Pregunta 9.¿El trabajo en equipo es una estrategia que se viene implementando de manera efectiva en la organización?.....	114
Figura 38. Pregunta 10. Actualmente la capacitación es una estrategia continua dentro de la empresa.....	115
Figura 39. Pregunta 11. Actualmente es una estrategia de la empresa estimular al colaborador cuando cumple una meta propuesta.....	116
Figura 40. Pregunta 12 La relación laboral con sus compañeros de trabajo está mejorando con la práctica coaching.....	117
Figura 41. Pregunta 13. Considera que el trabajo en equipo está mejorando sustancialmente con la práctica Coaching.....	118
Figura 42. Pregunta 14.Considera que el logro de las metas organizacionales se pueden alcanzar llevando a cabo la práctica coaching.....	119
Figura 43. Pregunta 15.Considera recomendable continuar con la práctica Coaching dentro de la Empresa.....	120

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se concretizó en una “Propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima-Perú”-2020. Para lo cual se tuvo en cuenta tres tópicos clave, que son: Coaching, ambiente laboral y competencias dentro de la organización.

Para la propuesta se utilizó una metodología de tipo aplicativo, el diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal y descriptivo correlacional. Se utilizó un enfoque de análisis mixto de investigación para la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos de la indagación científica.

La implementación de la propuesta Coaching para el desarrollo de competencias y mejora del ambiente laboral, constó de tres fases; en cada una se estableció actividades, recursos y herramientas necesarias para el logro de los objetivos, se contó con la participación de población total de la organización.

En conclusión, se ha podido comprobar que la aplicación del Coaching en la organización es de suma importancia, pues permitió desarrollar las habilidades de los trabajadores, movilizó los valores y los compromisos de los individuos y mejoró las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas del siglo XXI tienen un gran reto, ya que en este mundo globalizado, las medidas estratégicas se orientan hacia la importancia de crear una superioridad competitiva en el mercado, es por ello que las organizaciones examinan herramientas que les permitan lograr este objetivo mediante el desarrollo de sus colaboradores, Es así que las empresas han tenido que modificar sus perspectivas y la forma de percibir al recurso humano, inicialmente los trabajadores ejecutaban sus labor con el único fin de obtener un recurso económico, con esta filosofía no se generaba una correspondencia directa entre los objetivos que asumía la organización con los objetivos que tenían los colaboradores y daba como consecuencia disgregación en las acciones rutinarias. Hoy por hoy este modelo es obsoleto, ya que toda organización tiene como finalidad primordial; relacionar los objetivos de la empresa con los objetivos personales de sus trabajadores y así conseguir niveles óptimos de productividad. Para ello se requiere de ejecutivos competentes y herramientas estratégicas que logren motivar, inspirar y desarrollar las habilidades óptimas en los colaboradores, para que ellos ejecuten un trabajo de calidad.

Con la evolución de las empresas surgen diferentes estrategias que impulsan el desarrollo de los colaboradores, entre estas se encuentra el Coaching, el cual tienen como finalidad lograr que las personas desarrollen todo su potencial de una forma metódica, real y con estructuración, propone un espacio de crecimiento tanto personal como profesional para los trabajadores que tenga a su cargo y/o para sí mismo.

Por esta razón, el presente informe de investigación obtuvo como resultado una **“PROPUESTA DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL EN BASE AL COACHING DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL BUSINESS PARTNERS CONSULTORA S.A.C. LIMA-PERÚ”**, para lo cual se realizó primero un diagnóstico entre el ambiente laboral y competencias laborales en la organización, así mismo se estableció las relaciones entre ellas, luego se diseñó una propuesta de mejora del ambiente laboral basado en el coaching de desarrollo de competencias en la organización empresarial y por último se estableció los mecanismos de implementación de dicha propuesta.

La metodología que se utilizó para determinar la propuesta de mejora con respecto a la situación problemática de la organización y así poder lograr los objetivos formulados, fue de tipo aplicativo, el diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal y descriptivo correlacional. Se utilizó un enfoque de análisis mixto de investigación para la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos de la indagación científica.

Esta investigación contiene cinco capítulos; en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema y objetivos, el segundo capítulo expone el marco teórico que contiene la conceptualización de los tópicos clave, en el tercer capítulo se formuló el marco referencial de la empresa, en el cuarto capítulo se plasmó los resultados donde se evidencia el logro de los objetivos del trabajo de investigación; y en el último capítulo se determinó recomendaciones y/o sugerencias de implementación de la propuesta de mejora.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema:

“PROPUESTA DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL EN BASE AL COACHING DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL BUSINESS PARTNERS CONSULTORA S.A.C. LIMA-PERÚ”.

1.2. Planteamiento del Problema:

Las empresas del siglo XXI son cada vez más versátiles, pues están sintiendo la presión e importancia de crear una serie de ventajas competitivas en el mercado, por tal razón las organizaciones examinan estrategias que permitan lograr esta meta mediante el desarrollo personal de sus colaboradores, una de las tácticas es gestionar y valorar las competencias en el ambiente laborales de tal manera que el rendimiento de los empleados sea excelente y de esta forma contar con una empresa altamente productiva y competitiva.

En América latina y porque no decirlo en el mundo, han surgido y se crean constantemente organizaciones grandes, medianas y pequeñas, que buscan a través de sus productos, bienes o servicios; apoderarse de diferentes tipos de mercado; pero algunos estudiosos consideran que la calidad y número de líderes que disponen las organizaciones de los diferentes países son la clave para su

crecimiento; pero esto no surge de la nada, sino por medio de una herramienta estratégica denominada Coaching, la cual proporciona muchos beneficios y ventajas competitivas, así como un poderoso liderazgo dentro de la misma.

En el ámbito empresarial Peruano, son muchas las organizaciones que ofrecen bienes y servicios, pero como todo mercado, existe mucha competitividad en diversos aspectos e índole, en algunos caso también se da la competencia desleal por múltiples factores relacionados a la ética y/o cultura; sin embargo la gran mayoría de compañías dedicadas a este rubro tratan de emerger analizando de manera interna y externa sus debilidades y fortalezas como grupo de trabajo.

Una de estas organizaciones peruanas es Business Partners Consultora S.A.C., empresa dedicada al rubro de bienes y servicios, creada el 2013, brinda especialmente servicios a otras empresas para procesos de reclutación y selección de personal, capacitación y entrenamiento, gestión del clima organizacional, evaluación del desempeño., Payroll – administración de planillas y asesoría legal.

La presente investigación se centró en el estudio de esta organización, ya que a través de sus reportes y de sus análisis internos, se pudo determinar que un gran número de colaboradores no estaban alcanzando sus metas a nivel personal ni grupal, esto trajo como consecuencia presión de parte de los supervisores, desmotivación, disminución en el índice de cumplimiento de metas y la rotación de personal periódicamente, lo cual dificulta el crecimiento de la organización en el mercado de bienes y servicios; si no se da solución y de

continuar esta situación problemática, es posible que esta empresa se vea cada vez más afectada en sus utilidades y afronte problemas de sostenimiento.

Este trabajo de investigación contribuirá elaborando una Propuesta de mejora para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. sede Lima- Perú. Mediante la herramienta Coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral.

1.3. Objetivo Principal:

Elaborar una propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.

1.4. Objetivos Específicos:

Realizar un diagnóstico del ambiente laboral y de las competencias laborales de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.

Realizar un diagnóstico de las competencias laborales de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.

Diseñar la propuesta de mejora del ambiente laboral basado en el coaching de desarrollo de competencias en la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.

Establecer los mecanismos de implementación de la propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners consultora S.A.C. Lima- Perú.

1.5. Justificación:

La importancia de la presente investigación se fundamentó en que el Coaching se origina como una herramienta de ayuda que comienza a ejecutarse dentro de las empresas, especialmente aquellas que quieren surgir, ser competentes y líderes en los mercados, para ello se debe hacer un análisis interno, para detectar y resolver situaciones problemáticas que generalmente se identifican en el recurso humano, debido a la falta de compromiso, motivación, incertidumbre, miedo, inseguridad, entre otras causas.

El reto principal es conseguir el máximo potencial de los colaboradores, mediante el crecimiento personal y sacando a flote sus competencias laborales que le permitan realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, a favor de la organización; mediante la aplicación del Coaching como un proceso de intervención imprescindible para el logro de los objetivos corporativos.

El presente informe de investigación titulado “Propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima-Perú”, concluye con una propuesta de mejora para esta entidad; la misma que

actualmente venía pasando una situación complicada, ya que las metas individuales y corporativas no eran alcanzadas por los colaboradores, lo que ha suscitado conflictos internos, desmotivación, incertidumbre y la rotación de personal, lo cual dificulta el crecimiento de la empresa.

Por ello urge un equipo de talento humano con competencias laborales útiles para esta organización, esto es posible mediante la aplicación de la herramienta Coaching, para potenciar el crecimiento personal y aprovechar las capacidades laborales de cada uno de sus colaboradores como son: el trabajo en equipo, la organización. La capacidad de análisis de datos y reportes, la habilidad para tomar decisiones, la orientación al cliente, la creatividad e innovación y la comunicación efectiva.

1.6. Metodología:

La metodología que se utilizó para determinar la propuesta de mejora con respecto a la situación problemática de la organización y así poder lograr los objetivos formulados, fue de tipo descriptivo. la cual es definida por Achaerandio (2006), como la investigación que estudia, desentraña, interpreta y cuenta lo que aparece y lo que es, haciéndose únicamente la descripción de los fenómenos observados y/o encontrados.

La investigación descriptiva inspecciona metódicamente y examina el comportamiento del individuo de manera personal y social en determinadas situaciones naturales y en los espacios sociales, culturales, artísticos,

económicos, políticos, religiosos, así como en el seno familiar, la colectividad, el sistema educativo formal, el ambiente de trabajo u otros. Indaga la solución de algún problema de estudio, o se utiliza para conseguir una meta del conocimiento. Suele iniciarse con el estudio e investigación de la situación presente. Además, para establecer objetivos, metas finales e inmediatas y para advertir sobre los caminos o vías que se necesitan o requieran para conseguir esas metas y objetivos.

Tabla 1

Tipo de Investigación

Según objetivos específicos de Investigación	Según el período en que se capta la información	Según la evolución del fenómeno estudiado	Según la comparación de poblaciones	Según la intervención del investigador en el fenómeno que se estudia	
Realizar un diagnóstico del ambiente laboral y de las competencias laborales de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú	Exploratorio: Se descubre y examina el problema de estudio.	Prospectivo: Los análisis vislumbran una tendencia a la mejoría	Transversal Las variables se miden en un momento dado.	Descriptivo: Una sola población en la cual se describe naturaleza y magnitud del problema	Observacional: Se ve y describe el fenómeno tal y cual como aparece.
Realizar un diagnóstico de las competencias laborales de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.	Exploratorio				
Diseñar la propuesta de mejora del ambiente laboral basado en el coaching de desarrollo de competencias en la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.	Descriptivo: Se elabora y describe la propuesta de mejora.				
	Correlacional: se miden el grado de relación o asociación causal que existe entre dos o más variables.				
Establecer los mecanismos de implementación de la propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners consultora S.A.C. Lima- Perú.	Explicativo: se examinan y se proponen los mecanismos de la propuesta de mejora.				

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Se realizó además el manejo de un enfoque de análisis mixto de investigación, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), es un proceso

que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones, para determinar adecuadamente la propuesta de mejora del ambiente laboral en base al coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima-Perú.

Población, Muestra o Participantes:

Población Total:

La población total estuvo determinada por el número de colaboradores que trabajan en la empresa Business Partners Consultora S.A.C. sede Lima- Perú, que hacen un total de 20 trabajadores.

Población Objetivo y de Estudio (Muestra):

En este trabajo de investigación se utilizó una muestra probabilística y se empleó una selección aleatoria, teniendo en cuenta que es una población finita se aplicó la siguiente ecuación para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 20}{(0.05)^2 (20-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 19.05$$

$$n = 19$$

Donde:

N = tamaño de la población = 20

n = muestra

p = probabilidad en contra = 0.5

q = probabilidad a favor = 0.5

Z = nivel de confianza = 95%

e = error de muestra = 0.05

Instrumentos de recolección de datos:

Se utilizó el cuestionario, el mismo que es un instrumento en la cual se diseñaron una serie de interrogantes relacionadas a las variables Ambiente laboral y Coaching de desarrollo de competencias. Para operacionalizar las variables de estudio de esta investigación, se consideró la escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos:

Los datos obtenidos del cuestionario fueron tabulados en el software estadístico SPSS, este programa nos proporcionará tablas estadísticas, así también resultados descriptivos de cada una de las variables, para su posterior análisis y a partir de ello determinar las conclusiones y proponer recomendaciones.

Procesamiento para la ejecución del Estudio:

Preparación de encuestas.

Visitas de coordinación

Aplicación del cuestionario antes del procedimiento.

Aplicación del cuestionario después del procedimiento.

1.7. Definiciones:

Ambiente Laboral

Es el espacio en el que se desenvuelve el trabajo diario en una organización, el ambiente laboral repercute en el desempeño y la satisfacción de los empleados dentro de las empresas, todo ello tiene una estrecha relación con los estilos de dirección que operan en la organización, la forma de trabajo y la manera de relacionarse con los trabajadores (Emprendepyme.net, 2010).

Coaching

Es una herramienta que se usa para optimizar el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones de manera permanente y continua, mediante la comunicación eficiente entre sus miembros, a través de nuevos sistemas de integración, estrategias, actividades y nuevas tecnologías de gestión empresarial, el coaching es todo un proceso que nos permite alcanzar los objetivos personales y profesionales de manera más fácil y ordenada (Carrera, 2015).

Competencia Laboral

Chiavenato (2009) nos dice que: La Competencia Laboral del individuo se relaciona con el nivel de aprendizaje y de conocimientos adquiridos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse de manera eficiente en el trabajo, el

conocimiento requiere saber, aprender y hacer, por ello un trabajador competente es aquel que aplica este conocimiento a situaciones o contextos diferentes, para resolver problemas, cuando el individuo logra esto dentro de su trabajo, entonces se dice que ha desarrollado nuevas capacidades para una acción eficaz.

1.8. Alcances y Limitaciones

El trabajo de investigación abarcó específicamente a la empresa Business Partners Consultora S.A.C. sede Lima- Perú., dedicada al rubro de bienes y servicios, permitió concluir con un plan de mejora organizacional, a través de la aplicación del coaching como herramienta de desarrollo de competencias en el ambiente laboral para mejorar su sistema actual de trabajo y las prácticas que pueden determinar su éxito empresarial. Sirviendo además como motivación a otras empresas de similar servicio.

Dentro de las limitantes que se pudieron encontrar al realizar esta investigación es el factor tiempo para el logro de los resultados inmediatos, sin embargo, se contó con la disposición y recursos para su ejecución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de Ambiente Laboral:

Chiavenato (2000) define al ambiente laboral como una serie de características apreciadas u observadas por los integrantes de una empresa dentro de la misma y que repercuten potencialmente en su comportamiento; especialmente en la motivación. Es así, que el ambiente laboral es favorable siempre que garantice la satisfacción de las necesidades y la mejora en el ánimo de los individuos. Por otro lado, se torna desfavorable cuando causa decepción debido a la no satisfacción de estas necesidades. El ambiente laboral y la motivación de los individuos se relacionan íntimamente entre sí.

Según Gaspar (2007), el concepto de ambiente laboral es variado, ya que cambia en relación de los aspectos organizacionales y de los enfoques que los individuos tienen de dichas circunstancias. El ambiente laboral se entiende como el clima o atmósfera psicológica social dentro de la empresa, nos permite comprender la vida laboral dentro de las compañías, a analizar y a explicar el comportamiento de los grupos (conducta, reacciones, actitudes y emociones) ante el trabajo, los protocolos, las reglas o normas y/o políticas organizacionales.

Es importante reconocer que todo individuo a lo largo de su vida, acumula una serie de experiencias, necesidades y expectativas, así como una percepción particular de la realidad específica; por lo tanto, en una organización existen

objetivos grupales y también objetivos individuales. En un ambiente laboral positivo, estos objetivos individuales y grupales deben enlazarse, estableciéndose entre ellos una relación de mutuo beneficio, es por eso que el exceso o carencia en esta relación, se traduce en insatisfacción por lo que genera un ambiente negativo.

Según Queipo y Useche (2002) son elementos desmotivadores: la insuficiente remuneración e incentivos y poco o nada de reconocimiento que percibe un trabajador, puesto que presentará dificultades para satisfacer sus necesidades básicas, como: alimentación, vivienda, vestimenta y formación académica.

El ambiente laboral negativo aqueja verdaderamente al nivel de identificación y compromiso de los integrantes de una empresa con esta. Una organización con una adecuada atmósfera laboral posee una gran probabilidad de lograr un alto grado de identificación de sus miembros; por otro lado, una organización con un clima laboral deficiente no puede pretender un alto grado de identificación (Gaspar, 2007).

El ambiente laboral de una organización se fundamenta en las interrelaciones de los individuos que la conforman, las cuales están influenciadas por factores internos y externos que interaccionan entre sí de diferentes formas según las circunstancias y las personas. Los factores psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, de salud, económicos que forman parte de la vida de cada persona, influyen de una u otra manera en el ambiente laboral de la organización ya sea de manera positiva o negativa.

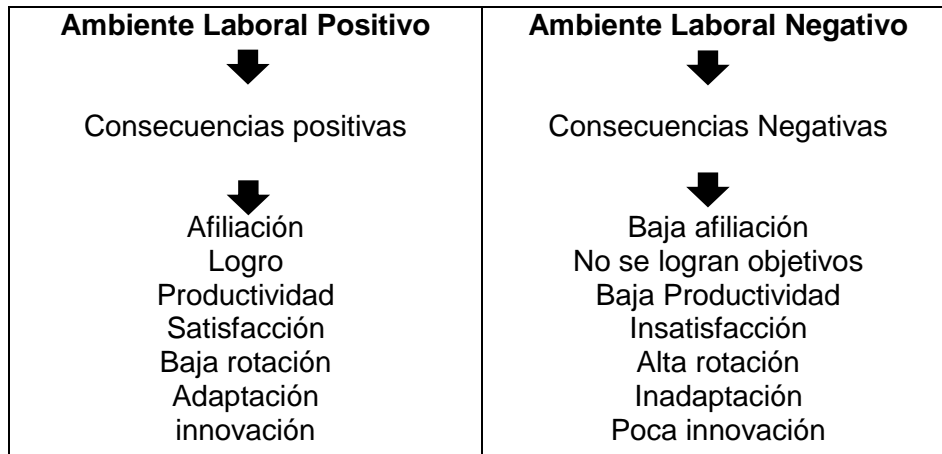


Figura 1. Efectos Positivos y Negativos. Tomada de Rocha, M y Holgín, M, (Pág 25)

El ambiente laboral tiene una enorme relevancia en el éxito de una organización. Es por eso que toda empresa que anhela crecer, debe tener especial cuidado en el continuo mejoramiento de su ambiente organizacional, para que de esta manera logre sus metas, aumentando su productividad, su eficiencia y su eficacia, proporcionando a su recurso humano una mejora en las condiciones de trabajo, como es: entrenamiento, capacitación, alicientes económicos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, prosperidad, mejora de equipos o maquinarias, vestuario, etc. para innovar las actitudes y conductas de los colaboradores (Cuevas, 2010).

Cabe destacar, que los resultados óptimos se visualizan en el desempeño laboral de los empleados ya que estos a su vez, al sentirse valorados y reconocidos, su productividad acrecienta. Otra de las ventajas es que los trabajadores al desenvolverse en un ambiente laboral positivo, se sienten identificados y comprometidos con la organización y su lealtad aumenta exponencialmente, de tal manera que ellos son capaces de “ponerse la camiseta”, y sentirse parte importante de la empresa y con orgullo representarla.

2.2. Dimensiones de la Variable Ambiente Laboral:

Motivación

Según Chiavenato (2009) La Motivación es un proceso psíquico elemental de gran relevancia para estudiar y comprender el comportamiento humano. Así mismo interactúa con otros elementos mediadores como la percepción, la actitud, la personalidad y el entorno en que se desenvuelve el individuo. La motivación por ser un proceso cognitivo no se puede observar, pero se puede apreciar, estudiar y comprender a través del comportamiento del individuo.

La motivación en una organización es sumamente importante, ya que los colaboradores al sentirse estimulados, ejecutan sus actividades de manera óptima y además con gusto y satisfacción, lo cual significa alto rendimiento en la productividad a favor de la organización debido al aumento del desempeño de sus empleados. La motivación laboral está influenciada entonces por dos factores: Cómo la persona se auto estimule y Cómo lo estimula el medio.

La motivación es una fuerza o impulso para empezar una acción, en el entorno laboral permite orientar la voluntad, la energía y el comportamiento del colaborador, obteniendo felicidad en la función que ejecuta, promoviendo el progreso de sus cualidades para alcanzar satisfactoriamente las metas que corresponden a la organización.

Por otro lado, la desmotivación de los empleados origina desgaste de interés en la labor, desilusión, disgusto, bajo rendimiento, pérdida económica y los colaboradores terminan abandonando o siendo retirados de la empresa.

Toma de Decisiones

Chiavenato (2009) indica que la Toma de Decisiones resulta de hacer una evaluación y elección dentro de una serie de opciones, un plan de acción. El individuo que toma la decisión, lo hace dentro de un contexto o situación, cuyo fin es alcanzar los objetivos planteados, cada persona analiza un contexto mediante aspectos afectivos y cognitivos, según su forma de pensar, su motivación y sus actitudes; las cuales influyen cuando persigue un plan estratégico que pone en acción para lograr un resultado óptimo. Lo más relevante en la toma de decisiones, es que esté basado en el principio del raciocinio y de los objetivos por alcanzar.

Comunicación

Chiavenato (2009) nos dice que la comunicación consiste en la transferencia y comprensión de información utilizando para ello simbología a fin, la cual puede llevarse a cabo de manera verbal y no verbal. Esta transmisión de información se produce entre dos o más individuos, los que envían los mensajes y los que la reciben, en este proceso interrelacionan sus pensamientos, ideas, puntos de vista, circunstancias, mensajes y valores.

La comunicación en una organización es de suma importancia, ya que el éxito de una empresa no sólo depende de la calidad de su producto o servicio, sino también del sistema comunicativo dentro de la misma y requiere de un

esfuerzo conjunto de todos sus integrantes, ya que la comunicación es el medio para alcanzar las metas individuales como las de la organización.

2.3. Conceptualización de Coaching de desarrollo de Competencias:

Según Payeras (2004), el Coaching es un proceso que beneficia no solo al colaborador sino además a la compañía, aumentando su rendimiento y proceso de aprendizaje, afirma que el Coaching se puede utilizar para aumentar el liderazgo en grupos de trabajo, mejorar habilidades comunicativas, representaciones eficaces, reforzar valores de la empresa, potenciar interrelación cliente-proveedor, gestionar la transformación organizacional, promueve la visualización clara de las estrategias y de las competencias corporativas. El Coaching es una herramienta o método de formación del individuo o grupos de ellos, que se base en un proceso que involucra observar, movilizar y lograr resultados, que dependerán de la calidad de observación que realiza.

2.3.1. ¿Qué es el coach?

Muradep (2009) puntualiza que la palabra coach se percibe textualmente como carruaje y, por consecuencia, transporte. Por lo tanto, al indicar el término “coach” nos referimos a aquel individuo que realiza el trabajo de llevar a alguna persona de un lugar a otro, como por ejemplo en el ámbito deportivo el entrenador dirige a un atleta o aun equipo para lograr sacar a flote su potencial en su nivel más alto. De igual manera este término es aplicado a diferentes ámbitos, especialmente en el empresarial.

El coach es aquel individuo líder, aquel que tiene un especial cuidado por el perfeccionamiento de cada persona que integre al equipo de trabajo, tanto en el ámbito personal como lo corporativo. Este guía ostenta un enfoque inspirador, de éxito y que puede repercutir positivamente en los demás, igualmente es poseedor de una cualidad íntegra, disciplinada e implicada con la responsabilidad, puede conducir al equipo de trabajo en el trascurso del logro de la perspectiva, es un individuo que guía en pro de la unificación de los integrantes del equipo de trabajo corporativo, sin manifestar sentimientos de preferencias personales, lo cual es muy importante ya permite mejorar la integración y relación entre ellos, a fin de potencializar la adición de las competencias individuales (Díaz, 2013).

2.3.2. Características del Coaching:

Entre las características esenciales tenemos cinco:

Concreta. Dirigida principalmente a la transformación de la conducta humana. El coach utiliza principalmente una comunicación directa y profundamente motivadora hacia aquellas personas que estén bajo este proceso de entrenamiento, teniendo en cuenta aspectos objetivos, como el desenvolvimiento de los colaboradores en el ámbito laboral. La intención es potencializar el desempeño del trabajador dentro de la empresa, pero involucrando a este en el proceso, para que entienda y determine lo mismo, este es el tema central de la cuestión.

Interactiva. Este proceso involucra diálogos de mucha relevancia ya que

propicia un intercambio de datos e información, además de un sinfín de interrogantes con sus adecuadas respuestas analíticas como resultado de ello, por lo tanto, esta interacción produce una serie de pensamientos e ideas genuinas, gracias al aporte e identificación con el tema de todos los individuos que intervienen.

Responsabilidad compartida. se fundamenta en el perfeccionamiento progresivo de los desempeños, tanto el coach como los colaboradores o “coachees” son responsables de ello, a través del compromiso de involucrarse en el trabajo de equipo y la ejecución de sus actividades desde el papel que le compete a cada uno. Esto quiere decir que absolutamente todos los integrantes del equipo son responsables de promover un óptimo desempeño.

Forma específica. Se da a través de dos factores que son indispensables: Primero el objetivo que se quiere alcanzar debe estar determinado con claridad, para ello en la fase inicial se debe obtener una adecuada información y el segundo factor se orienta en los puntos específicos, es decir se va evaluando el progreso de los participantes cuando alcanzan el objetivo planteado.

Respeto. Para conseguir cimentar equipos triunfadores, se necesita del arte de la perspectiva trascendente, de la dicha del logro de desafíos más grandes, pero basados en el respeto mutuo entre el coach y los coachees.

2.3.3. Proceso del Coaching:

Peterson & Hicks (1996) y Peterson (2011), estudiaron el proceso considerando seis dimensiones esenciales que involucran diversos factores para que el coaching funcione, ellas son:

La relación de coaching, Se establece la relación entre el entrenador y el individuo entrenado base esencial sobre la que gira el proceso; aquí debe establecerse claramente la misión del coaching y sus reglas de juego, por ejemplo, en cuanto a la confidencialidad de la información. En este primer paso es necesario establecer una base de confianza y respeto mutuos.

Las percepciones o conocimientos del coachee; En este proceso se establece las insuficiencias del coachee. El coach apoyo al coachee a identificar y analizar sus necesidades y/o problemas en el ámbito de su función establecida. En este paso es frecuente que el coach estimule al coachee a replantear el problema original, para que identifique cuál es el auténtico problema. El Coach identifica el desarrollo de los objetivos que logra a través de evaluaciones y métodos como son el feedback, cuestionarios, encuestas, inventarios o entrevistas a superiores, iguales o subordinados entre otras, durante todo el proceso de coaching.

La motivación del coachee; se refiere a la responsabilidad que asume el coachee durante el progreso del proceso en pro de la satisfacción de sus necesidades u objetivos corporativos.

Las capacidades o competencias de los coaches (El desarrollo de un plan de acción); Cunningham (2008) indica que este aspecto es el más complicado de todo el proceso, ya que los coaches pueden emplear una extensa variedad de técnicas, y saber cuándo y dónde utilizarlas acertadamente. Pero además el coach y el coachee pueden ponerse de acuerdo en recurrir a otras modalidades de aprendizaje, como concurrir a una actividad de instrucción presencial, al estudio y otros

La práctica en el mundo real, se refiere a que los coaches se aseguren de las habilidades desarrolladas por sus clientes, y se cercioren de inspeccionar sus progresos regularmente.

La responsabilidad, como dimensión ligada a la motivación del coachee, ya que cuanto más motivado esté, más responsable será de su tarea. Asimismo, hay que tratar de supervisar su desarrollo a través de herramientas como el feedback (aplicadas por parte de su jefe u otros en la organización), o la sugerencia de recompensas como bonos o promociones, que hagan aumentar su nivel de compromiso con el proceso.

Por otro lado, Lazzati (2008), se refiere al coaching como un proceso de interacción a través del cual un entrenador orienta o asiste a un individuo que se va a dejar dirigir con la finalidad de alcanzar mejoras en sí mismo. El entrenador o coach ayuda a dicho sujeto para que logre sus objetivos o metas anticipadamente instituidas, para ello tendrá que hacer uso de sus propias habilidades y capacidades, pero de forma eficiente. Afirma que tiene una estructura educativa

que combina el desarrollo cognitivo y la transferencia al trabajo.

La necesidad de solicitar un programa de coaching puede partir de un diagnóstico de la misma organización o del propio entrenado. Cualquiera fuera el caso debe estar bien claro el fin o meta que se quiere lograr.

El coaching individual, básicamente ayuda a la persona a superar situaciones específicas de desempeño, al desarrollo de capacidades y competencias, como también a enfrentar nuevos retos y responsabilidades o desafíos especiales, mediante el aprovechamiento de todo su potencial y recursos disponibles.

El coaching grupal, tiene como objetivo optimizar la productividad de las reuniones, el aumento de la participación de los sujetos en la toma de decisiones, el progreso del trabajo en equipo, la superación de barreras y obstáculos, la resolución de conflictos, entre otros.

En este caso el autor resume el proceso de coaching en los siguientes cuatro pasos:

Establecimiento de la relación entre el entrenador y la persona entrenada. Es el primer paso donde se debe establecer de manera clara la labor del coaching y sus reglas de juego. Aquí se sientan las bases fundamentales de la confidencialidad de la información, la confianza y el respeto mutuo.

Diagnóstico de las necesidades del Coachee. El entrenador ayuda al coachee a reconocer y analizar sus dificultades en el cumplimiento de sus funciones establecidas. En esta fase el entrenador o coach estimula al coachee a reflexionar sobre el problema original y a que identifique cuál es el auténtico problema.

El desarrollo de un plan de acción. La técnica coaching se presta fundamentalmente para la aplicación del action learning. Pero también el coach y el coachee podrían coincidir en recurrir a otras particularidades de aprendizaje, como asistir a una actividad de enseñanza presencial, al estudio de casos, y aprendizajes por medio de juegos, entre otros.

Las acciones del coachee y su monitoreo por parte del coach, por medio de la observación, la indagación y los resultados.

2.3.4. Competencias del Coaching:

Bou (2009), manifiesta que un coach profesional, debe poseer una serie de capacidades y destrezas que le permitan cumplir óptimamente con su labor, entre ellas destacan, la habilidad de escucha, estar dispuesto y disponible, capacidad de análisis y resolución de conflictos, conocimiento amplio de sus funciones, empatía, actitud mental positiva y por sobre todo procedimientos adecuados y precisos. Un entrenador o coach debe estar consciente que es relevante reconocer el ambiente laboral sin necesidad de transformarse en un especialista, debe poseer la capacidad de comunicación clara y fluida, para relacionarse, debe

poseer y demostrar crecimiento personal y un indudable autoconocimiento, pues de ello depende el buen desempeño de sus funciones, aunque no en absoluto.

Competencias Aptitudinales. Conocimientos, habilidades e inteligencia.

Visión. Capacidad de análisis y de proyección a futuro, que le permita ayudar al cliente en la búsqueda y generación de las mejores alternativas de solución ante la problemática real.

Inteligencia en acción. Esta habilidad le permite visualizar a nivel general y especifica la problemática, teniendo en cuenta características de espacio y tiempo. Así mismo analizar cada detalle y factores involucrados, con la finalidad de percibir completamente la situación.

Sabiduría. Que se fundamenta en la experiencia y el tiempo. Experiencia, entendida como el cúmulo de intelecto que se logra al analizar lo que se vive en el ámbito personal y profesional. Este aspecto le da la seguridad ante los desafíos que plantea el auditorium, mediante el convencimiento que se posee las herramientas para solucionar el problema.

Competencia de personalidad. Que definen su carácter y su forma de ser.

Humildad. Que se sostiene en sus fortalezas y conocimientos, siendo consciente de que el aprendizaje nunca se acaba y que jamás lo sabrá todo.

Curiosidad. Que se basa en la necesidad de conocer lo desconocido, el deseo por aprender y lograr un amplio conocimiento de los sucesos y las circunstancias.

Flexibilidad. Facilidad de adaptarse sin dificultad ante una circunstancia o situación. Es partir desde cero e involucrase en el conocimiento de un entorno o ambiente totalmente distinto y nuevo.

Seguridad en sí mismo. Se logra con la experiencia y es de suma importancia ya que esto le permite tomar decisiones acertadas ante las adversidades, teniendo en cuenta el análisis de sus pros y sus contras.

Paciencia. Es una fortaleza que le permite controlar la ansiedad, orientar adecuadamente hacia decisiones acertadas y esperar con tranquilidad los resultados o desempeños deseados.

Consistencia. Esta característica se manifiesta cuando lo que se habla se demuestra con los hechos concretos, tiene que ver con el yo mismo del individuo o sea con el cultivo de su personalidad.

Coherencia. Se relaciona con los valores y se demuestra en cada uno de nuestros actos o conducta. Permite consolidar interrelaciones. Cuando una persona es coherente, se sabe que esperar de él.

Convicción. Se fundamenta en principios y creencias. Permite comprender que la práctica del coaching es algo factible, necesario, bueno y útil.

Pro actividad. Que tiene la capacidad de tomar la iniciativa para resolver problemas o conflictos, así mismo de tomar decisiones responsables para dirigir su propia vida.

Competencias relacionales. Que muestran el dominio en ambientes sociales.

Inteligencia emocional. Es la capacidad de saber actuar ante una situación mediante el control de las emociones, para ello se necesita conocerse a sí mismo y saber relacionarse con los demás, para gestionar recursos emocionales beneficiosos para todos. De esta manera, se conseguirá adoptar un enfoque de individuos activos y responsables en las decisiones tomadas.

2.4. Modelos de Coaching de Desarrollo de Competencias:

Según García (2015), los tipos de Coaching de desarrollo de competencias depende del área donde se labore:

Coaching Personal: Conocido asimismo como life coaching, promueve básicamente la mejora de competencias para la vida cotidiana. El Coach se enfoca en impulsar los proyectos de vida, los objetivos, las metas personales, las habilidades para el cambio, etc, del coachee, en otras palabras, se enfoca en el bienestar del sujeto en los distintos aspectos de la vida.

Coaching Organizacional: Se divide en dos tipos de Coaching diferente:

Procesos individuales:

Está dirigido a personas que ostentan una gran responsabilidad dentro de la organización, como son los altos ejecutivos, directivos, coordinadores, jefes y/o

líderes. Hace mención a la mejora del liderazgo y potencializa las competencias de dirección y las habilidades de comunicación interpersonal, la productividad del personal, entre otros.

Los procesos individuales se orientan a:

Altos Ejecutivos: En reiteradas ocasiones los altos gerentes están solos en la toma de grandes decisiones, mediante el coaching persiguen mejorar habilidades, capacidades y competencias que les permitan poner en acción mejores estrategias empresariales. El coach le posibilita al alto ejecutivo percibirse a sí mismo y reflexionar sobre sus acciones, de los inconvenientes, de los obstáculos y de los bienes disponibles, de los talentos; para adquirir mejores perspectivas a corto, mediano y largo plazo, a su vez que evoluciona la flexibilidad y la capacidad de afrontar los contratiempos en el quehacer diario de su equipo corporativo (Sandoval, 2013).

Ejecutivos: Está dirigido a directivos claves o personal con alto potencial de liderazgo. Se enfoca en acrecentar la autoconciencia del sujeto, con la finalidad de potenciar sus capacidades, habilidades y talentos o entrenarlos para perfeccionar su visión estratégica (Sandoval, 2013).

Procesos grupales:

Coaching de Equipos: Este tipo de Coaching está enfocado a los equipos de trabajo. Se centra en mejorar aspectos relacionados a la eficiencia, la eficacia, el empoderamiento, las relaciones interpersonales, la satisfacción de

los clientes, la toma de decisiones, la productividad, el trabajo en equipo, la empatía, la comunicación asertiva, la motivación, el liderazgo, etc. (García, 2015).

Según Sandoval (2013) nos indica que el Coaching de Equipos se sugiere cuando:

El equipo necesita precisar sus objetivos, debido a su actual creación o ha obtenido una misión nueva.

Cuando el equipo está pasando una situación problemática, debido a factores internos o externos, y necesita un nuevo enfoque para solucionarla.

Se proyecta movilizar al equipo a otro nivel, o sea a una evolución, transformándolo en un equipo de alto rendimiento.

Coaching deportivo: García (2015), nos indica que el Coaching deportivo se centra básicamente en la motivación e impulso del potencial del atleta, también se enfoca en el empoderamiento, rendimiento y las capacidades de liderazgo. Trabaja paralelamente con el entrenador y con los árbitros, para el perfeccionamiento en los resultados del trabajo en equipo de los deportistas.

Coaching en Salud: según Amador (2018), este tipo de Coaching se centra en alcanzar un principio de tranquilidad o bienestar permanente, ofreciendo acompañamiento para conseguir un equilibrio en diferentes aspectos como: la salud física, mental, espiritual, los mismos que influyen en la vida del coachee.

2.4.1. Beneficios del Coaching en las Organizaciones:

Según Sir John Whitmore (2018), coache de reconocimiento mundial, existen los siguientes beneficios:

Mejora la productividad y el desempeño: La herramienta coaching promueve el desarrollo de talentos y reduce percepciones negativas que limiten el desempeño de los colaboradores, logra estimular la productividad y optimiza los resultados.

Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio: El coaching permite analizar situaciones desde diferentes perspectivas, ayudando a brindar soluciones creativas que anteriormente no se conseguían visualizar, logrando con esto, establecer mejores habilidades para la adaptación al cambio y flexibilidad frente a una necesidad empresarial.

Desarrollo del talento: El coaching permite reforzar la autoestima y autoconfianza del colaborador, ya que impulsa su fuerza interior reconociéndose como un ser capaz de lograr sus objetivos personales y profesionales, poniendo en acción sus potencialidades y talentos.

Desarrollo de la creatividad: Se impulsa la comunicación, el respeto y entusiasmo de cada persona, para romper el miedo a participar por temor a la burla o descalificación, lo cual afecta a la creatividad, por lo que se potencia la participación, el descubrimiento y aprendizaje.

Mejora de las relaciones y la comunicación: El coaching promueve la participación activa de todos, mediante preguntas eficaces, escucha activa, la atención, la tolerancia y la empatía, fundamentales para optimizar la comunicación y las relaciones interpersonales.

Mejora de la responsabilidad constructiva: Cada integrante de la organización toma conciencia de la importancia del cumplimiento de sus funciones y como estas repercuten en el grupo, reconocen y valoran el trabajo de otros, sumándose y comprometiéndose con las metas individuales y grupales.

Mejora de la calidad de vida en el trabajo: El coaching promueve el respeto, la responsabilidad, la empatía, la humildad, la creatividad, la colaboración, la comunicación, la confianza, esto influye positivamente en la calidad de vida en el trabajo.

2.4.2. Competencia Laboral:

Chiavenato (2009) nos dice que: La Competencia Laboral depende del grado de conocimiento, habilidades y destrezas útiles para desenvolverse en forma eficiente en el trabajo, el conocimiento requiere saber y aprender, pero además aplicar este conocimiento a situaciones o contextos diferentes, para resolver problemas, cuando el individuo logra esto, entonces se dice que ha desarrollado nuevas capacidades para una acción eficaz.

López (2006), hace hincapié que la combinación de habilidades, aptitudes, destrezas, conocimientos y actitudes específicas que ha logrado desarrollar una

persona, es la clave para lograr cumplir satisfactoriamente su actividad en el trabajo, todos estos conjuntos de capacidades se denominan desempeños por competencias.

Es por ello que debe ser una necesidad para toda empresa, identificar y precisar aquellas competencias de mayor relevancia que harán eficaces a los colaboradores en cada una de sus responsabilidades en el ámbito laboral; de tal forma que las competencias se direccionan a las actividades, estrategias o cultura de la empresa; es así que las competencias se modifican según las especialidades y niveles de los colaboradores dentro de un esquema general de la organización.

2.4.2.1. Componentes de una Competencia:

Arellano (2009) puntualizó que las competencias exteriorizan las formas de pensar, de sentir y de comportarse de un individuo, por lo tanto, estas se sistematizan mediante una situación o escenario concreto, para ello se recurre a una serie de contenidos que necesariamente se ven involucrados en una competencia para lograr su respectivo desarrollo, estas son:

El saber: son los conocimientos, conceptos, informaciones, datos y hechos.

El saber hacer: es la acción que involucra técnicas, habilidades, destrezas para aprovechar y aplicar los conocimientos a la actuación.

El saber ser: Reglas, cualidades, intereses, convicciones y valores, que permiten asumir y cumplir responsabilidades.

El saber estar: involucra la integración y pertenencia, faculta a la comprensión y a la comunicación interpersonal, beneficiando al comportamiento colaborativo en la organización.

2.4.2.2. Tipos de Competencias Laborales:

Vargas, Casanova y Montanaro (2009), nos indican que los tipos de competencia laboral se puede clasificar en tres grupos, como son: básicas, genéricas y específicas.

Las competencias básicas, llamadas también competencias ciudadanas, las mismas que son necesarias para todos los individuos y que le permiten vivir en una sociedad. Estas competencias son útiles para resolver conflictos, procesar información o para dar solución a cualquier tipo de problema que se presente en la convivencia del grupo o sociedad.

Las competencias genéricas, son de esencia más habituales a diversas profesiones de las mismas áreas, como por ejemplo las carreras de la salud o las de enfoque administrativo. Estas competencias admiten conseguir optimizar el trabajo en equipo y la adaptación en el ambiente laboral.

Las competencias específicas, son aquellas propias a una carrera profesional y que a su vez permiten establecer diferencias en cada uno de los profesionales en un campo específico.

Según Salcedo (2008), las competencias laborales se pueden clasificar de la siguiente manera:

Interpersonales: Son imprescindibles para desenvolverse en los ambientes laborales como son: la comunicación, el trabajo en equipo, control de las emociones, liderazgo, proactividad y capacidad de adaptación.

Intelectuales: Son aspectos del proceso cognitivo que la persona debe poner en acción en un momento determinado dentro de la organización. Se relaciona con la creatividad, memoria, concentración, atención, toma de decisiones y solución de problemas.

Empresariales y para el emprendimiento: Desarrolla destrezas y habilidades para fomentar, dirigir e impulsar un negocio, aprovechar oportunidades y recursos, reconocer riesgos, estudiar el mercado y promover las ventas.

Organizacionales: Desarrolla el pensamiento estratégico aplicado en diversos contextos de la organización, como gestión y manejo de los recursos e información, orientación al servicio, responsabilidad social y ambiental

Personales: impulsa los valores y principios éticos y morales en cada una de sus acciones, fortaleciendo el control de las emociones y la adaptación al cambio.

Tecnológicas: Permite desarrollar habilidades en el manejo y uso de las tecnologías de la información y comunicación, mediante procedimientos y métodos para organizar, adecuar, maniobrar y transferir tecnologías.

2.5. Análisis Comparativo de los modelos:

El presente trabajo de investigación tiene relación con la tesis de Farro, C. y Toro, I., cuyo título es “Impacto de la aplicación de Coaching para mejorar el Clima Laboral de la Empresa TAIWAN MOTOS en la ciudad de Chiclayo en el año 2013” de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; para lo cual, primero se realizó una encuesta sobre la percepción de clima laboral en la empresa, teniendo como dimensiones: Centro Laboral, Dirección de Gerencia, Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, Comunicación y coordinación, Condiciones ambientales, infraestructura y recursos, Implicación en la mejora, Motivación y reconocimiento; en el procesamiento y análisis de la información. En los resultados se encontró un ambiente laboral negativo.

Luego se procedió a la aplicación del programa Coaching, el cual tuvo una duración de tres meses, los resultados fueron muy favorables para la empresa, ya que logro mejorar el clima laboral e incremento las ventas, así mismo promovió el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, esta investigación tuvo una población de 10 personas y se utilizó dos tipos de estudio: exploratorio y experimental; concluyendo que el impacto de la aplicación de Coaching fue positivo, logrando mejorar el clima laboral de la empresa.

Por otro lado, la tesis titulada “La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud – EsSalud - Lima -2015”; elaborada por Velazco, E., para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública; cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la empresa mencionada, con una población de 60 colaboradores, el método utilizado en la investigación fue hipotético deductivo, de tipo correlacional, diseño no experimental de corte transversal, cabe destacar que la variable Competencia Laboral se evaluó mediante las dimensiones: Motivos, Conocimiento, Habilidad. Así mismo la variable Clima Organizacional fue evaluada a través de la dimensión: Comunicación, Motivación y Toma de Decisiones.

Velazco, E., concluye que existe una relación positiva fuerte entre la competencia laboral y el clima organizacional de la unidad de prestaciones económicas lima oeste del Seguro Social de Salud – EsSalud; habiéndose determinado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0,738.

Si comparamos ambas investigaciones, en cuanto a la variable ambiente o clima laboral, encontramos que Farro, C. y Toro, I., utilizaron nueve dimensiones en su estudio, que a nuestro parecer son numerosas y pocas prácticas. Mientras que Velazco, E., para la misma variable Ambiente laboral evaluada a través de la dimensión: Comunicación, Motivación y Toma de Decisiones.; con sus respectivos ítems abarca todos los aspectos del ambiente laboral, representando una manera más práctica y óptima, por su aplicación y sus resultados.

Así mismo en la Tesis "COACHING Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)" ejecutada por MONROY, A., quien fundamenta en su investigación que la práctica de la técnica coaching incide en el desempeño laboral de los trabajadores, ya que según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, dicha incidencia es de carácter positivo pues esta respalda por respuestas en la escala Likert con muy de acuerdo y de acuerdo, sumando un total de 80% de la totalidad de los sujetos de estudio. Este resultado se contrapone al porcentaje inferior representado por el 10% que respondió estar en desacuerdo ante dicho planteamiento, lo cuál implica un análisis de interés por parte del autor ya que infiere que probablemente se trate de colaboradores que aún no aceptan el proceso que implica la práctica de tal técnica de administración moderna.

Como podemos apreciar en las investigaciones de Farro, C. y Toro, I., quienes concluyen que el impacto de la aplicación del Coaching fue positivo en el mejoramiento del Clima Laboral de la Empresa TAIWAN MOTOS en la ciudad de Chiclayo en el año 2013, y a su vez, en el informe científico MONROY, A., sustenta en su investigación que la práctica de la técnica coaching incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango. Todas estas afirmaciones están sustentadas coherentemente y respaldadas por bases teóricas, por lo que encontramos una estrecha relación con la presente investigación.

2.6. Análisis Crítico de las bases teóricas:

Son muchas las bases teóricas que tratan de explicar el ambiente laboral dentro de una organización, es así que, Chiavenato (2009) nos indica que el clima laboral repercute en el comportamiento del personal, especialmente en la motivación. Es por ello que en la actualidad muchas empresas conscientes de que su éxito depende del cumplimiento e interrelación de sus metas organizacionales y las metas personales de sus colaboradores, están dando una especial relevancia en generar climas laborales favorables o positivos para sus integrantes.

Dentro de los aspectos para promover un ambiente laboral positivo, se encuentran los entrenamientos, capacitación, mejoras económicas, reconocimientos, ascensos, rotaciones, prosperidad, mejora de equipos o maquinarias, vestuario, etc. para innovar las actitudes y conductas de los colaboradores, tal como nos indica Cuevas (2010). Todos estos aspectos mencionados tienen un gran impacto en el rendimiento y productividad de los colaboradores, pues al sentirse reconocidos y valorados, se identifica favorablemente con la organización, entonces se sienten parte de ella y orgullosos de representarla.

Según Chiavenato, I. (2009), nos indica que un ambiente laboral influye en el compromiso e identificación de sus integrantes con la organización. Toda entidad con un clima positivo, tiene un alto sentido de identificación de sus trabajadores; por el contrario, un ambiente laboral negativo no podrá gozar de un alto grado de compromiso e identificación de sus integrantes.

El compromiso de los colaboradores dentro de la empresa es de suma relevancia para generar equipos de trabajos óptimos, que se involucren en cumplir las metas organizacionales, así como la satisfacción de sus metas individuales; es por ello que este trabajo de investigación ha considerado tres dimensiones para evaluar la variable ambiente laboral que son: la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación; como base teórica propuesta por Chiavenato (2009), para comprender la vida laboral dentro de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.

Así mismo el estudio realizado por MONROY, A (2015), en su Tesis "COACHING Y DESEMPEÑO LABORAL; la productividad es el componente más importante que toda empresa aspira como respuesta de sus trabajadores, y según los análisis de los resultados obtenidos de la investigación, con el programa de coaching se logró aumentar la misma, por tanto se puede afirmar que practicando la herramienta Coaching existirá una gran probabilidad de productividad, gracias al desempeño positivo de los colaboradores, ya que estos lograron poner en práctica todas sus capacidades, habilidades y talentos, que favorecieron de manera efectiva desde cada puesto de trabajo.

Lazzati (2008), confirma que el coaching involucra todo un proceso interactivo mediante el cual un coach o entrenador orienta al coachee o individuo que recibe el coaching con la finalidad de sacar a flote todo lo mejor de sí mismo. El coach apoya u orienta al sujeto a lograr sus objetivos puntualizados, al emplear sus propios potencialidades y capacidades de la forma mucho más efectiva. El

coaching es considerado como una singularidad educativa que dispone el desarrollo cognitivo aplicado al campo laboral, esto es de suma relevancia para las organizaciones ya que les significa indudablemente productividad.

Según García (2015) Existen diferentes modelos de Coaching de Desarrollo de Competencias, dentro de ellas está el Coaching Organizacional, que a su vez se clasifica en: Coaching de Procesos individuales, orientados a Altos ejecutivos y ejecutivos; por otro lado, tenemos al Coaching de Procesos grupales o Coaching de Equipos; Este tipo de Coaching está enfocado a los trabajos en equipo. Se centra en mejorar aspectos relacionados a la eficiencia, la eficacia, el empoderamiento, las relaciones interpersonales, la satisfacción de los clientes, la toma de decisiones, la productividad, la empatía, la comunicación asertiva, la motivación, el liderazgo, etc.

En la presente investigación se ha considerado la aplicación del Coaching organizacional, enfocado a los Procesos grupales o Coaching de Equipos, ya que dentro del diagnóstico y análisis se encontró un clima laboral desfavorable dentro de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú; con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Esto está respaldado con la base teórica que, en cuanto al desempeño por competencias según López (2006) nos afirma que es una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes determinadas que debe tener un individuo que puestas en acción deben lograr el éxito en el campo laboral.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica

BUSINESS PARTNERS CONSULTORA (BP CONSULTORA) es una empresa dedicada a proveer soluciones estratégicas que aportan al desarrollo de una mejor Gestión del Talento Humano y Organizacional. Fue fundada con fecha 19 de septiembre del 2013.

En el 2013 un grupo de jóvenes conformado por Janet, Jan y Carlos, deciden emprender un proyecto empresarial que brinde consultorías a empresas. Por el profesionalismo de cada uno de ellos en diversas áreas, deciden crear la empresa Business Partners Consultora o BP consultora. La misma que dió inicio a sus operaciones el año 2013, durante los próximos años se lograron brindar diversos servicios, obteniendo una cartera de clientes satisfechos. Ya en enero del 2016 estos jóvenes emprendedores deciden continuar con los servicios de BP consultora enfocada principalmente a la Gestión de Talento Humano.

Business Partners Consultora o BP Consultora está conformada por un grupo multidisciplinario de especialistas en Gestión del Talento Humano y de Organizaciones. Está en la búsqueda de convertirse en Socio Estratégico para brindar soporte en el crecimiento de las empresas, identificando necesidades, planteando soluciones a la medida de la organización y sobre todo acompañándolas en la implementación de las mismas; como se mencionó anteriormente esta empresa empezó con tres jóvenes profesionales, entusiastas y

visionarios, contando en un principio con seis colaboradores, que poco a poco fueron aumentando y que hoy después de siete años en el mercado, cuenta en la actualidad con un total de 20 colaboradores.

3.2. Filosofía Organizacional:

Para comprender su filosofía organizacional, presentamos su visión y misión como empresa, así mismo los valores que la caracterizan, los cuales dan como resultado su orientación filosófica.

VISIÓN

Ser el principal Socio Estratégico de tu empresa en la Gestión del Talento Humano y de Organizaciones, innovando en una gestión rentable de Recursos Humanos.

Figura 2. Tomada de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA

MISIÓN

Brindar soluciones estratégicas e innovadoras en la Gestión del Talento Humano y de acorde a la necesidad de nuestros Socios Estratégicos.

Figura 3. Tomada de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA

La empresa trabaja en base a los siguientes valores:

LEALTAD:

Obraremos con lealtad en los servicios que realicemos, que nos permitirá afianzar las expectativas del cliente.

RESPONSABILIDAD:

Cumplimos con nuestras obligaciones y las decisiones lo tomamos con cuidado.

HONESTIDAD:

Obramos de manera recta, justa y correcta.

SOLIDARIDAD:

Apoyamos, respaldamos y ayudamos a nuestros clientes.

Valor representativo de la empresa.

COMPROMISO

Asumimos la obligación de cumplir con la responsabilidad pactada.

Resultado

“Ser una entidad, con experiencia y presencia en el medio de la consultoría, que asesora, desarrolla y brinda un servicio profesional de alta calidad.

Buscando la satisfacción de nuestros clientes.”

Figura 4. Tomada de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA

3.3. Diseño Organizacional:



Figura 5. Diagrama de Áreas. Tomada de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA

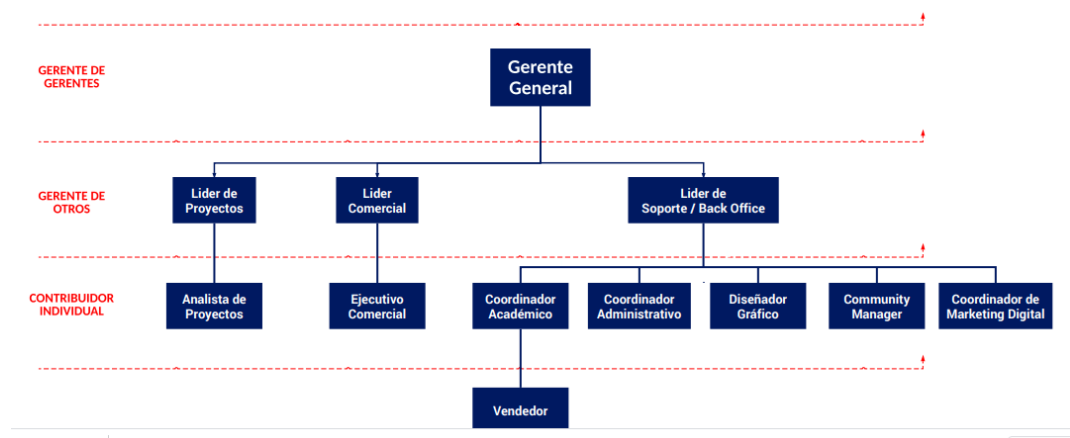


Figura 6. Organigrama. Tomada de BUSINESS PARTNERS CONSULTORA

3.4. Servicio de Consultoría en:

Reclutamiento y Selección de Personal.

En BP Consultora busca al talento humano a todo nivel, desde nivel operativo hasta la alta gerencia. Se aseguran que las personas tengan los

conocimientos, talento, potencial y la actitud para adaptarse rápidamente a las organizaciones que los requieren.

Evaluación del Desempeño.

BP Consultora brinda un asesoramiento sobre el tipo de evaluación a aplicar, estructuramos el sistema de evaluación de desempeño en base a las necesidades de tu organización y en base al grupo poblacional, asesoría permanente durante el proceso en general.

Payroll – Administración de Planillas.

BP Consultora brinda el servicio de Administración de Recursos Humanos el cual consta de varios flancos que se desarrollan de acuerdo con las necesidades de las organizaciones. Entre ellas tenemos:

Administración de Planillas y Beneficios.

Administración de Contratos.

Administración del Sistema de Control de Asistencia.

Asesoría Legal Laboral

Asesoramiento en procesos de los procedimientos inspectivos: Atención a diligencias en el Ministerio de Trabajo.

Asesoramiento en las obligaciones de Seguridad y Salud, considerando la nueva Ley y Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Envío de Información permanente sobre reformas normativas y cambios que sean relevantes para el cliente, en materia laboral o de seguridad y salud en el trabajo.

3.5. Diagnóstico Organizacional:

La aplicación de la técnica FODA nos proporcionó un análisis estratégico de carácter cualitativo en la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú, que nos permitió constatar las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades en el momento dado.

TABLA 1

Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Equipo profesional Altamente Capacitado. -Es una empresa con 7 años en el mercado. -Servicio de Calidad. -Equipos y aparatos tecnológicos modernos. -Infraestructura adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> -Ser líderes en la localidad donde se ubica la empresa. -Abrir otra sucursal en una zona altamente comercial. -Optimizar el sistema de marketing. -Innovación de modelo de gestión.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación inadecuada. -Algunos empleados sienten que no los toman en cuenta al tomar decisiones. -Algunos trabajadores consideran sus remuneraciones insuficientes. -Algunos trabajadores no se sienten motivados. -Falta un sistema de reconocimiento que premie y reconozca logros. -Algunos trabajadores no cumplen metas individuales y esto afecta a las grupales. -Rotación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta planes de capacitación para colaboradores. -Mucha competencia con relación a servicios de consultoría. -Dificultades económicas por coyuntura política y social. -Posible reducción de personal. -Delincuencia.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

La presente investigación se centró en el estudio de esta organización, ya que a través de sus reportes y de sus análisis internos, se pudo determinar que un gran número de colaboradores no estuvo alcanzando sus metas a nivel personal ni grupal, esto trajo como consecuencia la presión de parte de los jefes de áreas, así mismo se determinó mediante el diagnóstico que había una desmotivación, disminución en el índice de cumplimiento de metas y la rotación de personal periódicamente, lo cual estaba poniendo en un grave riesgo el crecimiento de la organización, pues siendo una empresa relativamente joven y que busca posicionarse con fuerza en el mercado, esto representa un desafío; por lo que es necesario la pronta aplicación de la propuesta de mejora para dar solución al problema identificado y no permitir que esta empresa se vea cada vez más afectada en sus utilidades y afronte problemas de sostenimiento.

Este informe de investigación contribuye con la elaboración de una Propuesta de mejora para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. sede Lima- Perú. Mediante la herramienta Coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Marco Metodológico:

4.1.1. Tipo de Estudio

La metodología que se utilizó para determinar la propuesta de mejora con respecto a la situación problemática de la organización y así poder lograr los objetivos formulados, fue de tipo descriptivo. la cual es definida por Achaerandio (2006), como la investigación que estudia, desentraña, interpreta y cuenta lo que aparece y lo que es, haciéndose únicamente la descripción de los fenómenos observados y/o encontrados.

Tabla 2

Tipo de Investigación

Según objetivos específicos de Investigación		Según el período en que se capta la información	Según la evolución del fenómeno estudiado	Según la comparación de poblaciones	Según la intervención del investigador en el fenómeno que se estudia
Realizar un diagnóstico del ambiente laboral y de las competencias laborales de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú	Exploratorio: Se descubre y examina el problema de estudio.	Prospectivo: Los análisis vislumbran una tendencia a la mejoría	Transversal Las variables se miden en un momento dado.	Descriptivo: Una sola población en la cual se describe naturaleza y magnitud del problema	Observacional: Se ve y describe el fenómeno tal y cual como aparece.
Realizar un diagnóstico de las competencias laborales de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima-Perú. Diseñar la propuesta de mejora del ambiente laboral basado en el coaching de desarrollo de competencias en la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.	Exploratorio Descriptivo: Se elabora y describe la propuesta de mejora. Correlacional: se miden el grado de relación o asociación causal que existe entre dos				

o más variables

Establecer los mecanismos de implementación de la propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners consultora S.A.C. Lima- Perú.	Explicativo: se examinan y se proponen los mecanismos de la propuesta de mejora.
---	---

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Se realizó además el manejo de un enfoque de análisis mixto de investigación, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones, para determinar adecuadamente la propuesta de mejora del ambiente laboral en base al coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima-Perú.

4.1.2. Técnicas:

Se aplicó la técnica de la encuesta.

La realización de encuestas organizacionales puede hacerse por medio de cuestionarios o entrevistas estructuradas. Para la presente se utilizó el cuestionario, el mismo que es un instrumento en la cual se diseñaron una serie de interrogantes relacionadas a las variables de estudio. Para operacionalizar las variables de estudio de esta investigación, se consideró la escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias).

4.1.3. Instrumentos:

Ficha Técnica: Encuesta I (Ambiente laboral)

Autor: Idalberto Chiavenato

Año: 2009

Adaptado: Carlos Lechuga Jirón y Orlando Lechuga Jirón.

Tipo de instrumento: Cuestionario

Objetivo: Evaluar el Ambiente laboral y sus tres dimensiones: Motivación, Toma de decisiones y Comunicación,

Población: 20 colaboradores

Número de ítem: 20 ítems

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: Media hora;

Reglas: Encuesta anónima, en la cual él participante seleccionó cuidadosamente cada ítem, de acuerdo a su percepción u observación.

Niveles: Se establecen los siguientes

Nivel	Rango
Bueno	[95; 100]
Regular	[80; 94]
Deficiente	[Hasta 79]

TABLA 3

Operacionalización de la variable Ambiente Laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	REACTIVOS	ÍTE M	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO
Ambiente Laboral	Motivación	6. ¿Cree usted que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?			
		7. ¿Se siente satisfecho con la labor que realiza en la organización?			
		8. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?			
		9. ¿Recibe algún estímulo cuando logra sus metas propuestas?	6,7,	5 =	
		10. ¿Considera que la empresa le brinda la motivación necesaria para su desempeño laboral?	8,9, 10,	Totalmente de acuerdo	
		11. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?	11,		
		14. ¿Considera que percibe una remuneración Justa por su desempeño laboral?	14, 15,	4 = De acuerdo	
	Toma de Decisiones	15. ¿Las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?	17-	3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Bueno [95; 100]
		17. ¿Está usted a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo?			Regular [80; 94]
		1. ¿Conoce usted la misión de la institución?			
		2. ¿Conoce usted la visión de la institución?			
		3. ¿Considera usted que está laborando en una institución seria?			
		5. ¿Tiene usted una clara definición de los deberes y responsabilidades de su puesto?		2 = En desacuerdo	Deficiente [Hasta 79]
		12. ¿Expresa sus ideas creativas e innovadoras de una forma clara y fluida en el trabajo en equipo?	1.2, 3,		
		13. ¿Toma decisiones que le permitan solucionar asuntos de su jurisdicción o área de trabajo?	5,12 13,	1 =	
		20. ¿Considera usted que su trabajo es monótono y aburrido?	20	Totalmente en desacuerdo	
		4. ¿Recibe capacitación frecuente en el cargo que realiza?			
		16. ¿Considera que la relación con sus colegas de trabajo es la adecuada?	4,16		
Comunicación	18. En su trabajo diario se lleva acabo eficazmente las relaciones humanas	,18, 19			
	19. ¿Piensa usted que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podría ser mejor?				

Nota. Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Confiabilidad del Instrumento:

El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó en la presente investigación por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, conforme se detalla:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Figura 7. Fórmula Alfa Cronbach. Kerlinger, F., Lee, H. (Pág 51).

Datos:

$$\alpha \text{ (Alfa)} = 0,966$$

$$K \text{ (Número de Items)} = 20$$

$$V_i \text{ (Varianza de cada Items)} = 10.8$$

$$V_t \text{ (Varianza Total)} = 133$$

Fórmula Alfa Cronbach:

$$\alpha = \frac{20}{20-1} (1 - 10.8/133)$$

$$\alpha = \frac{20}{19} (1 - 0.081)$$

$$\alpha = 1.05 (0.92)$$

$$\alpha = 0.966$$

Resultado: Alfa de cronbach de la variable Ambiente Laboral es 0,96

4.1.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos:

Los datos obtenidos del cuestionario fueron tabulados en el software estadístico SPSS, este programa nos proporcionará tablas estadísticas, así también resultados descriptivos de cada una de las variables, para su posterior análisis y a partir de ello determinar las conclusiones y proponer recomendaciones.

4.2. Diagnóstico:

Diagnóstico del ambiente laboral y de las competencias laborales de la organización empresarial Business Partners consultora S.A.C. Lima- Perú. según encuesta.

Datos Generales:

TABLA 4
EDAD Y SEXO DE LOS ENCUESTADOS

Edad	Sexo		Total	Porcentaje		
	Masculino	Porcentaje			Femenino	Porcentaje
20-26	5	25%	4	20%	9	45%
27-33	3	15%	3	15%	6	30%
34-40	3	15%	1	5%	4	20%
41-47	1	5%	-	-	1	5%
Total	12	60%	8	40%	20	100%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

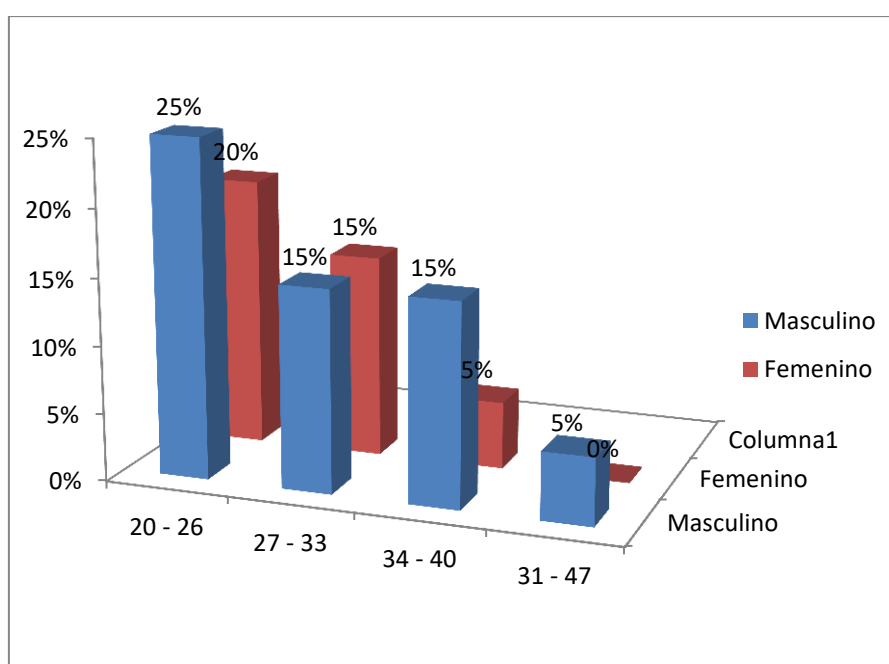


Figura 8. Sexo y Edad de Encuestados. Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el sexo predominante es el masculino y la mayor cantidad del personal encuestado se encuentra en edades de 20 a 26 años, por lo que podemos indicar que el 75% de los trabajadores son jóvenes que se encuentran entre las edades de 20 a 33 años. Así mismo son personas susceptibles a aceptar y adaptarse con mayor facilidad a los cambios.

Resultados de la Encuesta:

TABLA 5
 PREGUNTA: ¿Conoce usted la misión de la institución?

Respuesta	F	%
Siempre	12	60
Frecuentemente	8	40
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

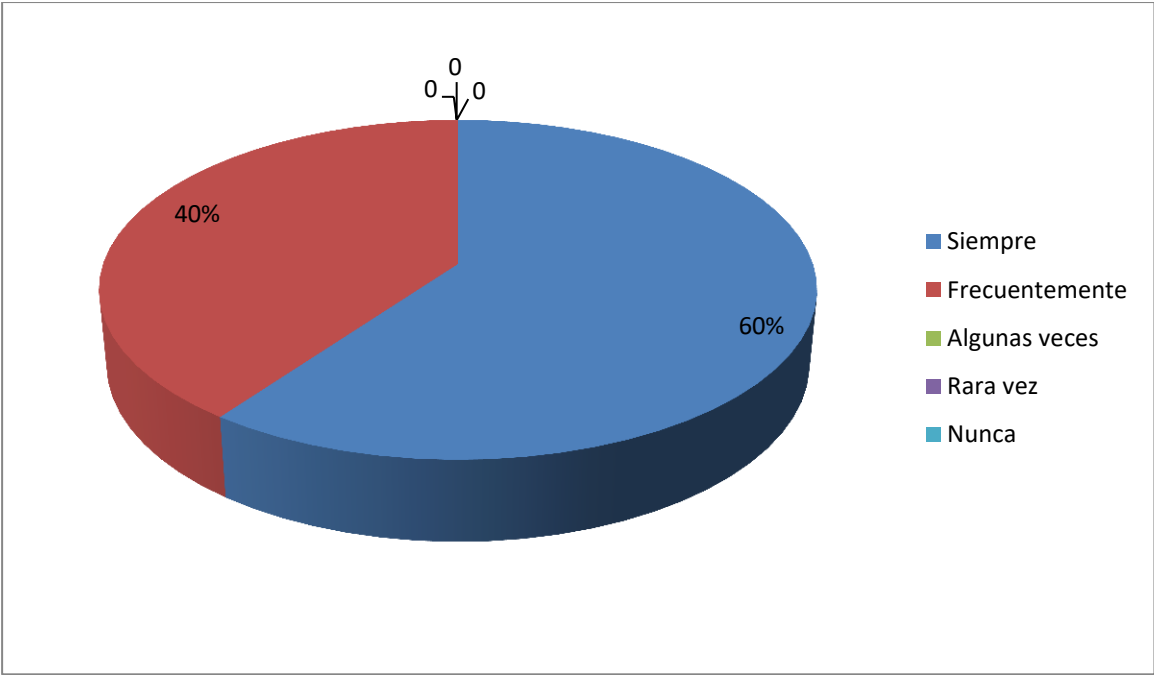


Figura 9. Pregunta1. ¿Conoce usted la misión de la institución?. Elaboración propia.

Interpretación:

A través del grafico nos podemos dar cuenta que los encuestados tienen conocimiento sobre la misión de la organización, este es un factor positivo para la empresa. Porque justamente muchos autores coinciden que es necesario que el individuo se comprometa o ponga la camiseta, esto es la clave del éxito de toda organización.

TABLA 6

PREGUNTA: ¿Conoce usted la visión de la institución?

Respuesta	F	%
Siempre	8	40
Frecuentemente	9	45
Algunas veces	2	10
Rara vez	1	5
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

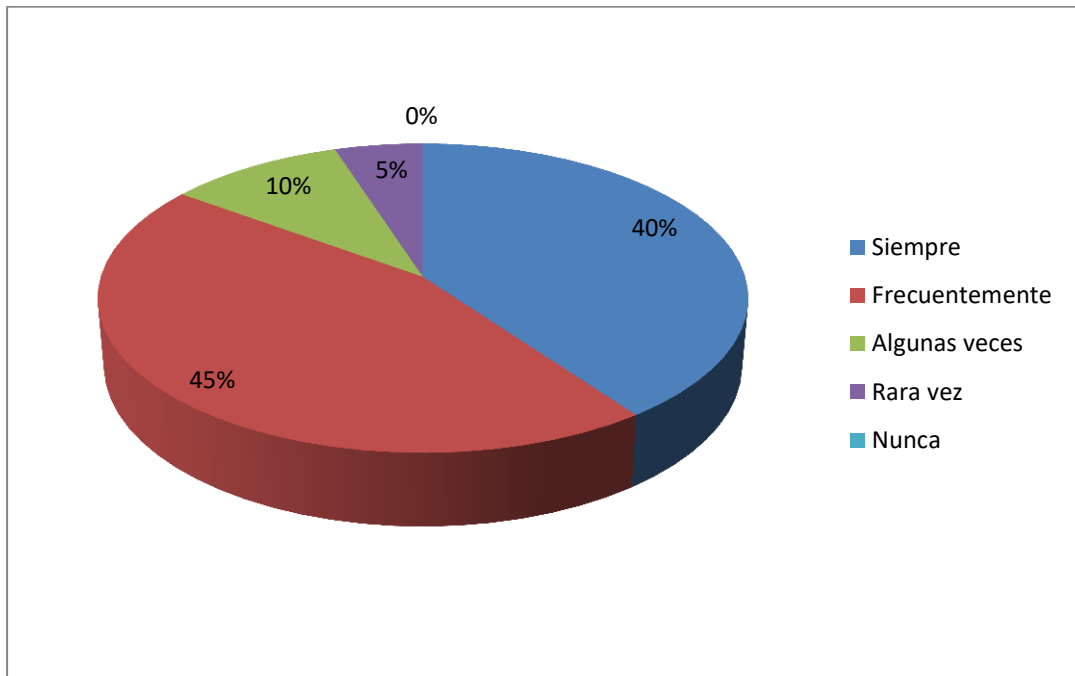


Figura 10. Pregunta2. ¿Conoce usted la visión de la institución?. Elaboración propia.

Interpretación:

Es muy interesante lo que nos muestra este resultado, ya que se puede inferir que no está bien fortalecido en los colaboradores el horizonte de la organización, ósea donde estamos y a donde queremos llegar como grupo, se puede deducir que hay que profundizar sobre la filosofía organizacional, que debe calar en lo profundo del trabajador para sentir el compromiso con la organización.

TABLA 7
PREGUNTA: 3. ¿Considera usted que está laborando en una institución seria?

Respuesta	F	%
Siempre	12	60
Frecuentemente	8	40
Algunas veces	0	10
Rara vez	0	5
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

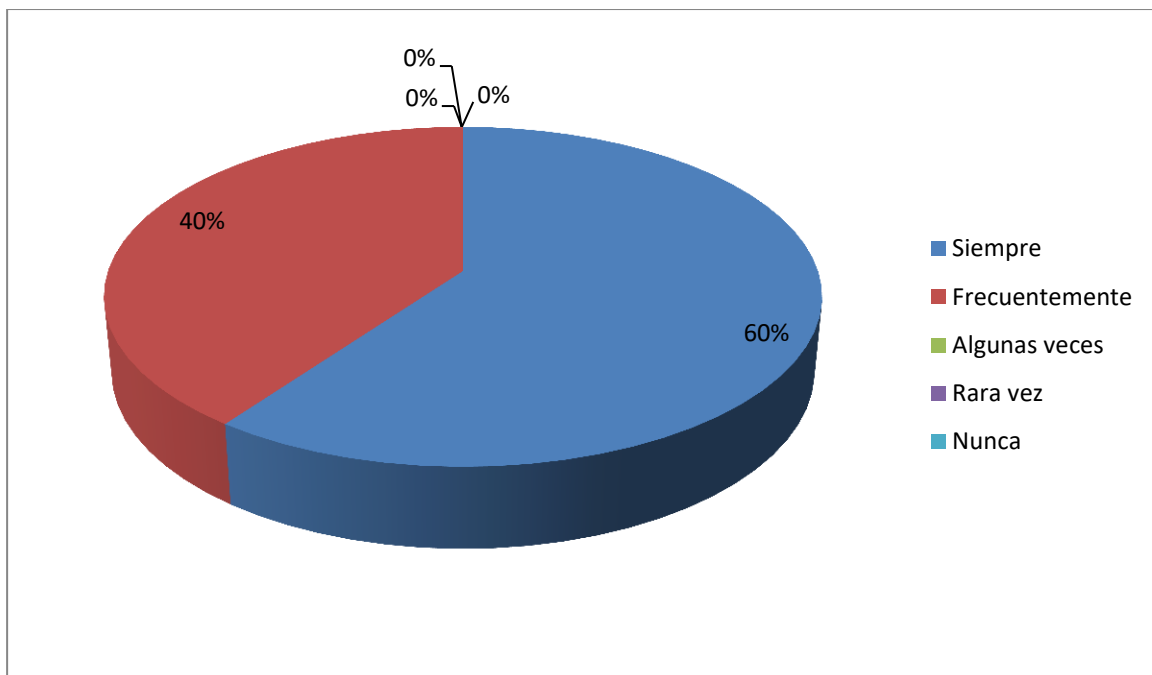


Figura 11. Pregunta 3. ¿Considera usted que está laborando en una institución seria? Elaboración propia.

Interpretación:

Es muy importante las respuestas que dieron el 100% de los colaboradores, ya que ellos consideran que la Empresa BUSINESS PARTNERS CONSULTORA S.A.C es una institución seria, esto demuestra la identificación con la organización, un aspecto que favorece la aplicación del programa Coaching de desarrollo de competencias y mejoras en el clima laboral.

TABLA 8

PREGUNTA: ¿Recibe capacitación frecuente en el cargo que realiza?

Respuesta	F	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	1	5
Rara vez	10	50
Nunca	9	45
TOTAL	20	100

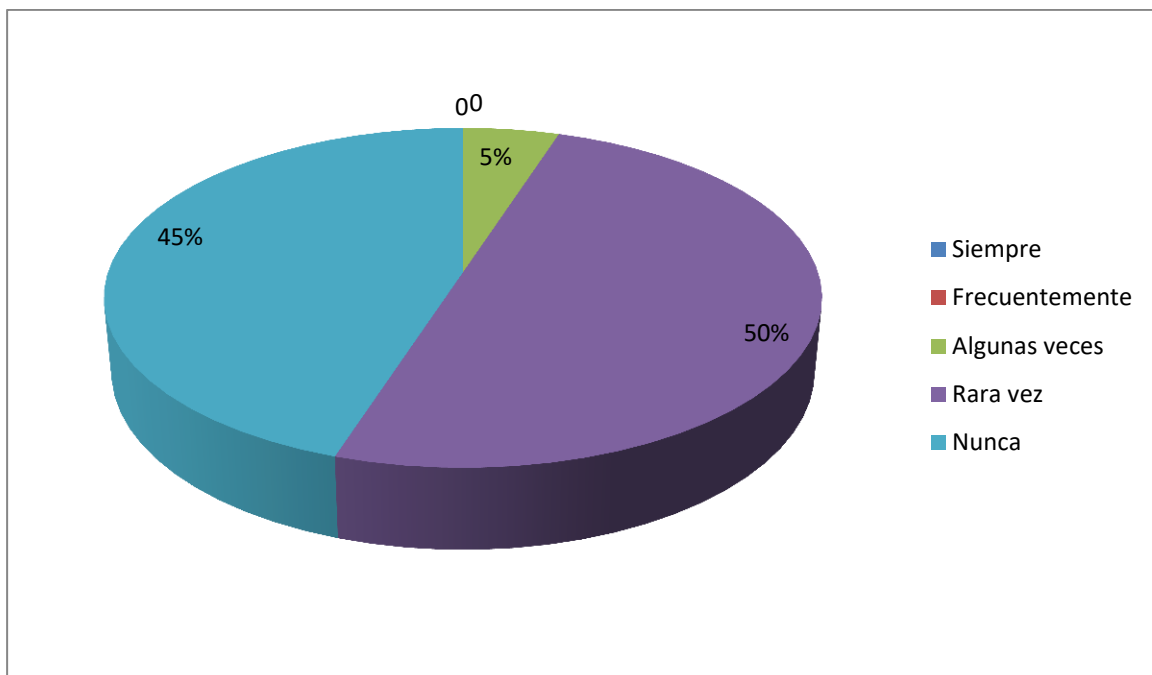
Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 12. Pregunta 4. ¿Recibe capacitación frecuente en el cargo que realiza?. Elaboración propia.

Interpretación:

Como podemos apreciar un gran número de colaboradores que equivale a un 45% nunca recibió capacitación del puesto que desempeña, así mismo el 50% manifestaron que rara vez eran capacitados, este resultado es de suma importancia, pues representa una situación problemática latente. Las capacitaciones son relevantes, puesto que muchas empresas manifiestan notables mejoras en el servicio al cliente después de que sus empleados hayan pasado por sesiones de entrenamiento.

TABLA 9
PREGUNTA: ¿Tiene usted una clara definición de los deberes y responsabilidades de su puesto?

Respuesta	F	%
Siempre	9	45
Frecuentemente	9	45
Algunas veces	2	10
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

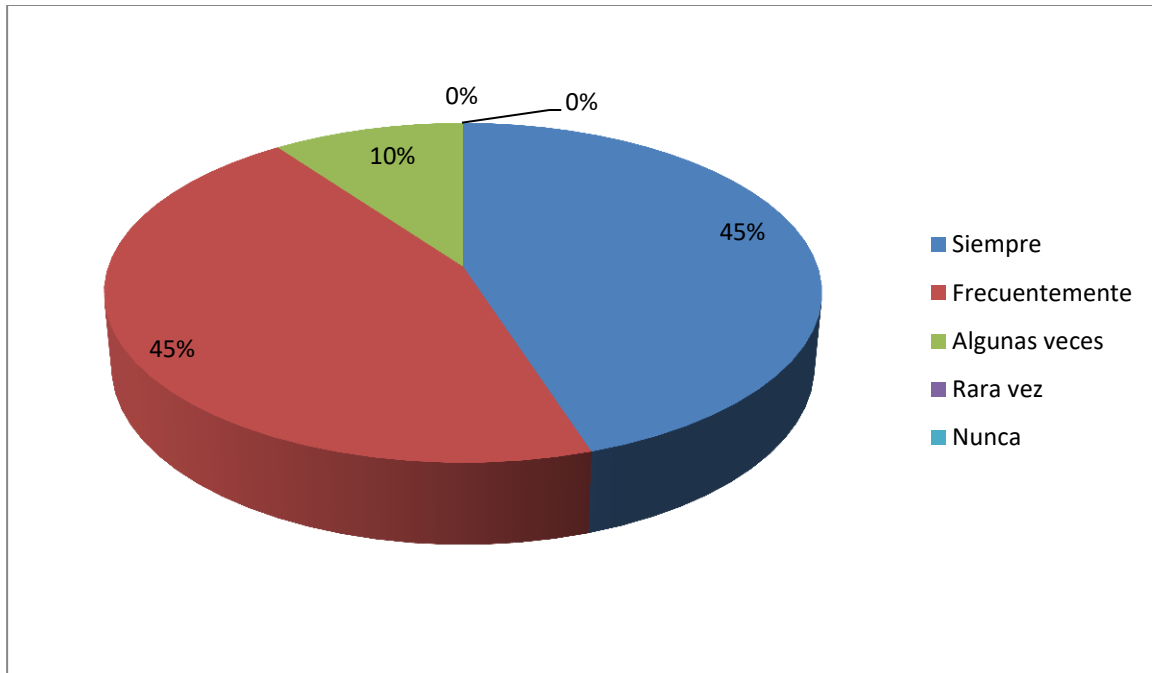


Figura 13. Pregunta 5. ¿Tiene usted una clara definición de los deberes y responsabilidades de su puesto?.
 Elaboración propia

Interpretación:

Se puede determinar que en su gran mayoría, en un 45% siempre y 45% frecuentemente; el personal tiene muy claro cuáles son sus deberes y responsabilidades dentro de la organización, sin embargo es preocupante que un 10% aún presente dudas con respecto a este tema.

TABLA 10

PREGUNTA: ¿Cree usted que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?

Respuesta	F	%
Siempre	7	35
Frecuentemente	9	45
Algunas veces	3	15
Rara vez	1	5
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

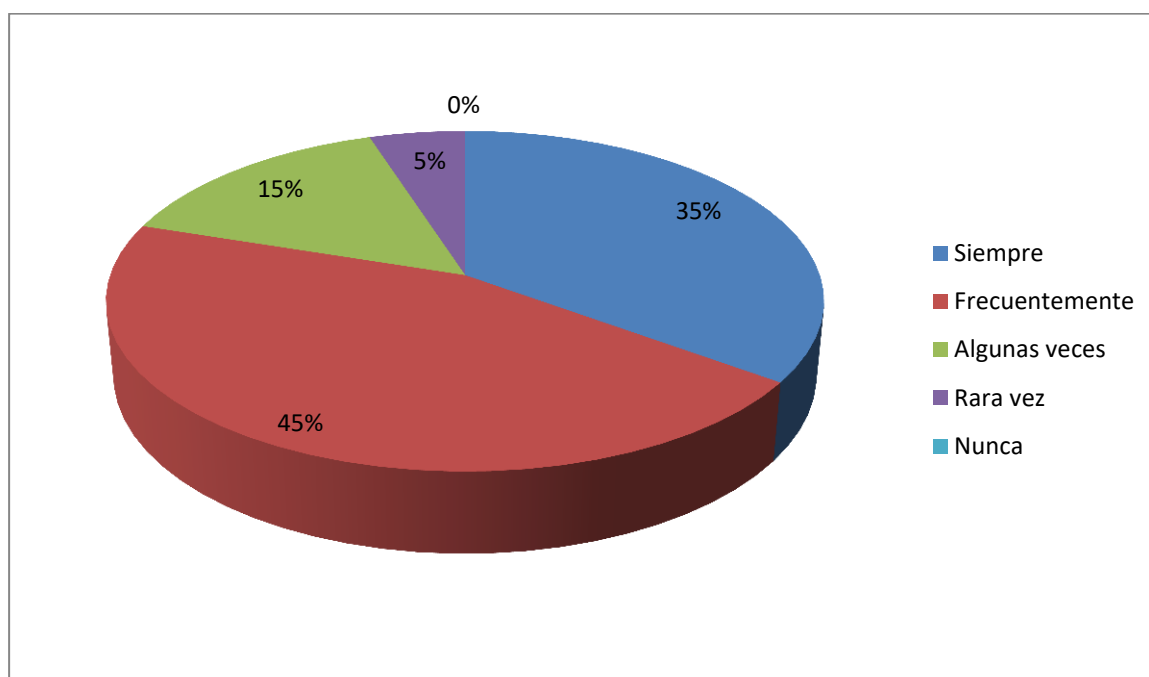


Figura 14. Pregunta 6.¿Cree usted que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?
Elaboración propia

Interpretación:

Con respecto a esta pregunta el 80% de los colaboradores está de acuerdo con las funciones que realiza, pero un 20% de ellos considera que rara vez cumple funciones con relación al puesto que ocupa, por ello es importante delimitar funciones y que los trabajadores lo conozcan para que puedan realizar de manera óptima cada uno de ellos.

TABLA 11

PREGUNTA: ¿Se siente satisfecho con la labor que realiza en la organización?

Respuesta	F	%
Siempre	5	25
Frecuentemente	9	45
Algunas veces	5	25
Rara vez	1	5
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

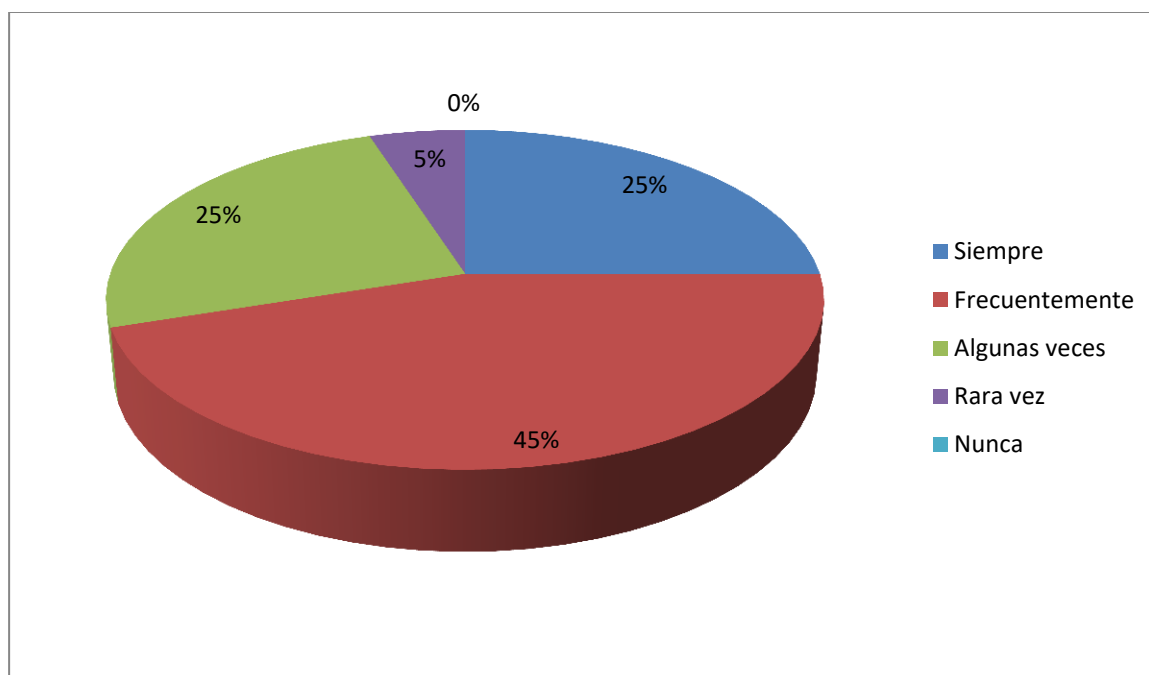


Figura 15. Pregunta 7. ¿Se siente satisfecho con la labor que realiza en la organización?
Elaboración propia

Interpretación:

La insatisfacción laboral es una causa de un ambiente laboral negativo, un ambiente de trabajo en el cual no hay motivación para personal; repercute directamente en la productividad, así mismo en la vida de las personas. En este gráfico un gran porcentaje manifiesta su satisfacción, pero un 30% que es un número considerable se encuentra medianamente satisfecho, por lo tanto este es un factor de alarma para tener en consideración.

TABLA 12

PREGUNTA: ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?

Respuesta	F	%
Siempre	6	30
Frecuentemente	8	40
Algunas veces	6	30
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

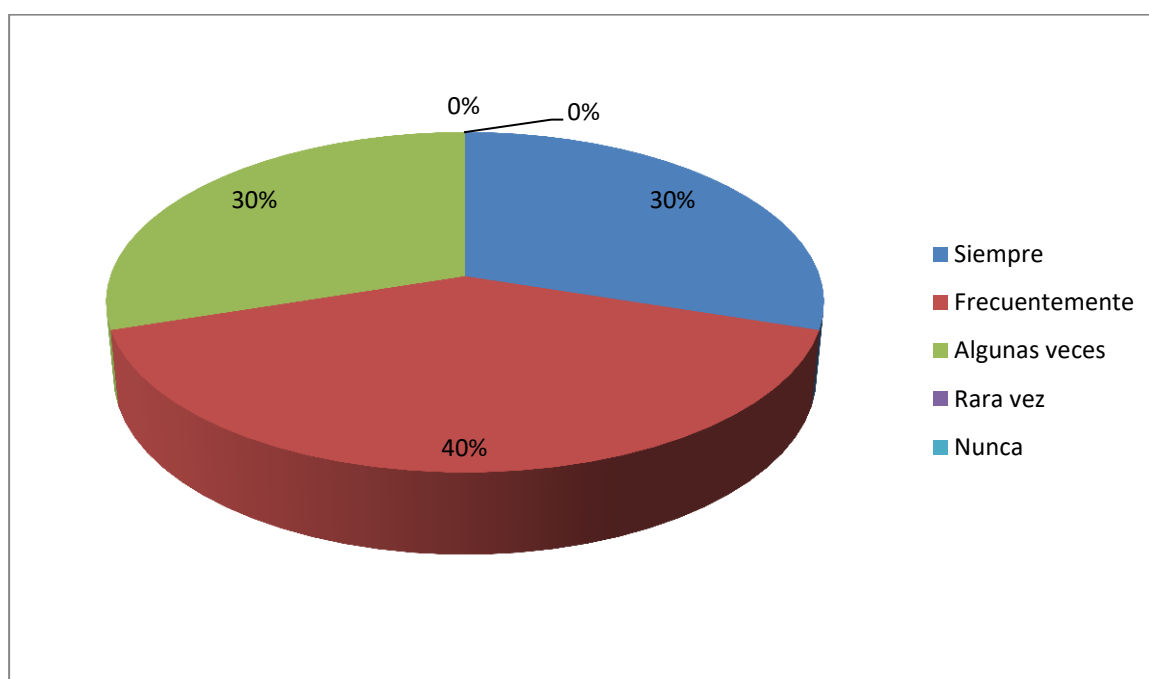


Figura 16. Pregunta 8. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?.
Elaboración propia

Interpretación:

Este gráfico nos permite ver que el 30% del personal encuestado considera que "Rara vez" cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, siendo este porcentaje preocupante. Ya que un aspecto principal para un buen desempeño son las herramientas necesarias con las que debe de contar una persona en su centro de labores.

TABLA 13

PREGUNTA: ¿Recibe algún estímulo cuando logra sus metas propuestas?

Respuesta	F	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	4	20
Rara vez	8	40
Nunca	8	40
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

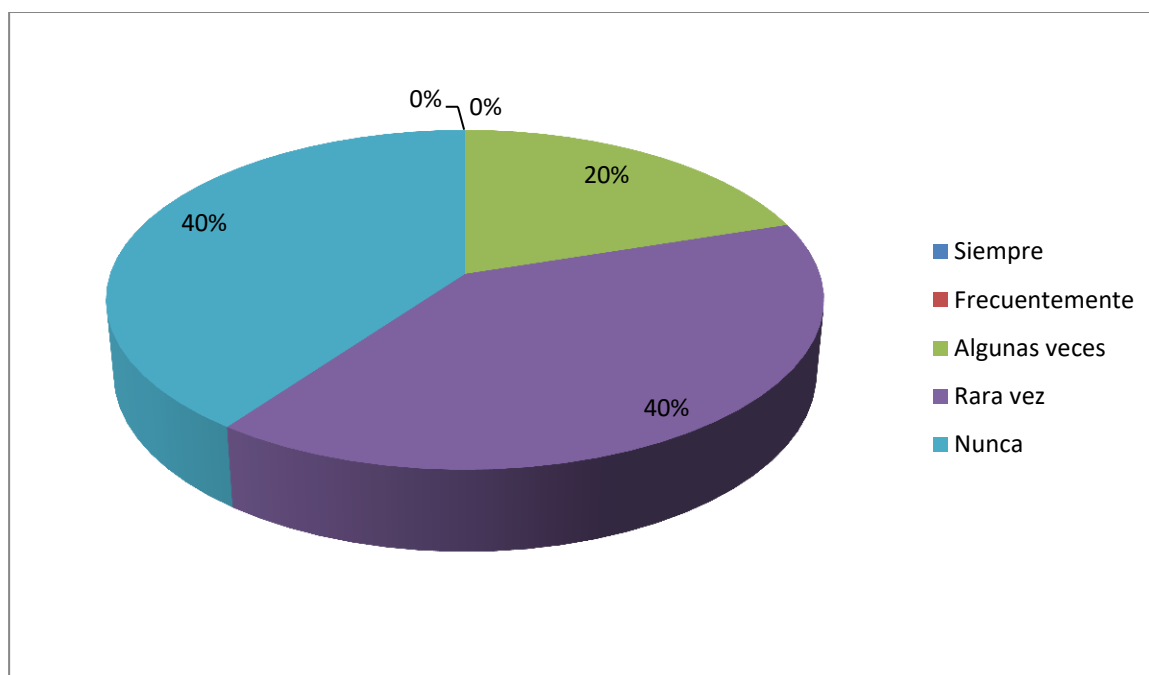


Figura 17. Pregunta 9. ¿Recibe algún estímulo cuando logra sus metas propuestas?. Elaboración propia

Interpretación:

Según estas respuestas el 40% de las personas encuestadas menciona que no recibe ninguna motivación. Este resultado es sumamente preocupante para la organización, por lo que se debe tomar en cuenta ya que está comprobado que el personal motivado es más productivo, mayor felicidad, mayor gestión del tiempo, mayor rendimiento serían los resultados finales que contribuyen al personal como a la institución.

TABLA 14

PREGUNTA: ¿Considera que la empresa le brinda la motivación necesaria para su desempeño laboral?

Respuesta	F	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	10	50
Rara vez	5	25
Nunca	5	25
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

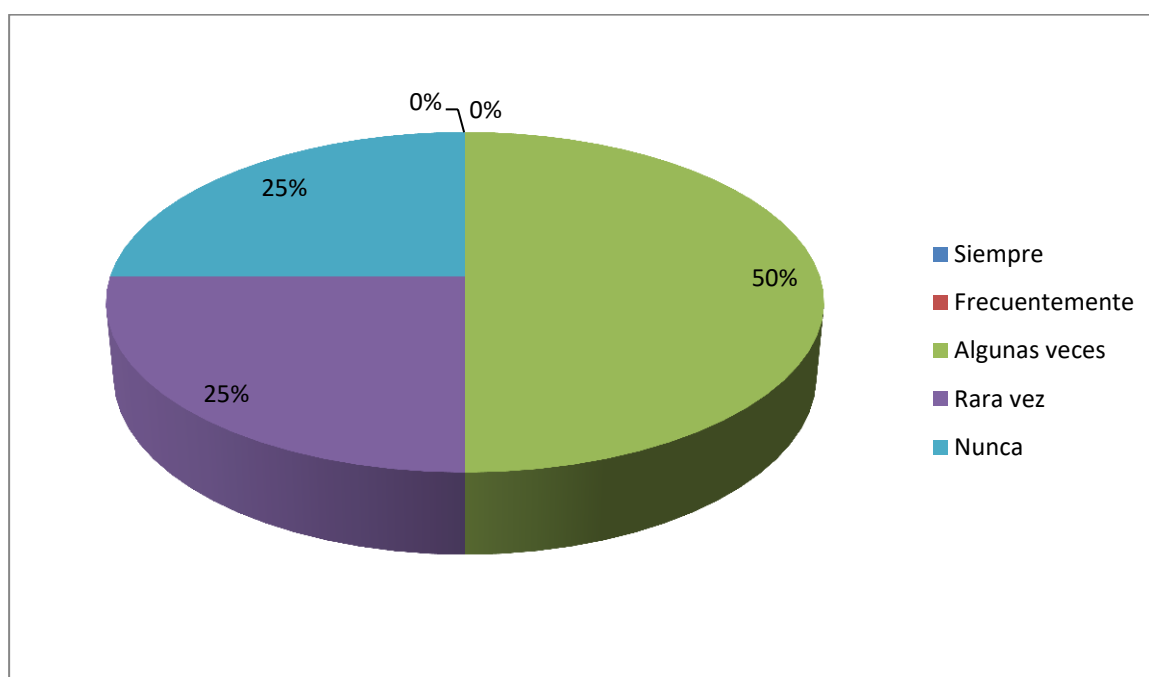


Figura 18. Pregunta 10. ¿Considera que la empresa le brinda la motivación necesaria para su desempeño laboral?. Elaboración propia

Interpretación:

Según estas respuestas el 25% de los colaboradores considera que “rara vez” recibe motivación necesaria para su desempeño laboral y un 25% considera que “nunca”, ello confirma la problemática de la FALTA DE MOTIVACIÓN al trabajador, que reiteramos que según la teoría y trabajo de campo nos dice que está comprobado que el personal motivado es más productivo, mayor felicidad, mayor gestión del tiempo, mayor rendimiento serían los resultados finales que contribuyen al personal como a la institución.

TABLA 15

PREGUNTA: ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?

Respuesta	F	%
Siempre	2	10
Frecuentemente	9	45
Algunas veces	8	40
Rara vez	1	5
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

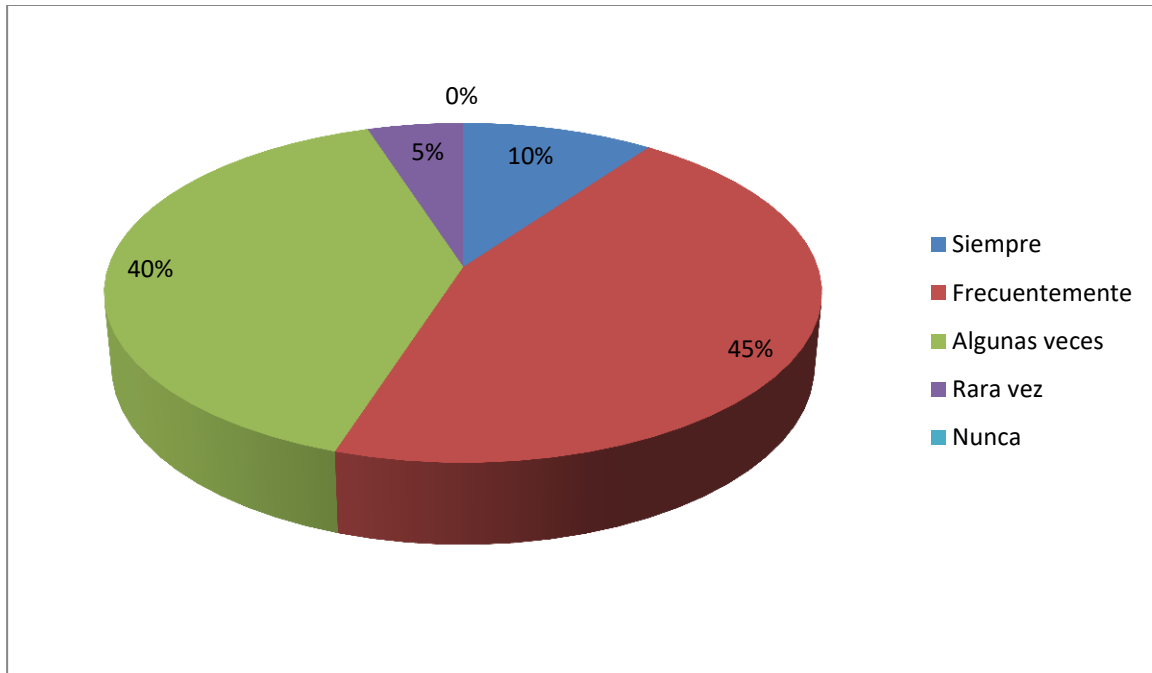


Figura 19. Pregunta 11. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?. Elaboración propia

Interpretación:

El trabajo en equipo es fundamental dentro de cualquier empresa, por ello toda organización requiere colaboradores capaces de trabajar pacíficamente con su equipo de trabajo y que lo complemente positivamente, debido a los resultados la organización debe trabajar con respecto a ello, ya que un 40% “rara vez” se siente a gusto trabajando en equipo y un 5% afirma que “nunca” se siente a gusto trabajando en equipo, lo cual es preocupante.

TABLA 16

PREGUNTA: ¿Expresa sus ideas creativas e innovadoras de una forma clara y fluida en el trabajo en equipo?

Respuesta	F	%
Siempre	3	15
Frecuentemente	10	50
Algunas veces	7	35
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

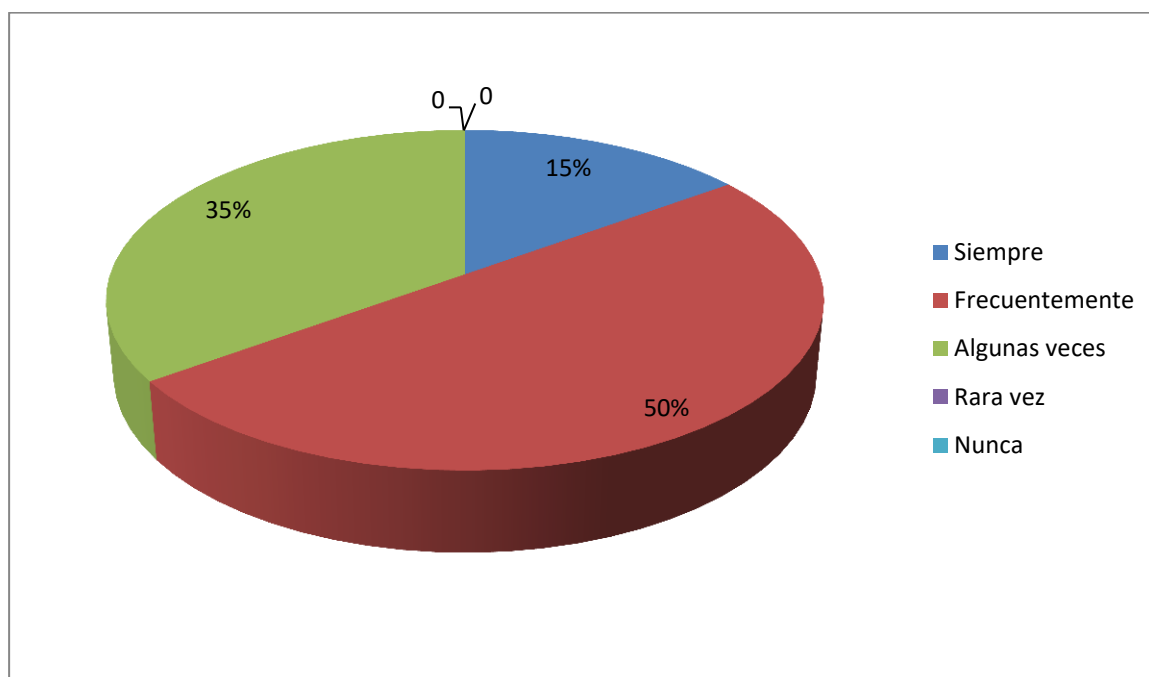


Figura 20. Pregunta 12. ¿Expresa sus ideas creativas e innovadoras de una forma clara y fluida en el trabajo en equipo? Elaboración propia

Interpretación:

Según los resultados un 35% de los colaboradores confirman tener dificultades en el momento de expresar sus ideas de forma clara y fluida, esto es un problema, ya que el recurso humano es un gran potencial para la generación de ideas creativas, por lo que es necesario tomar en cuenta esta información y elaborar las estrategias para la mejora de estas habilidades.

TABLA 17

PREGUNTA: ¿Toma decisiones que le permitan solucionar asuntos de su jurisdicción o área de trabajo?

Respuesta	F	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	10	50
Rara vez	5	25
Nunca	5	25
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

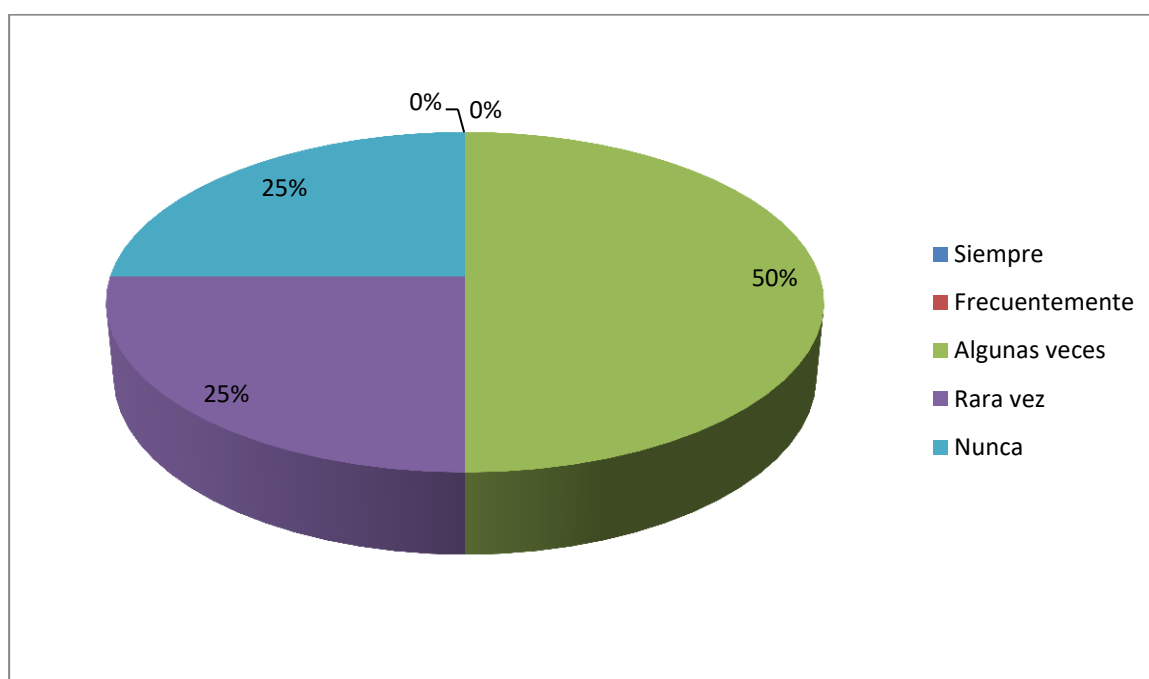


Figura 21. Pregunta 13. ¿Toma decisiones que le permitan solucionar asuntos de su jurisdicción o área de trabajo?. Elaboración propia

Interpretación:

Según los resultados un 25% de los colaboradores “nunca” toma decisiones para solucionar situaciones de su área de trabajo y un 25% “rara vez” lo hace, ello confirma la necesidad de un entrenamiento para descubrir y potenciar esta capacidad de toma de decisiones y de esta manera generar autoconfianza y progresivamente formar empleados líderes y comprometidos con la organización.

TABLA 18
PREGUNTA: ¿Considera que percibe una remuneración Justa por su desempeño laboral?

Respuesta	F	%
Siempre	4	20
Frecuentemente	8	40
Algunas veces	8	40
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

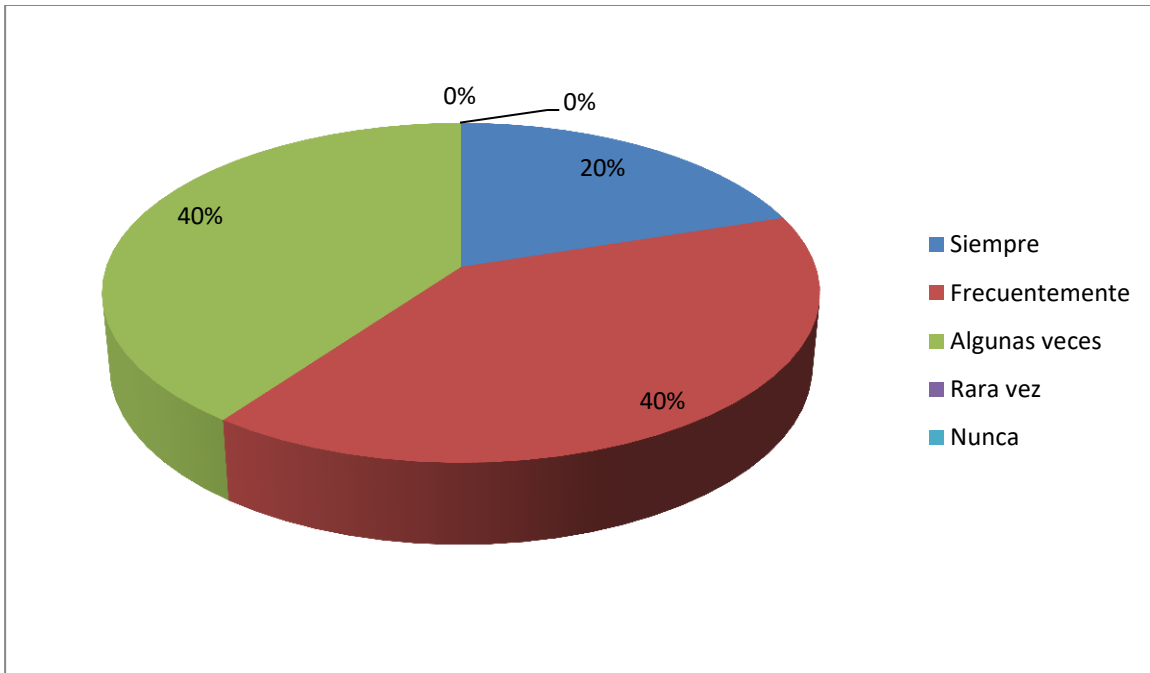


Figura 22. Pregunta 14. ¿Considera que percibe una remuneración Justa por su desempeño laboral?.
Elaboración propia

Interpretación:

Según los resultados el 40% de los colaboradores no está conforme con sus remuneraciones, considerando que este factor es un elemento importante para la motivación de trabajador, es necesario tomarlo en cuenta, pues el reconocimiento individual y grupal dentro de la organización es sumamente relevante, ya que esto mejora el desempeño laboral.

TABLA 19

PREGUNTA: ¿Las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?

Respuesta	F	%
Siempre	12	60
Frecuentemente	8	40
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

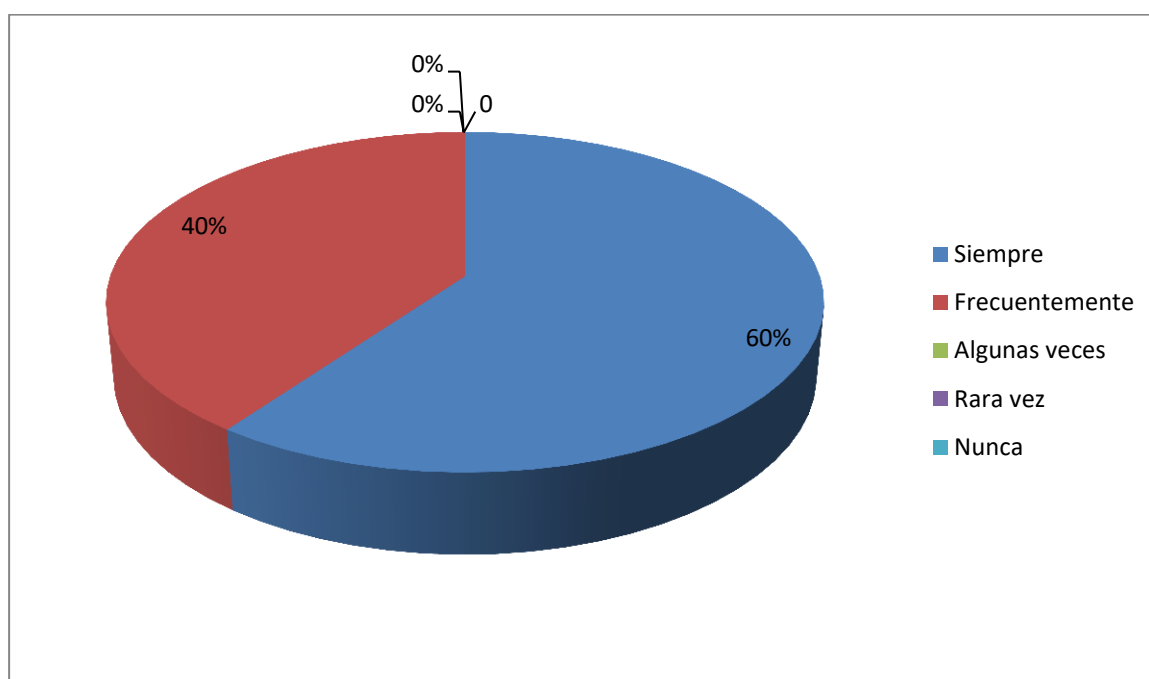


Figura 23. Pregunta 15. ¿Las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?.Elaboración propia

Interpretación:

Según los resultados existe un alto porcentaje de colaboradores, que considera que las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas, un 60% respondieron “Siempre” y un 40% respondieron “Frecuentemente”. Esto es dato positivo y apreciable para el desempeño y las actitudes del personal; ya que consideran que los espacios o áreas, las variaciones en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire son las adecuadas.

TABLA 20

PREGUNTA: ¿Considera que la relación con sus colegas de trabajo es la adecuada?

Respuesta	F	%
Siempre	6	30
Frecuentemente	6	30
Algunas veces	6	30
Rara vez	2	10
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

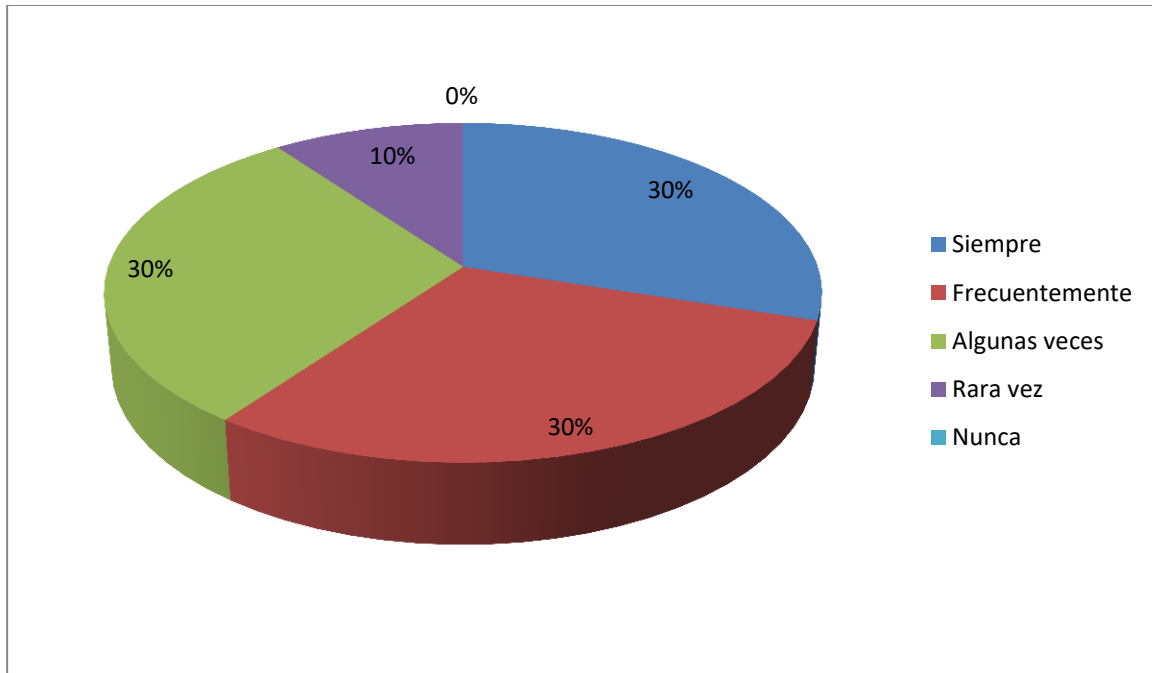


Figura 24. Pregunta 16. ¿Considera que la relación con sus colegas de trabajo es la adecuada? Elaboración Propia.

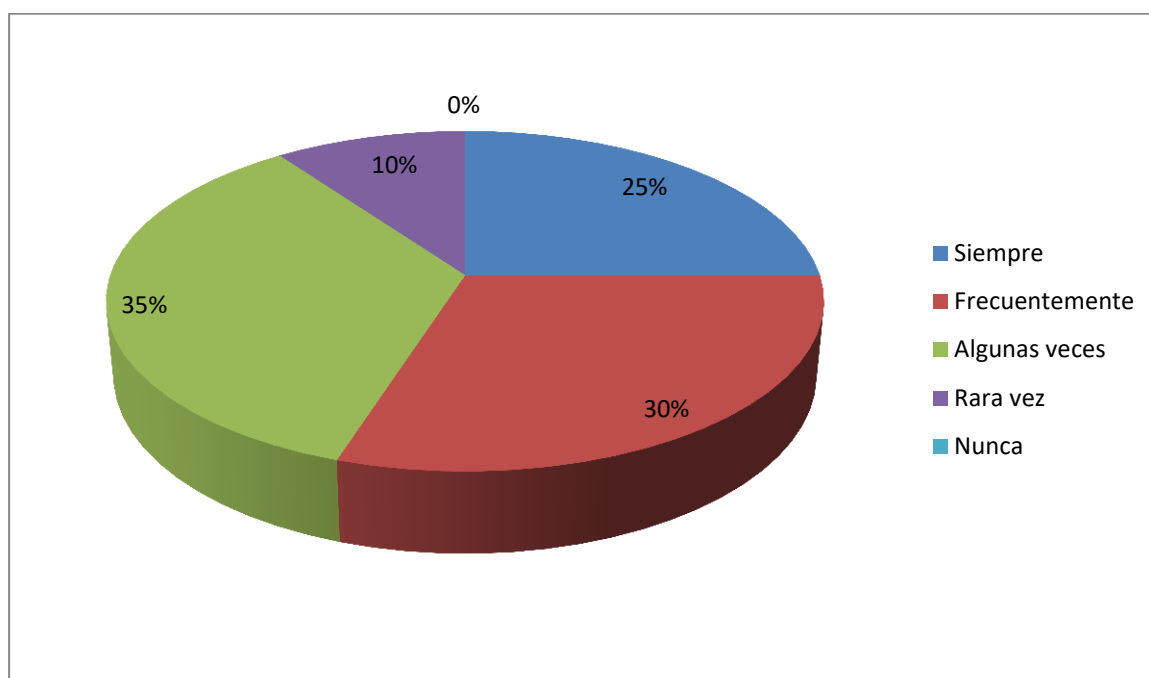
Interpretación:

Según los resultados si bien es cierto que existe un 60% de colaboradores que considera que la relación con sus colegas es la adecuada, también existe un porcentaje considerable de 40% que refiere una inconformidad en la relación laboral, este es un factor que se debe tener en cuenta ya que es importante, pues influye en el cumplimiento de las metas organizacionales y por ende en la productividad.

TABLA 21

PREGUNTA: ¿Está usted a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo?.

Respuesta	F	%
Siempre	5	25
Frecuentemente	6	30
Algunas veces	7	35
Rara vez	2	10
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.**Figura 25.** Pregunta 17. ¿Está usted a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo? Elaboración Propia.**Interpretación:**

Según los resultados tenemos que un 55% de los colaboradores se siente a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo, sin embargo un 45% manifiesta cierta disconformidad, es por ello que se debe trabajar en este aspecto, para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los colaboradores, para lograr equipos de trabajo efectivos.

TABLA 22

PREGUNTA: En su trabajo diario se lleva acabo eficazmente las relaciones humanas.

Respuesta	F	%
Siempre	2	10
Frecuentemente	8	40
Algunas veces	7	35
Rara vez	3	15
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

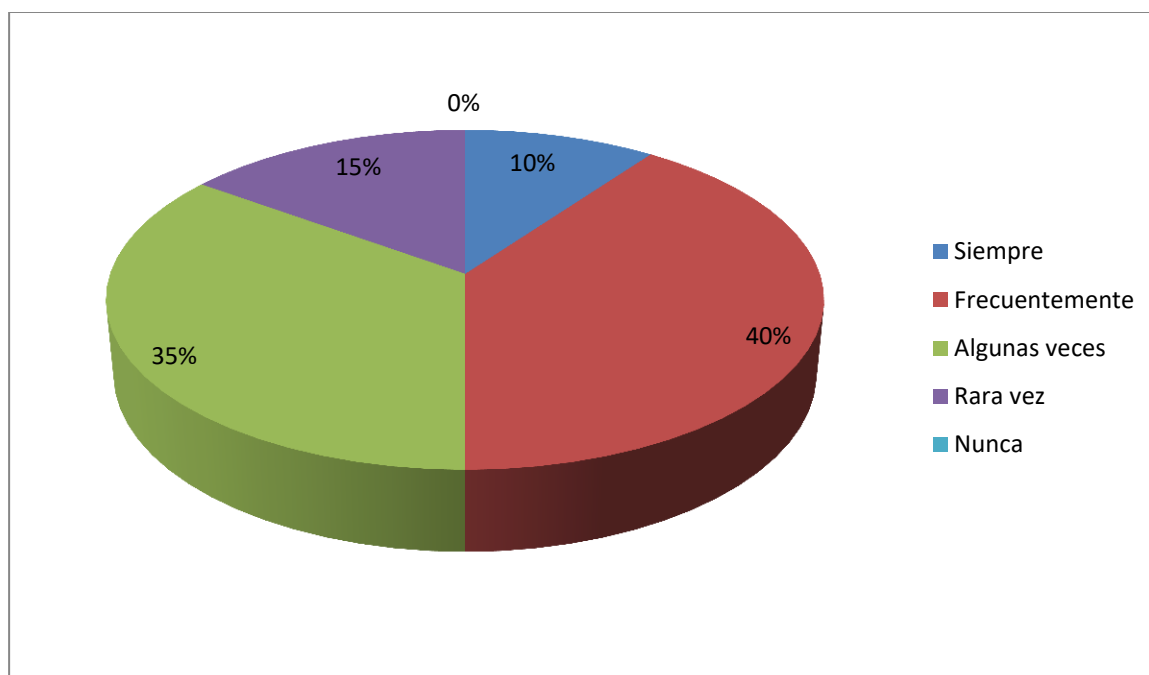


Figura 26. Pregunta 18. En su trabajo diario se lleva acabo eficazmente las relaciones humanas.Elaboración Propia.

Interpretación:

El resultado de esta pregunta se relaciona con la pregunta anterior y efectivamente un 50% considera que las relaciones humanas en el trabajo diario se desenvuelven eficazmente, pero así mismo un 50% percibe lo opuesto, por ello se confirma que se debe trabajar en este aspecto, para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los colaboradores, con la finalidad de lograr equipos de trabajo efectivos.

TABLA 23

PREGUNTA: ¿Piensa usted que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podría ser mejor?

Respuesta	F	%
Siempre	12	60
Frecuentemente	8	40
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

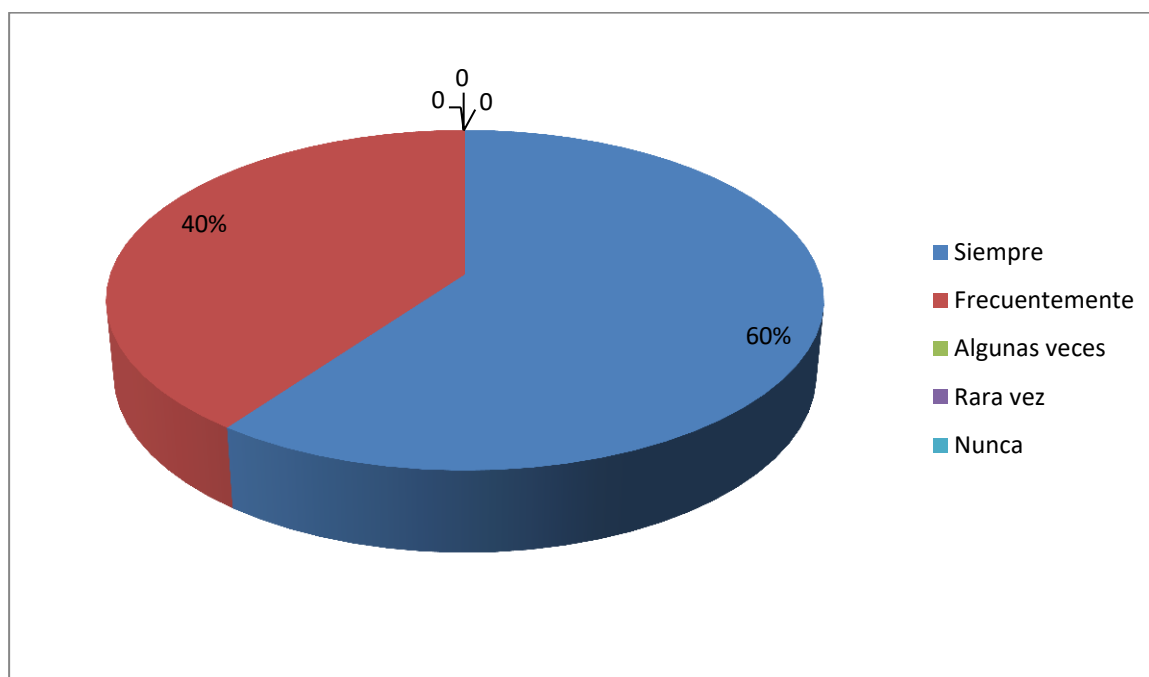


Figura 27. Pregunta 19. ¿Piensa usted que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podría ser mejor? Elaboración Propia.

Interpretación:

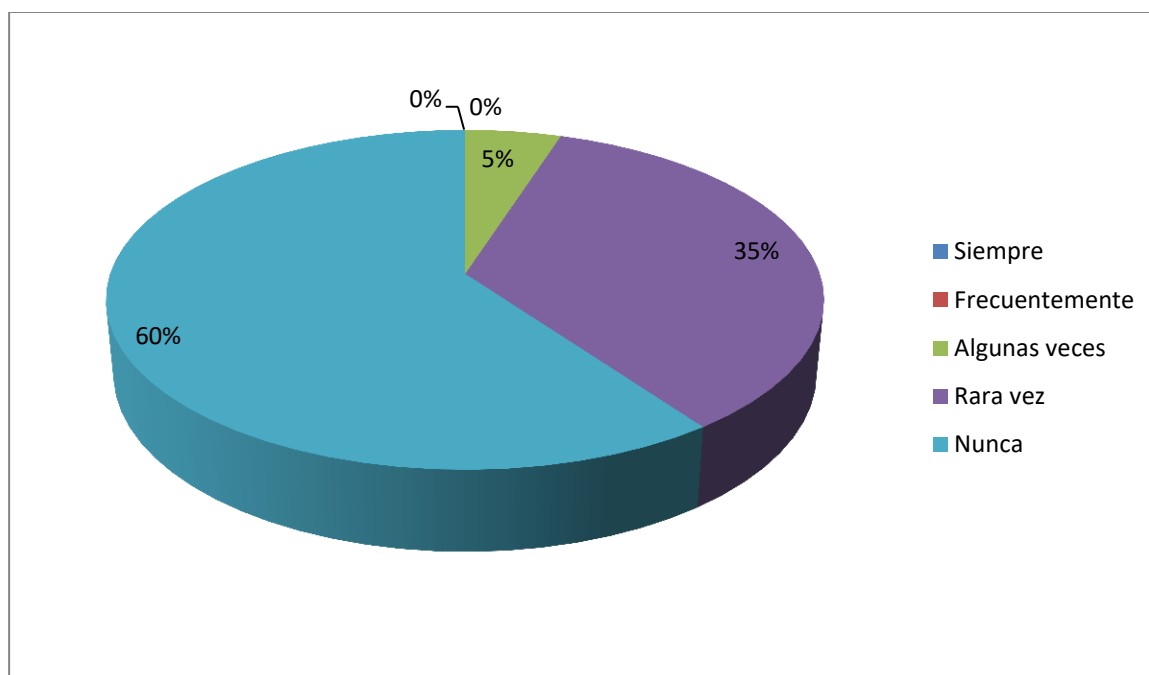
El resultado de esta pregunta es interesante ya que un 100% de los colaboradores, están de acuerdo en que el ambiente laboral y las relaciones interpersonales dentro del trabajo se pueden mejorar, esta disponibilidad al cambio nos permite considerar este aspecto tan fundamental dentro de toda organización, que permitirá establecer estrategias para un ambiente laboral positivo.

TABLA 24

PREGUNTA: ¿Considera usted que su trabajo es monótono y aburrido?

Respuesta	F	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	0	0
Algunas veces	1	5
Rara vez	7	35
Nunca	12	60
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 28.** Pregunta 20. ¿Considera usted que su trabajo es monótono y aburrido?. Elaboración Propia.**Interpretación:**

Según los resultados un 60% de los encuestados considera que “Nunca” su trabajo es monótono y aburrido y un 35% nos indica que “rara vez” lo es, esto nos indica que un gran porcentaje considera a su trabajo interesante, por ello debemos aprovechar este aspecto, para potencializarlo en el logro de metas personales y organizacionales.

Diagnóstico situacional:

La organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. sede Lima- Perú. Es una empresa relativamente joven en el mercado, cuenta con un total de 20 colaboradores y según los reportes y diagnóstico FODA, se han determinado que presenta una problemática que, de continuar así, estaría poniendo en riesgo el futuro de la empresa y de todos sus miembros.

Dentro de la situación problemática interna tenemos: Comunicación inadecuada entre sus miembros, así mismo algunos empleados sienten que no los toman en cuenta al tomar decisiones, otros consideran que los sueldos que perciben son bajos, por lo que no se sienten motivados, se comprobó que no existe un sistema de reconocimiento de logros, ni premios, Tampoco planes de capacitación, se pudo determinar que un gran número de colaboradores no estuvo alcanzando sus metas a nivel personal ni grupal, estos aspectos indican claramente que existe un ambiente laboral desfavorable o negativo: el cual, está afectando la productividad e ingresos económicos a la organización, como también, atenta contra sus metas organizacionales.

Después de analizar los resultados de la encuesta, se encontró la siguiente información:

TABLA 29

Nivel de Grado de Ambiente Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Deficiente	12	60,0	60,0
Regular	8	40,0	100,0
Bueno	0	0,0	100,0
TOTAL	20	100	

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos darnos cuenta, los resultados nos muestran efectivamente que 60% de los colaboradores perciben un clima laboral Deficiente y un 40% manifiesta que predomina un ambiente laboral en un nivel Regular. Así mismo nadie percibe una atmosfera laboral Buena. Estos resultados efectivamente nos indican que existe un clima laboral negativo que está afectando a la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. sede Lima- Perú. Como dice Gaspar (2007) una organización con un clima laboral deficiente no puede pretender un alto grado de identificación de sus colaboradores.

Un individuo desmotivado no va a brindar el 100% de su rendimiento, por lo contrario, esto afecta sus competencias laborales, principalmente el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la comunicación. Es por ello que el Coaching, es una herramienta óptima para mejorar el ambiente laboral y promover las competencias. Según Salcedo (2008), las competencias laborales pueden ser **Interpersonales**; indispensables para desenvolverse en los ambientes laborales como son: la comunicación, el trabajo en equipo, control de las emociones, liderazgo, proactividad y capacidad de adaptación. Las **Intelectuales**; Se relacionan con procesos cognitivos en acción como: la creatividad, memoria, concentración, atención, toma de decisiones y solución de problemas.

Por esta razón esta investigación buscó no sólo hacer un diagnóstico de las variables involucradas en esta circunstancia, si no también establecer la relación directa que existen entre ellas, así mismo con la firme convicción de contribuir con la elaboración de una Propuesta de mejora para la organización empresarial

Business Partners Consultora S.A.C. sede Lima- Perú. Mediante la herramienta Coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral.

4.3. Propuesta de mejora:

Propuesta de mejora para la Organización Empresarial Business Partners Consultora S.A.C. sede Lima- Perú. mediante la herramienta coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral.

4.3.1. Presentación:

La presente propuesta de mejora del Ambiente Laboral, mediante la herramienta Coaching para promover el desarrollo de competencias laborales, en La Organización EMPRESARIAL BUSINESS PARTNERS CONSULTORA S.A.C. sede Lima- Perú, tiene por finalidad mejorar el desempeño del recurso humano, a través de la potencialización de sus habilidades, capacidades y competencias, así también aumentar la productividad y concretizar las metas organizacionales.

El diseño de mejora comprende los siguientes elementos: Selección de coach externo, identificación potencial de coach interno, técnicas de coaching, monitoreo y seguimiento. Así mismo proponemos un esquema de implementación para su gestión en la organización.

4.3.2. Finalidad:

La propuesta nace con el propósito de mejorar aspectos internos que vienen afectando los objetivos organizacionales y personales de los involucrados, con la intención de que a través de esta herramienta Coaching aplicado al recurso humano, cuyo fin es motivarlo y orientarlo al logro de sus metas personales y profesionales, mediante el desarrollo de sus talentos y habilidades, los mismo que se verán reflejados en sus desempeños laborales y en beneficio de la empresa. Así mismo los estudios nos indican que son muchas las organizaciones modernas que vienen aplicando estos programas con éxito, generando Ambientes laborales positivos.

4.3.3. Objetivos:

Diseñar la propuesta de mejora del ambiente laboral basado en el coaching de desarrollo de competencias en la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.

Establecer los mecanismos de implementación de la propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners consultora S.A.C. Lima- Perú

4.3.4. Descripción del Programa:

Selección de coach externo:

El Coaching es una herramienta muy eficaz que transporta a las personas disciplinadamente hacia sus metas y objetivos; para ello necesitan de un entrenador o coach para que proporcione las bases de la formación y aplicación que los oriente a redescubrir sus habilidades, sus talentos y a su vez aprendan y enseñen a otros el camino para lograr sus metas dentro del sistema organizacional. Es importante que el Coach con el debido acompañamiento, retroalimentación y entrenamiento permanente, pueda formar nuevos líderes dentro de la organización, transformando a otros en coaches internos.

Se recomienda a la organización seleccionar al coach, teniendo en cuenta las bases teóricas científicas:

Definición de Coaching.

Según Payeras (2004), el Coaching es un proceso que beneficia no solo al colaborador sino además a la compañía, aumentando su rendimiento y proceso de aprendizaje, afirma que el Coaching se puede utilizar para aumentar el liderazgo en grupos de trabajo, mejorar habilidades comunicativas, representaciones eficaces, reforzar valores de la empresa, potenciar interrelación cliente-proveedor, gestionar la transformación organizacional, promueve la visualización clara de las estrategias y de las competencias corporativas.

Tipos de Coaching: para la propuesta de mejora se implementó el Coaching organizacional, relacionado a los Procesos grupales:

Coaching de Equipos: Este tipo de Coaching está enfocado a los equipos de trabajo. Se centra en mejorar aspectos relacionados a la eficiencia, la eficacia, el empoderamiento, las relaciones interpersonales, la satisfacción de los clientes, la toma de decisiones, la productividad, el trabajo en equipo, la empatía, la comunicación asertiva, la motivación, el liderazgo, etc. (García, 2015). Justamente estas son las competencias que se necesitan promover dentro de la organización motivo de estudio, para mejorar la productividad y el ambiente laboral.

¿Qué es el coach? El coach es aquel individuo líder, aquel que tiene un especial cuidado por el perfeccionamiento de cada persona que integre al equipo de trabajo, tanto en el ámbito personal como lo corporativo.

Características del Coaching: Concreta, Interactiva, Responsabilidad compartida, Forma específica y Respeto.

Proceso del Coaching: establecimiento de la relación entre el entrenador y la persona entrenada, diagnóstico de las necesidades del Coachee, el desarrollo de un plan de acción, las acciones del Coachee y su monitoreo por parte del coach.

Competencias del Coach: visión, inteligencia en acción, sabiduría, humildad, curiosidad, flexibilidad, seguridad en sí mismo, paciencia, consistencia, coherencia, convicción, pro actividad e inteligencia emocional.

TABLA 25
Metodología de herramienta Coaching

Programa de Coaching	Actividades		Recursos	Ventajas	Desventajas
	Coach	Coachee			
Coach externo: Experto que realiza el acompañamiento y retroalimentación. Así mismo pone su mirada en la oportunidad de crecimiento-	Establece relación de confianza con los Gerentes.	Asume compromisos de participación en el programa coaching.	Agenda Redes sociales Oficce 365 Proyector Fotocopias Papeles Plumones Lápices, lapiceros. Marcadores Videos Música Dinámicas grupales. Juegos de roles	El coach no da respuestas ni toma decisiones, sino que actúa a modo de espejo para que sea el propio colaborador quien descubra la solución por sí mismo. El coach ve las emociones de las personas como datos y lidia con ellas sin juzgar al individuo. El Coach y el Coachee, buscan un camino eficaz para alcanzar las metas empresariales aplicando sus propias habilidades y recursos. La transformación que se realice a cada Coachee, se basa en que cuando un individuo cambia, se impacta el medio laboral que integra. El coach promueve experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos.	Al inicio algunos Coachees Perciben al coach como una amenaza, debido al desconocimiento del programa.
	Estudia la cultura organizacional.	Participa activamente de las sesiones periódicas.			
	Realiza un diagnóstico situacional.	Participa de los conversatorios y disertación de los contenidos.			
	Identifica y reduce las fuerzas de resistencia internas. Ejecuta nuevas tácticas.	Trabaja en equipo, Toma conciencia de sus fortalezas y debilidades. Para potenciar sus talentos.			
	Implementa la herramienta Coaching adaptado a las necesidades de los colaboradores y la organización.	Desarrolla las actividades o roles que se le encargan.			
	Realiza un entrenamiento sincero y positivo	Intercambia puntos de vista y resuelve conflictos.			
	Genera conversaciones de acompañamiento basadas en la confianza y la confidencialidad	Analiza las metas a alcanzar y define las tácticas para alcanzarlas			
	Escucha activa y preguntas claves				
	Establece los procesos de monitoreo, evaluación y retroalimentación.				
	Forma a los potenciales Coaches internos, para continuar con el programa.				

Nota. Fuente: Elaboración Propia

4.3.5. Diseño:

Para llevar a cabo este programa de Coaching, se necesita de un Coach externo, llamado también entrenador o adiestrador quien asiste al Coachee, a lograr lo que por sí mismo no puede, mediante la observación, comunicación, confianza, control de emociones, motivación, evitando el conformismo y generando pasión por lo que se hace, mediante el respeto mutuo, además busca y selecciona a los potenciales Coaches internos.

TABLA 26

Diseño de implementación de la Herramienta Coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral

FASES	PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
I	.Presentación	-Acercamiento a los gerentes y sinceramiento de la situación corporativa. -Motivación inicial a los colaboradores -Establecimiento de acuerdos (reglas de juego)	2 MES	-Entrevista Estimulación a la emoción por el programa(Dinámica) -Lluvia de ideas
	-Diagnóstico	-Diagnóstico del ambiente Laboral y de las Competencias laborales. -Generación de interés y participación.		-Observación directa. -Informes técnicos,Encuestas. -Estimulación a la reflexión e identificación de auténtico problema
II	Plan de acción	Determinación de objetivos a corto, Mediano y a Largo Plazo Estrategias y Tácticas Actividad de enseñanza presencial Estudio de casos, Seminarios:Trabajo en equipo Seminarios:Dinámicas Grupales/Juego de Roles Action learning	3 MESES	Reuniones/Participación Activa/Reflexiones Dialogo y Lluvia de Ideas Sesiones de Aprendizaje Reuniones Desarrollo de actividades Asignadas/Entrenamiento en equipo. Paseo y deportes Acompañamiento, para movilizar y orientar el talento, la inteligencia y el compromiso en el logro de un objetivo común.
III	Monitoreo	Observación del desarrollo y mejora de las competencias laborales. Observación de clima laboral. Indagación Resultados	1 MES	Lista de Cotejo Matriz de evaluación Encuestas Recopilación de datos informativos que respaldan la eficacia del coaching en la Organización.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

4.3.6. Implementación del programa de coaching de desarrollo de Competencias:

4.3.6.1. Implementación Primera Fase:

Primero se presenta la propuesta al directorio de la empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú.

Aceptada y autorizada la propuesta de mejora, se contrata al coach y se establece un acuerdo por escrito y ambas partes firman como aceptación al contrato de coaching.

Establecidos los acuerdos, se pone el plan de acción en marcha. Se trabajará el programa completo a lo largo de seis (6) meses; primera fase con una duración de un (2) mes, se motivará y proporcionará formación y sesiones de coaching- la segunda fase con una duración de dos meses (3) meses, se proporcionará también formación y sesiones de coaching de equipos a todo el personal, seguimiento de la puesta en práctica de lo aprendido y retroalimentación; por último un (1) mes de evaluaciones y resultados.

Formulación de Estrategias:

a. Estrategia Motivación:

Teniendo en cuenta que la motivación es una fuerza o impulso para empezar una acción, en el entorno laboral permite orientar la voluntad, la energía

y el comportamiento del colaborador, obteniendo felicidad en la función que ejecuta, promoviendo el progreso de sus cualidades para alcanzar satisfactoriamente las metas que corresponden a la organización, sin perder las suyas propias.

Esta estrategia, tiene como objetivo concientizar a todos los trabajadores sobre la importancia de la motivación en la vida laboral e identificación de aquellos elementos que la impulsan, manteniendo la libertad en la generación del pensamiento analítico y la puesta en acción, el entrenador se enfoca en buscar un equilibrio entre la motivación individual y laboral, para lograr con éxito metas valiosas.

b. Estrategia Toma de decisiones:

En un Ambiente laboral los individuos interactúan entre ellos y a su vez se enfrentan a una serie de toma de decisiones que tienen que poner en acción dentro de un contexto situacional. Según Chiavenato (2009) nos indica que la toma de Decisiones resulta de hacer una evaluación y elección dentro de una serie de opciones, un plan de acción.

Esta estrategia busca poner en acción una serie de competencias Intelectuales, que según Salcedo (2008), Son aspectos del proceso cognitivo que la persona debe poner en acción en un momento determinado dentro de la organización. Se relaciona con la creatividad, memoria, concentración, atención, toma de decisiones y solución de problemas. Estas competencias laborales son

de gran importancia, ya que, en el diagnóstico situacional, se ha detectado que urge repotenciarlas e impulsarlas dentro de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima-Perú,

C. Estrategia comunicación:

Chiavenato (2009) nos dice que la comunicación consiste en la transferencia y comprensión de información utilizando para ello simbología a fin, la cual puede llevarse a cabo de manera verbal y no verbal; como la comunicación tiene un emisor y un receptor, entonces la comunicación también implica el arte de escuchar.

La finalidad de esta estrategia es impulsar el sistema de comunicación, pues es de suma importancia dentro de la organización establecer elementos de comunicación asertiva y fluida entre sus miembros, ya que el éxito de todos los procesos internos y externos dependen de ello; además esta estrategia permite impulsar las competencias interpersonales. Según Salcedo (2008), las competencias Interpersonales, son imprescindibles para desenvolverse en los ambientes laborales como son: la comunicación, el trabajo en equipo, control de las emociones, liderazgo, proactividad y capacidad de adaptación.

4.3.6.2. Implementación Segunda Fase:

Está determinado por el plan de acción, es decir, esta parte de la propuesta es la que integra a todo el personal, quienes tendrán que relacionar sus

propósitos y objetivos personales con los de la empresa, mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación, impulsar el trabajo en equipo y repotenciar competencias y habilidades individuales y grupales, para la mejora del ambiente laboral y así lograr una eficiencia en sus labores.

Se sugiere algunas dinámicas efectivas y divertidas propuestas en el blog de Liliana Cerdio (2013), entre las cuales tenemos:

EL REGALO DE LA ALEGRÍA. Promueve un ambiente laboral positivo

IDEAS RÁPIDAS ROTATIVAS. Promueve la creatividad

YO PÚBLICO, YO PRIVADO. Reflexión y autoconocimiento

EL AUTO EN EL QUE VIAJO. Autoanálisis y reflexión hacia donde voy..

DECORANDO EL ÁRBOL DE NAVIDAD. Integra y promueve el trabajo en equipo.

COINCIDENCIAS BIZARRAS. Establecer cosas que tenemos en común como personas.

EL ZOOLOGICO. Con fabulas de convivencia, una mirada desde otra perspectiva.

EL CASO DE MIGUEL. Análisis de Prejuicios.

EL REFUGIO NUCLEAR. Investigando Prejuicios, toma de decisiones en grupo.

LLEGAR A LA ISLA. Cómo decidimos en equipo.

EL AVIÓN EN EMERGENCIA. Prejuicios. Toma de decisiones en equipo.

ORDENA MI DESORDEN. Mi responsabilidad y cómo influye en el trabajo de otros.

a. Programa de Motivación:

Según las bases teóricas la motivación en una organización es sumamente importante, ya que los colaboradores al sentirse estimulados, ejecutan sus actividades de manera óptima y además con gusto y satisfacción, lo cual significa alto rendimiento en la productividad a favor de la organización debido al aumento del desempeño de sus empleados. La motivación laboral está influenciada entonces por dos factores: Cómo la persona se auto estimule y Cómo lo estimula el medio.

Taller de relaciones humanas:

Los colaboradores participan e interactúan, estrechando vínculos entre ellos. En este seminario el coach se encarga de que los participantes reflexionen, identifiquen, analicen, valoren y mejoren las relaciones interpersonales.

TABLA 27

Taller de Relaciones Humanas.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	LAS RELACIONES HUMANAS
OBJETIVO	Promover un clima de confianza personal y grupal, para mejorar las relaciones interpersonales
DINMICA DESCRPCIÓN	El Regalo de la Alegría El entrenador dará una breve explicación sobre la importancia de los obsequios y regalos que damos y que recibimos. “ Luego el entrenador explica que van a poder hacer un pequeño regalo de alegría a cada miembro del grupo. Cada participante deberá escribirles a los demás mensajes que tiendan a despertar en cada persona sentimientos positivos respecto a sí mismo. El mensaje, debe ser muy concreto, especificado y dirigido al destinatario.
MATERIAL REFLEXIÓN	Papeles, lapiceros ¿Qué te parecen los elogios recibidos? ¿Cómo te hacen sentir estos elogios al darlos y recibirlos ¿Cómo favorece este detalle a la interacción grupal? ¿Por qué no practicamos hacernos estos “regalos” frecuentemente?
DURACIÓN	2 Horas

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Taller Reforzando la autoestima:

Los trabajadores participan activamente y a través del Reconocimiento mutuo entre ellos, refuerzan su autoestima y se reconocen como entes importantes dentro de la organización.

TABLA 28

Taller Reforzando La autoestima

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	REFORZANDO LA AUTOESTIMA
OBJETIVO	Reforzar la autoestima a través del reconocimiento.
DINMICA DESCRPCIÓN	ARBOLITO DE NAVIDAD Anticipadamente, dibuja o diseña en una pared del salón un Arbolito de Navidad El Facilitador solicita a los participantes que elaboren, con las hojas de papel que se les entregó, esferas de Navidad para pegarlas en el Arbolito; así mismo, les indica que en la "esfera" escriban un pensamiento positivo para uno de sus compañeros. El Facilitador les solicita que repitan esta operación con cuántos compañeros quieran hacerlo. El Facilitador solicita a los participantes que tomen del Arbolito las esferas dirigidas a ellos y que lean los pensamientos que les escribieron
MATERIAL	Papeles de colores, Cinta adhesiva, tijeras, plumones y Diversos materiales para dibujar o representar, en una pared del salón, un Árbol de Navidad.
REFLEXIÓN	¿Cómo te sientes con el reconocimiento de tu compañero? ¿Crees que este reconocimiento te motiva a seguir mejorando? ¿Qué impacto genera en tu autoestima?
DURACIÓN	2 Horas

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Incentivos y Reconocimiento:

Se sugiere estas acciones de incentivos y reconocimiento para todo el personal, siendo de exclusiva responsabilidad de la organización.

a) Bono al Desempeño: se motiva al personal que logre un incremento en sus metas y objetivos, reportando un nivel destacado en la aplicación del Coaching de desarrollo de competencias. Recibiendo incremento de un 10% de su salario y un oficio de reconocimiento al buen desempeño.

b) Bono al equipo destacado: El equipo que logre un nivel destacado en sus metas y objetivos, aplicando los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos en la aplicación del programa coaching de desarrollo de competencias; se le otorgará un bono del 15% sobre su salario.

c) Certificado de participación en coaching de desarrollo de competencias:

Los colaboradores que participen activamente en todo el proceso de ejecución y evaluación del programa coaching de desarrollo de competencias para mejorar el clima laboral de la organización, recibirán un certificado de participación, que les servirá para su hoja de vida.

b. Programa Toma de Decisiones

Chiavenato (2009) indica que la Toma de Decisiones resulta de hacer una evaluación y elección dentro de una serie de opciones, un plan de acción. El individuo que toma la decisión, lo hace dentro de un contexto o situación, cuyo fin es alcanzar los objetivos planteados, cada persona analiza un contexto mediante aspectos afectivos y cognitivos, según su forma de pensar, su motivación y sus actitudes; las cuales influyen cuando persigue un plan estratégico que pone en acción para lograr un resultado óptimo. Lo más relevante en la toma de decisiones, es que esté basado en el principio del raciocinio y de los objetivos por alcanzar.

Taller Toma de Decisiones:

Este taller trata de que los colaboradores comprenden la importancia de sus acciones y el cumplimiento de sus responsabilidades dentro de la organización, poniéndolos en una situación problemática perfecta, para demostrar a los equipos de trabajo lo difícil que es para otros, el poner en orden aquello que nosotros desordenamos, ya sea por falta de conciencia o descuido en nuestras acciones.

TABLA 29

Taller Toma de decisiones

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	TOMA DE DECISIONES
OBJETIVO	Concientizar a los equipos de trabajo sobre el impacto negativo de sus actos u omisiones, los cuales afectan a otras personas o equipos y repercuten en la productividad organizacional.
DINMICA	Ordena mi desorden
DESCRPCIÓN	El entrenador forma equipos de 6 personas, Los cuales deben formar rondas, donde cada integrante sujetará el extremo de una cuerda. La cuerda unirá a dos integrantes del equipo, por lo tanto, para un grupo de 6 personas se necesitan 3 cuerdas. El entrenador indicará a cada equipo que tienen 3 minutos para anudar las cuerdas como quieran, pasando por debajo o por encima de sus compañeros, sin soltar los extremos. sólo se moverán en círculos. Luego se le debe solicitar a los equipos que apoyen los extremos de las cuerdas en el piso e intercambien lugares con otro equipo. Se otorgarán 15 minutos para que los grupos intenten desanudar los nudos creados por otro equipo, sin soltar los extremos de las cuerdas, y moviéndose de manea circular.
MATERIAL	Cuerdas
REFLEXIÓN	Al término de la dinámica, el coach preguntará a los participantes cómo se sintieron cuando trataron de desatar los nudos y cómo se relaciona esta situación al entorno organizacional, haciendo hincapié en la frustración que puede sentirse al perder tiempo valioso del propio trabajo al tratar de ordenar lo que alguien más desordenó y que el desorden hace más difícil trabajo en equipo.
DURACIÓN	3 Horas

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Taller sobre trabajo en equipo:

La finalidad es que cada miembro del equipo participe activamente aportando ideas creativas para solucionar una situación problemáticas, para luego en conjunto analizarlas y tomar decisiones en equipo.

TABLA 30

Taller Trabajo en Equipo

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO
OBJETIVO	Generar ideas creativas para la toma de decisiones en el trabajo en equipo.
DINMICA	Ideas rápidas rotativas
DESCRPCIÓN	Se les brinda a una hoja de papel a cada participante, en ella tiene que apuntar tres ideas breves sobre un tema acordado anteriormente, pasado unos minutos se le pasa a otra persona quien anotará también tres nuevas ideas buenas, así sucesivamente hasta finalizar y obtener con el aporte de toda una gama de ideas.
MATERIAL	Papeles, lapiceros
REFLEXIÓN	¿Cuál es la importancia de trabajar en equipo? ¿todos somos capaces de dar ideas creativas? ¿algunas ideas son más novedosas? ¿es importante tomar decisiones en seleccionar una buena idea?
DURACIÓN	3 Horas

Nota. Fuente: Elaboración Propia

c. Comunicación

La comunicación en una organización es de suma importancia, ya que el éxito de una empresa no sólo depende de la calidad de su producto o servicio, sino también del sistema comunicativo dentro de la misma y requiere de un esfuerzo conjunto de todos sus integrantes, ya que la comunicación es el medio para alcanzar las metas individuales como las de la organización.

Taller Manejo de Conflictos y la Comunicación:

La finalidad es que cada miembro del equipo participe activamente aportando ideas creativas para solucionar una situación problemáticas, para luego en conjunto analizarlas y tomar decisiones en equipo.

TABLA 31

Taller Manejo de Conflictos y La Comunicación

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	Manejo de Conflictos y la Comunicación
OBJETIVO	Analizar como es y cómo fluye la comunicación en la toma de decisiones en equipo
DINMICA DESCRPCIÓN	Llegar a la isla Se trata de que Ud. se encuentra en un barco que debe llegar a una isla, pero para llegar a la isla, se tiene que arrojar siete elementos de los diez que se llevan a bordo, con la finalidad de avanzar. Pero la isla no está habitada por nadie, es totalmente desconocida. Además, se sabe que a los sesenta días vendrá un grupo de rescate a salvarlo a Ud. y a los tres elementos que quedan. Elementos que tiene el tripulante: Sesenta litros de agua. Un baúl con recuerdos personales. Un contenedor con comida. Una pistola automática Una caja fuerte con millones de dólares. Un botiquín completo. Una caja de libros, papel y lapiceros. Una caja con objetos religiosos Un set de supervivencia Música favorita del tripulante
MATERIAL REFLEXIÓN	Papeles, lapiceros El entrenador orienta el debate sobre el proceso de selección de los artículos, sobre la comunicación y asertividad en el grupo, sobre la sensación que les ha generado el proceso, el manejo del tiempo, el planeamiento, liderazgo,
DURACIÓN	3 Horas

Nota. Fuente: Elaboración Propia

4.3.6.3. Implementación Tercera Fase:

La evaluación y seguimiento durante el plan de acción es primordial para verificar los resultados e ir retroalimentando si es necesario, esta será realizada por los ejecutivos, el coach y mandos medios.

4.3. Mecanismos de Control:

TABLA 32

Mecanismos de control de la herramienta Coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral

Fases	Objetivo	Evaluación/Control	Responsables
Primera fase	Dar a conocer y promover el programa Coaching de desarrollo de competencias para mejorar el ambiente laboral.	Verificar la situación del Coachee Revisar los objetivos y los obstáculos Resolver los problemas	Coach Gerentes Mandos medios
Segunda fase	Analizar la situación actual después de aplicar el plan de acción.	Evaluación de los progresos del programa coaching (aplicación de encuesta). Retroalimentación.	Coach Gerentes Mandos medios
Tercera fase	Conocer los resultados de la implementación de la herramienta coaching y su impacto en el desarrollo de competencias laborales y en el clima laboral..	Verificar si dio resultado el plan de acción Determinar si la intervención de coaching es favorable (aplicación de encuesta).	Coach Gerentes Mandos medios

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Criterios de Control:

Entre los criterios de control que pueden usar los gerentes para evaluar el impacto de la herramienta Coaching de desarrollo de competencias, se sugiere los siguientes:

TABLA 33

Criterios de control de la herramienta Coaching para el desarrollo de competencias en el ambiente laboral

CRITERIOS DE CONTROL	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Nivel de conocimiento adquirido				
Nivel de competencias y capacidades adquiridas.				
Cambios en los niveles de eficacia.				
Cambios en las actitudes y comportamientos.				
Progreso en las funciones del Coachee.				
Satisfacción respecto al programa.				
Alcance de objetivos organizacionales y personales.				
Capacidad en la toma de decisiones				
Estado motivacional				
Relaciones interpersonales y comunicación				

Nota. Fuente: Elaboración Propia

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA COACHING (FASE II)

TABLA 34

PREGUNTA: 1. ¿La herramienta Coaching está aumentando tu confianza en el cumplimiento de tu tarea?

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	16	80
De acuerdo	4	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

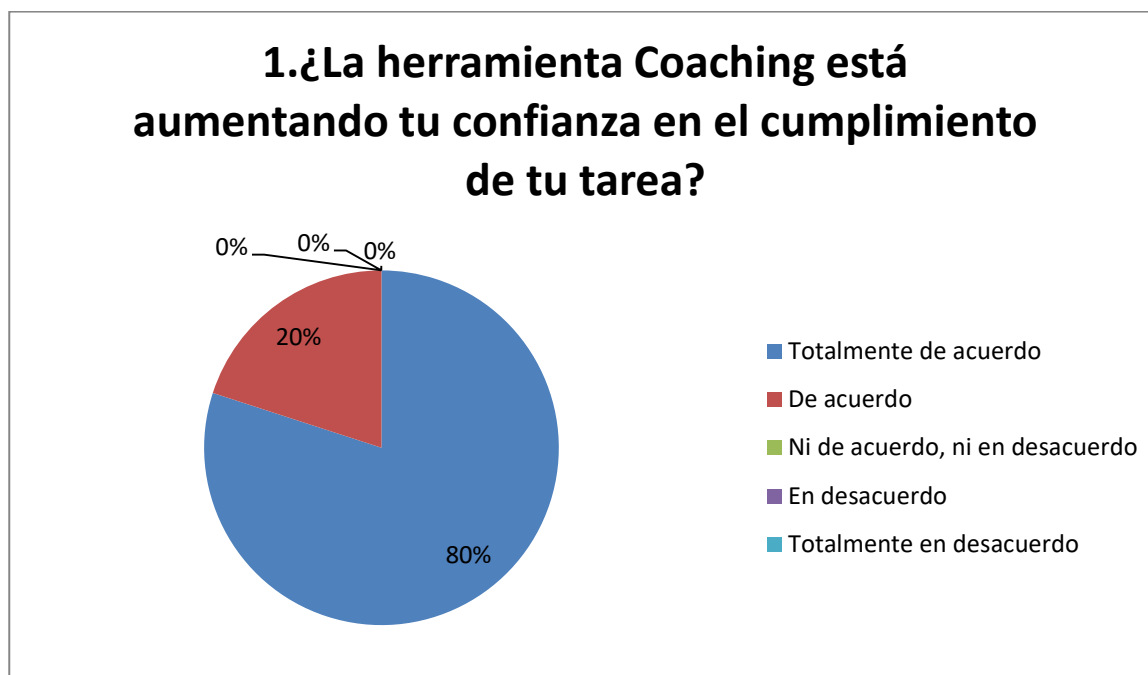


Figura 29. Pregunta 1. ¿La herramienta Coaching está aumentando tu confianza en el cumplimiento de tu tarea?. Elaboración Propia.

Interpretación:

Un 80% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que el programa Coaching está aumentando su autoconfianza en el cumplimiento de sus funciones, respaldado por un 20% que manifiesta estar de acuerdo, como consecuencia de ello tenemos que se ha mejorado el servicio al cliente.

TABLA 35

PREGUNTA: 2. ¿Sientes que se están cumpliendo los objetivos propuestos del programa coaching?.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	15	75
De acuerdo	5	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

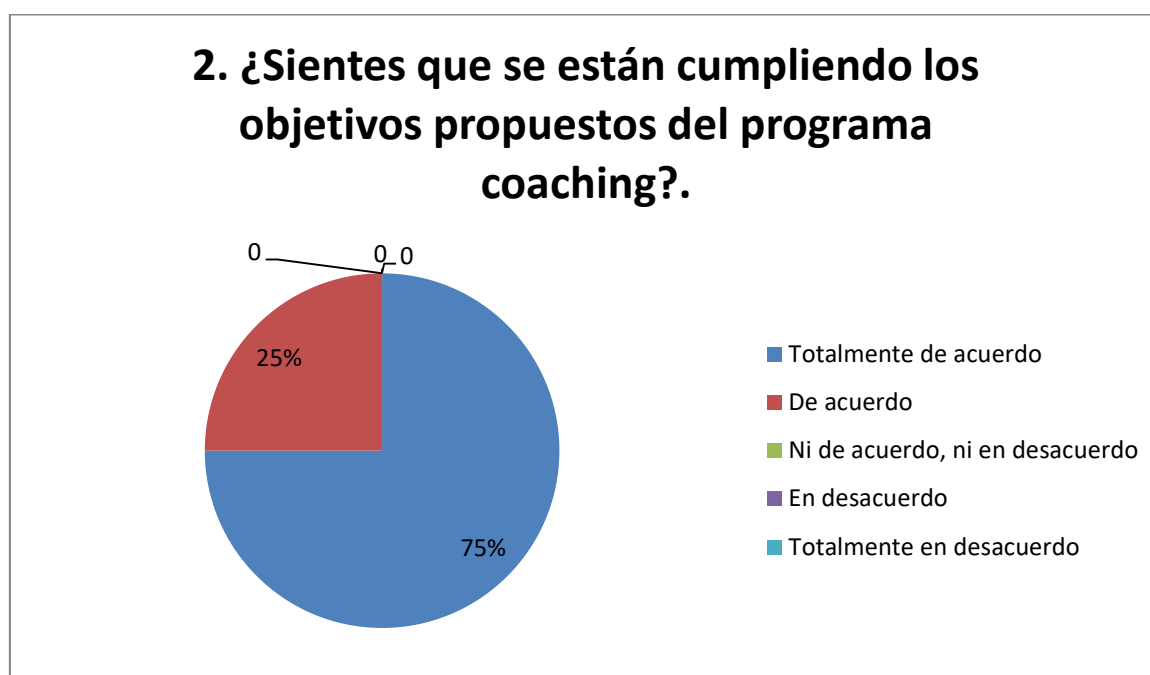


Figura 30. Pregunta 2. ¿Sientes que se están cumpliendo los objetivos propuestos del programa Coaching?.
Elaboración Propia.

Interpretación:

Como podemos apreciar un 75% de los encuestados afirma que se están cumpliendo los objetivos propuestos del programa Coaching, esto nos dice que las expectativas de los colaboradores en cuanto a su entrenamiento está lográndose, esto lo logra el coach cuando promueve un ambiente de conversaciones basadas en la confianza y la confidencialidad.

TABLA 36

PREGUNTA: 3. ¿Sientes que el programa Coaching te está ayudando a reconocer habilidades y talentos que desconocías?.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	9	45
De acuerdo	8	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

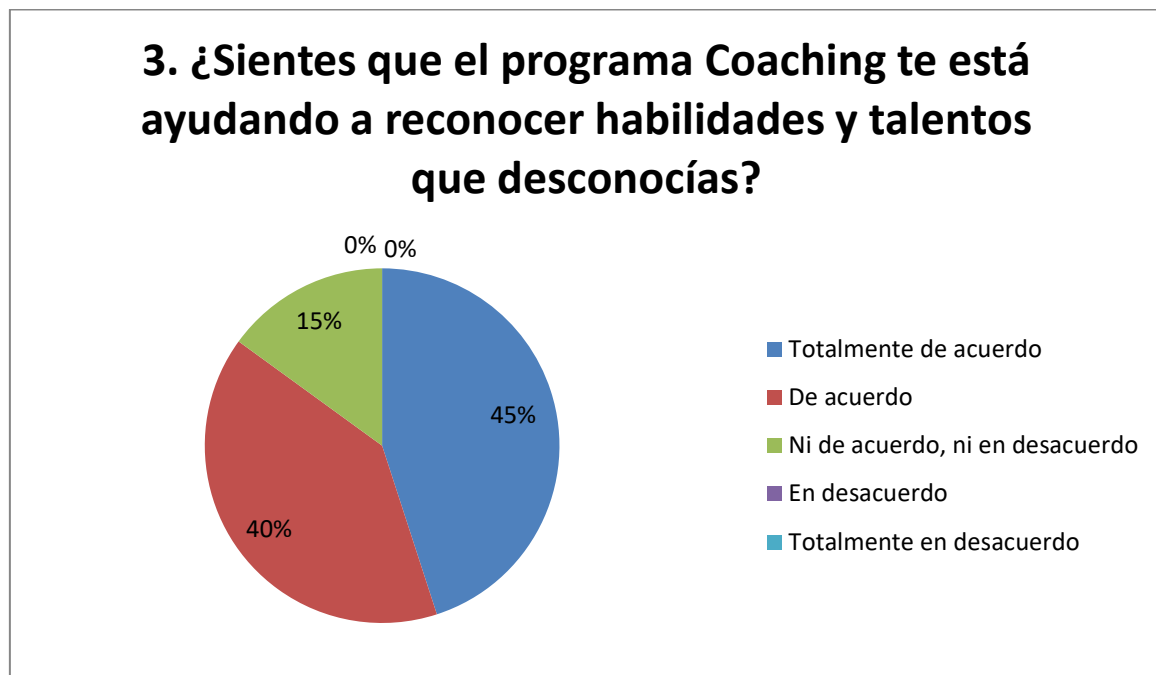


Figura 31. Pregunta 3. ¿Sientes que el programa Coaching te está ayudando a reconocer habilidades y talentos que desconocías?. Elaboración Propia.

Interpretación:

Podemos apreciar que un gran porcentaje de trabajadores en un total de 45% “totalmente de acuerdo” y un 40% “de acuerdo”, manifiesta que el programa Coaching le está ayudando a reconocer habilidades talentos que desconocía, estudios han demostrado que a nivel de organización, el Coaching mejora el rendimiento de las personas, a su vez esto conlleva un aumento de la productividad y de la rentabilidad.

TABLA 37

PREGUNTA: 4. ¿Sientes que el entrenamiento está cumpliendo con tus expectativas y necesidades?.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	13	65
De acuerdo	6	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 32. Pregunta 4. ¿Sientes que el entrenamiento está cumpliendo con tus expectativas y necesidades?.
Elaboración Propia.

Interpretación:

Un 65% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que el programa Coaching está cumpliendo con sus expectativas y necesidades, esto nos indica que el impacto de esta herramienta dentro de la organización es positiva, mediante la generación y promoción de experiencias de aprendizaje.

TABLA 38

PREGUNTA: 5. ¿Consideras que la práctica coaching está mejorando tus competencias laborales dentro de la empresa?

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	13	65
De acuerdo	6	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

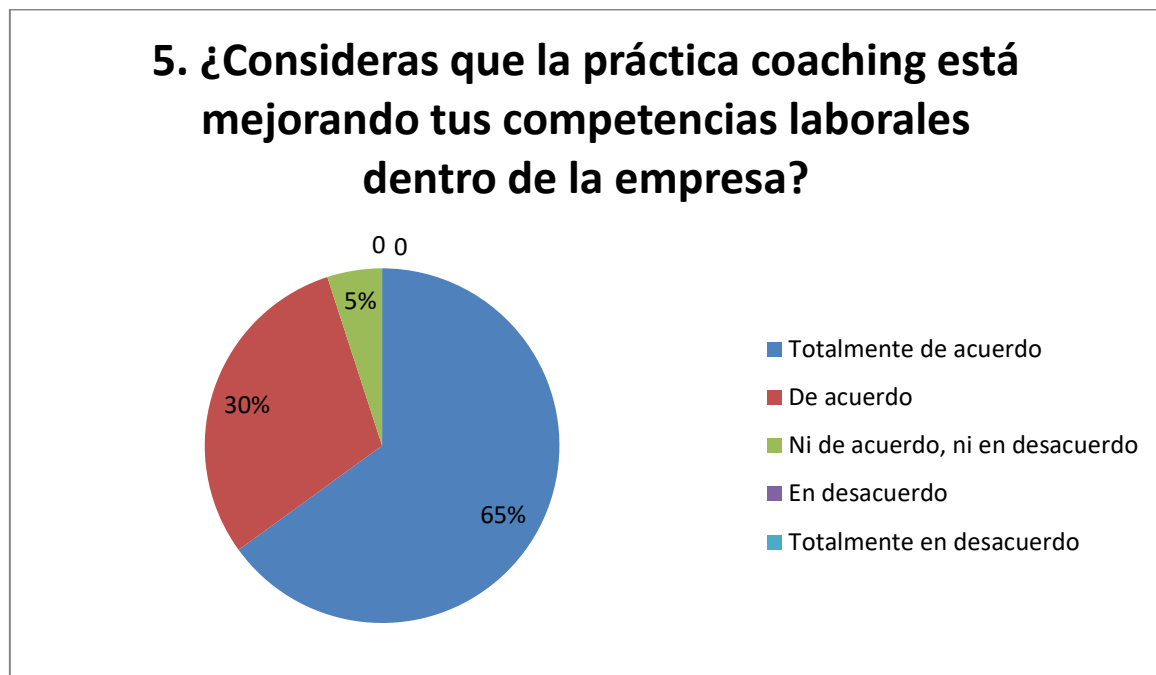


Figura 33. Pregunta 5. ¿Consideras que la práctica coaching está mejorando tus competencias laborales dentro de la empresa?. Elaboración Propia.

Interpretación:

Como podemos apreciar un 65% de los trabajadores considera que la práctica coaching está mejorando sus competencias laborales dentro de la empresa. Esta afirmación es importante, ya que esta herramienta le permite detectar sus acciones ineficaces para no repetir las, e ir mejorando su desempeño.

TABLA 39

PREGUNTA: 6. La incidencia de la práctica coaching en las competencias laborales de los trabajadores es positiva.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	10	50
De acuerdo	9	45
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

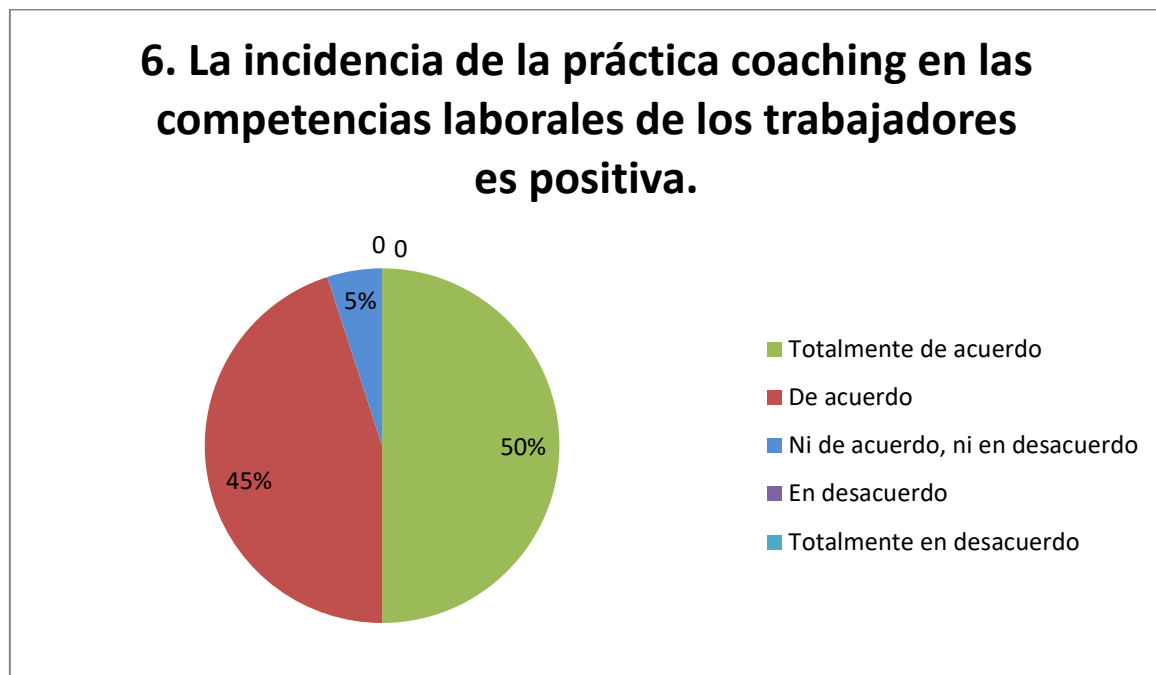


Figura 34. Pregunta 6. La incidencia de la práctica coaching en las competencias laborales de los trabajadores es positiva. Elaboración Propia.

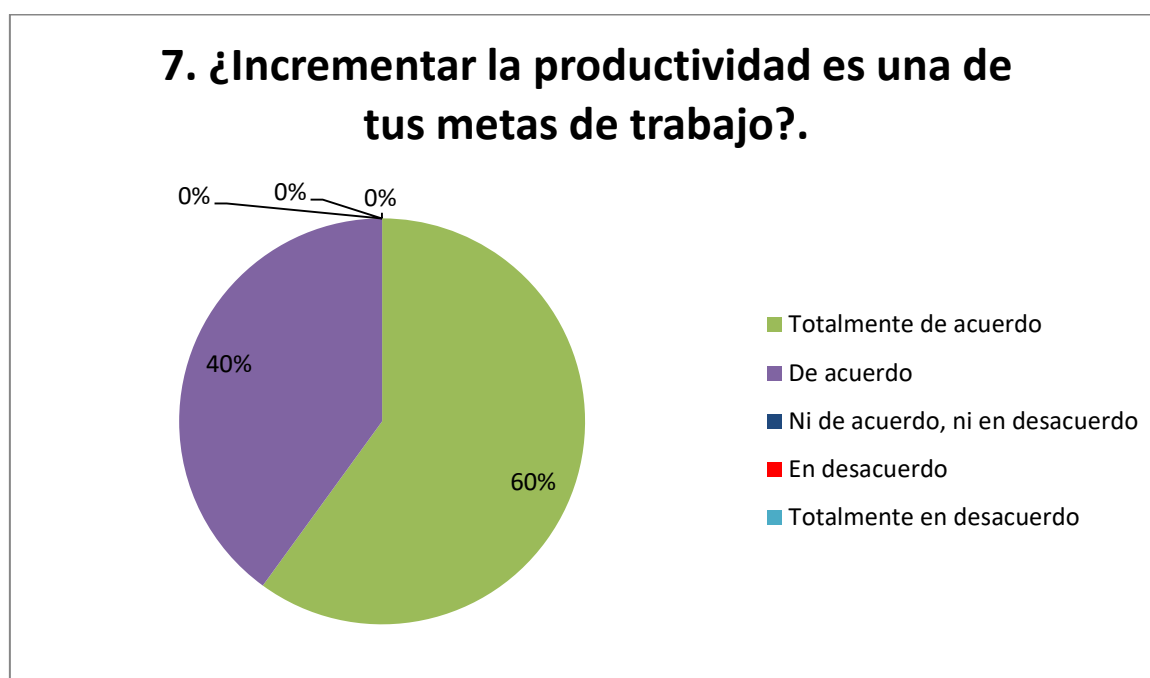
Interpretación:

Un 50% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que la incidencia de la práctica coaching en las competencias laborales de los trabajadores es positiva; más un 45% que afirma estar de acuerdo, esto es importante ya que las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que necesita y desea, es decir, que sea capaz de tomar decisiones acertadas.

TABLA 40

PREGUNTA: 7. ¿Incrementar la productividad es una de tus metas de trabajo?.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	12	60
De acuerdo	8	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.**Figura 35.** Pregunta 7.¿Incrementar la productividad es una de tus metas de trabajo?. Elaboración Propia.**Interpretación:**

Un 60% de los colaboradores está totalmente de acuerdo en que Incrementar la productividad es una de sus metas de trabajo, esto es interesante, pues el coaching mejora las capacidades individuales y grupales, esto a su vez mejora la productividad y rentabilidad de la organización.

TABLA 41

PREGUNTA: 8. Considera que por medio de la práctica Coaching lograrás una mayor productividad.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	15	75
De acuerdo	5	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

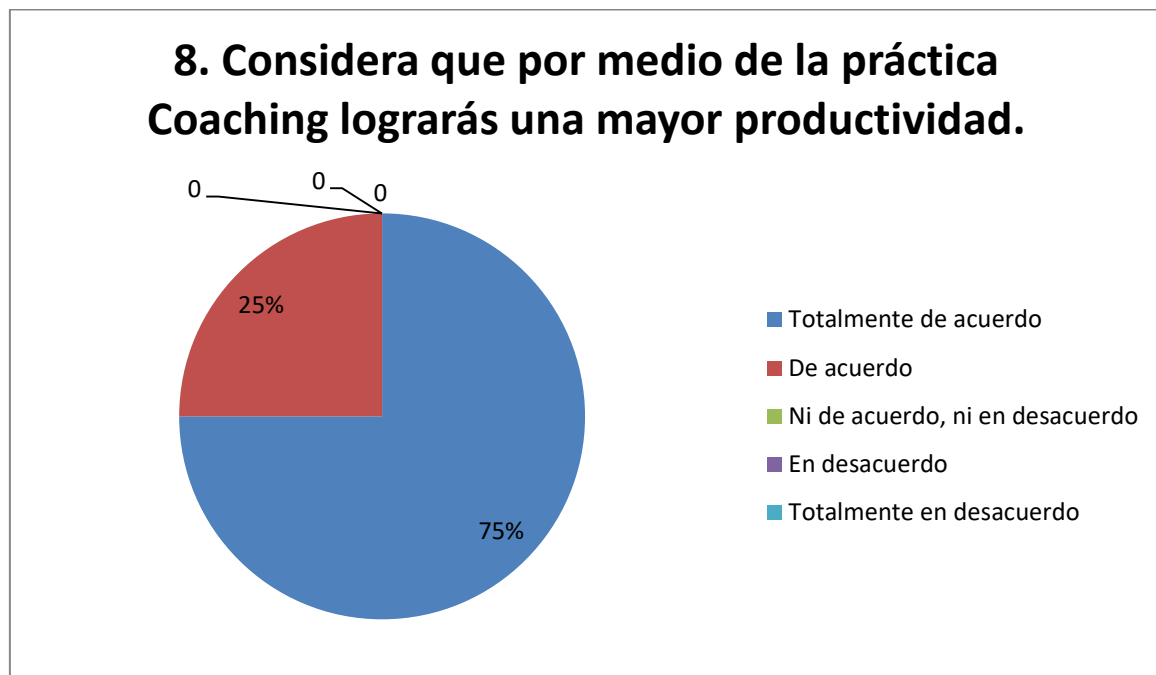


Figura 36. Pregunta 8. Considera que por medio de la práctica Coaching lograrás una mayor productividad. Elaboración Propia.

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico un 75% de los trabajadores Considera que por medio de la práctica Coaching logrará una mayor productividad, teniendo en cuenta que esta herramienta requiere de un proceso en el cual está involucrado el compromiso y disciplina de los colaboradores, se puede apreciar que la expectativa es favorable,

TABLA 42

PREGUNTA: 9. ¿El trabajo en equipo es una estrategia que se viene implementando de manera efectiva en la organización?.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	14	70
De acuerdo	5	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

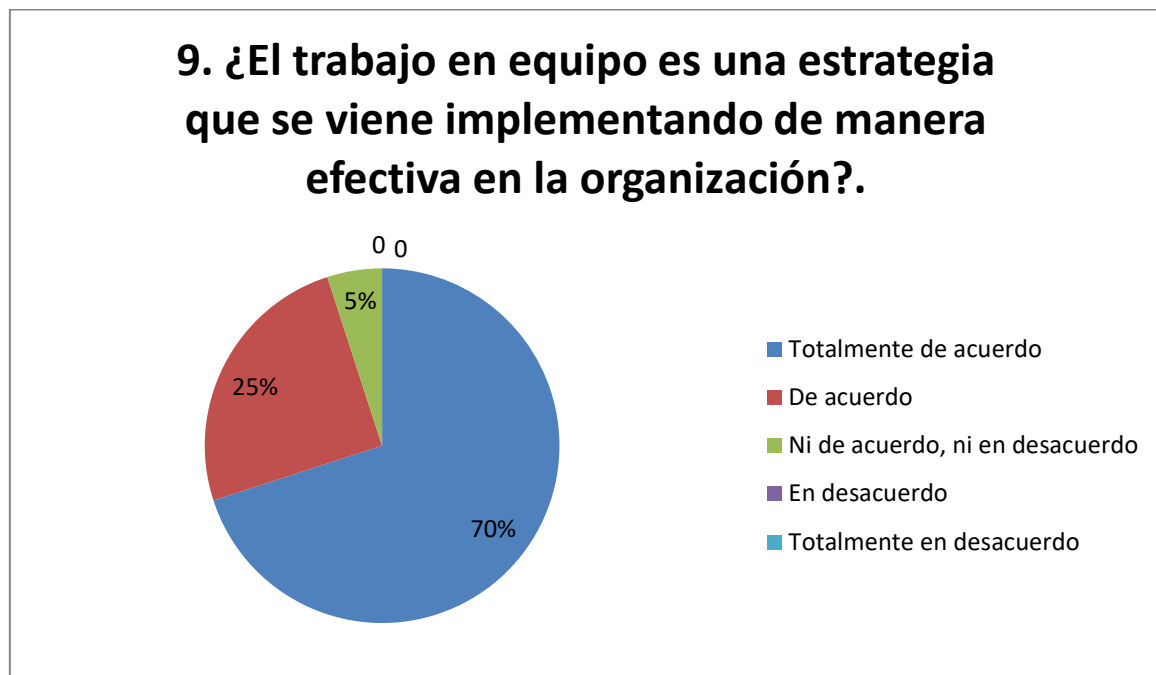


Figura 37. Pregunta 9.¿El trabajo en equipo es una estrategia que se viene implementando de manera efectiva en la organización?. Elaboración Propia.

Interpretación:

Un 70% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que el trabajo en equipo es una estrategia que se viene implementando de manera efectiva en la organización, esta es una meta que se pueden lograr gracias a esta herramienta organizacional, lograr equipos de trabajo efectivo, donde cada individuo pone en juego sus habilidades, capacidades y destrezas para sumarla a la de otros.

TABLA 43

PREGUNTA: 10. Actualmente la capacitación es una estrategia continua dentro de la empresa.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	12	60
De acuerdo	7	35
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

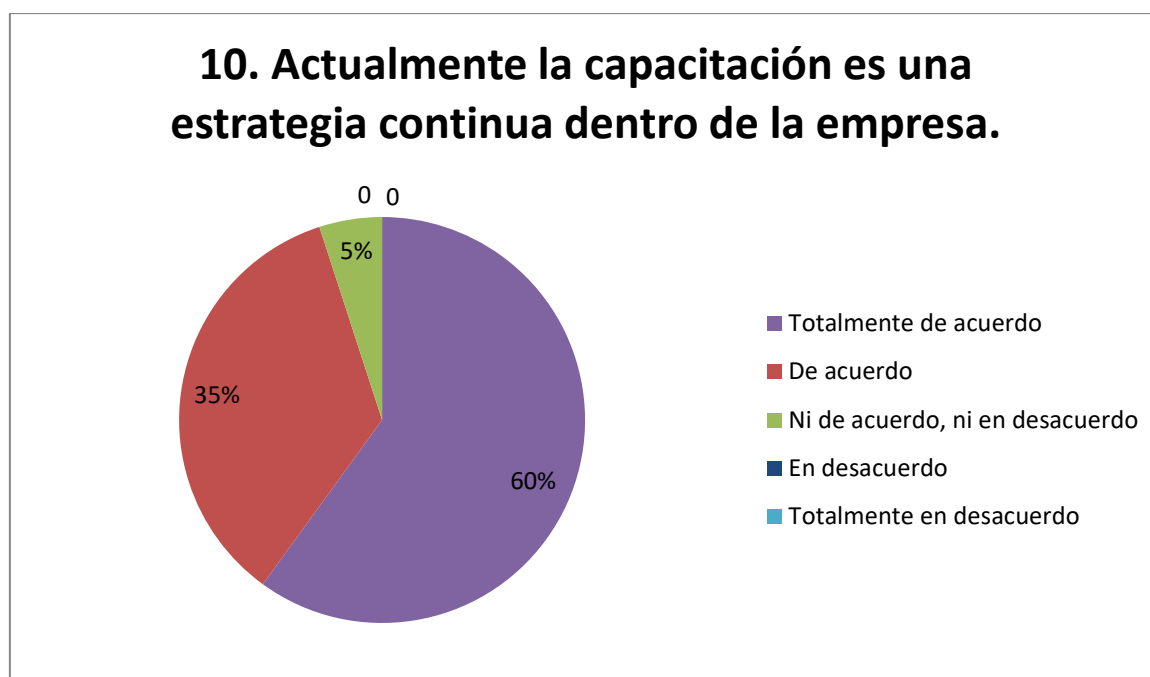


Figura 38. Pregunta 10. Actualmente la capacitación es una estrategia continua dentro de la empresa. Elaboración Propia.

Interpretación:

Un 60% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que actualmente la capacitación es una estrategia continua dentro de la empresa, esto indudablemente mejora la eficiencia de los trabajadores, pues se contará con un personal muy capaz y se visualizará en la atención al cliente y en productividad.

TABLA 44

PREGUNTA:11. Actualmente es una estrategia de la empresa estimular al colaborador cuando cumple una meta propuesta.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	11	55
De acuerdo	7	35
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

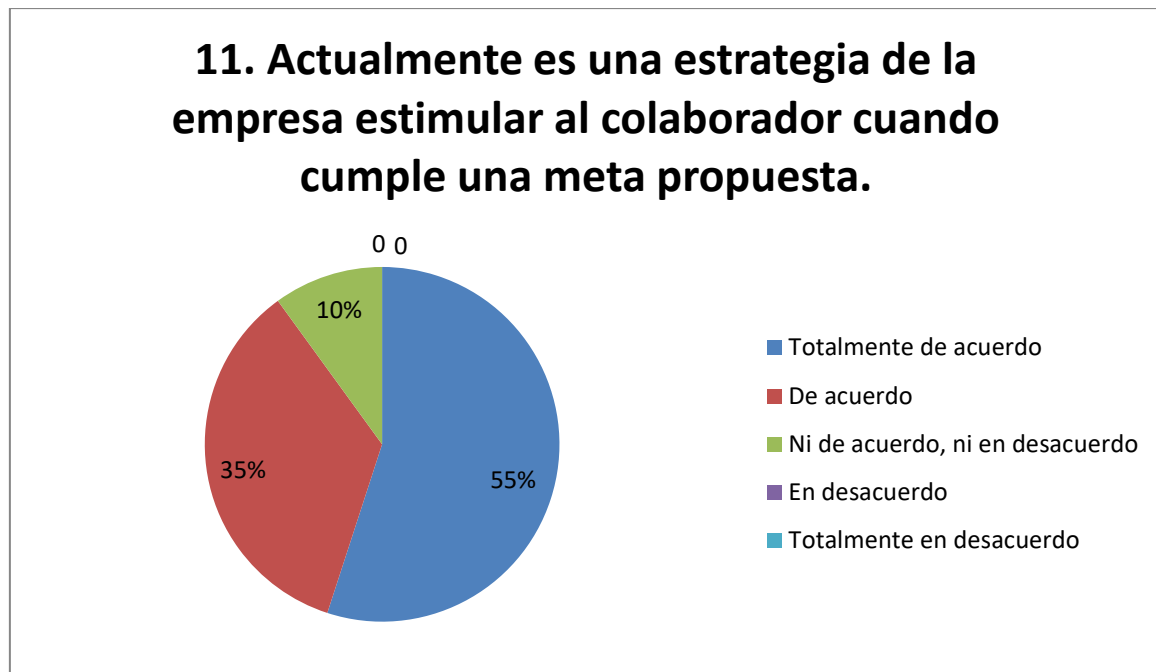


Figura 39. Pregunta 11. Actualmente es una estrategia de la empresa estimular al colaborador cuando cumple una meta propuesta. Elaboración Propia.

Interpretación:

Un 55% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que Actualmente es una estrategia de la empresa estimular al colaborador cuando cumple una meta, así mismo se conoce que el reconocimiento mejora la autoestima de todo trabajador y lo motiva para mejorar su desempeño.

TABLA 45

PREGUNTA: 12 La relación laboral con sus compañeros de trabajo está mejorando con la práctica coaching.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	12	60
De acuerdo	7	35
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

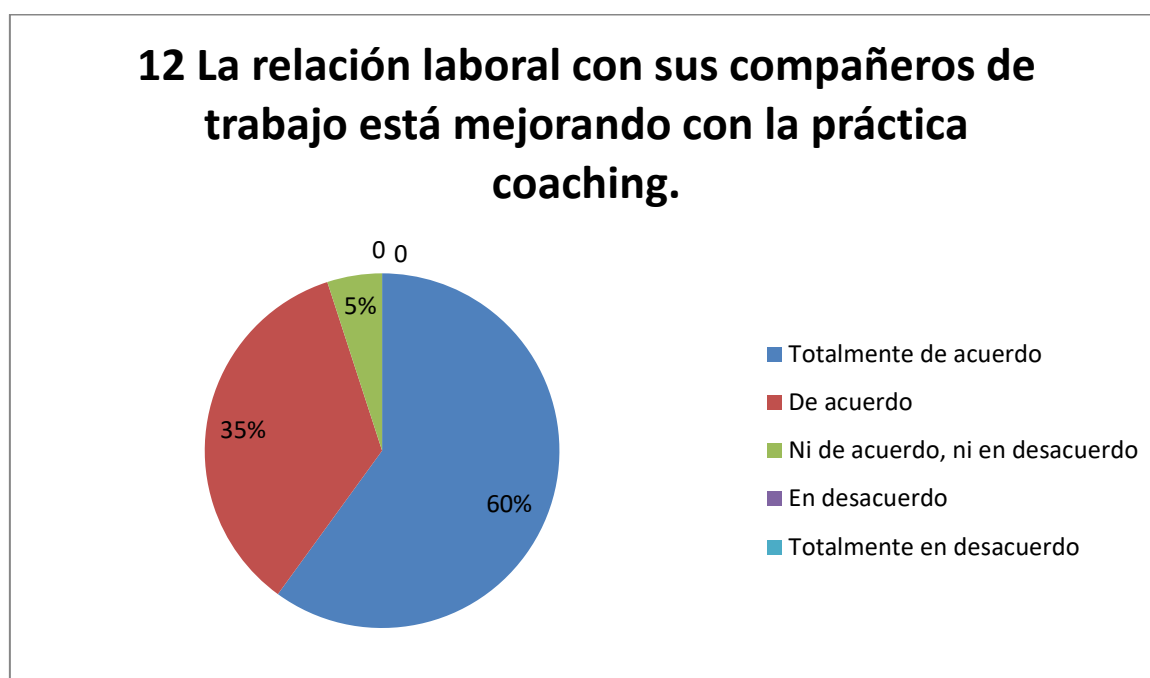


Figura 40. Pregunta 12 La relación laboral con sus compañeros de trabajo está mejorando con la práctica coaching. Elaboración Propia.

Interpretación:

Un 60% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que la relación laboral con sus compañeros de trabajo está mejorando con la práctica coaching, esto es debido a que después de sesiones de entrenamiento se tratan los temas de manera honesta y abierta, a través de una comunicación asertiva, madura y en donde los conflictos casi desaparecen.

TABLA 46

PREGUNTA: 13. Considera que el trabajo en equipo está mejorando sustancialmente con la práctica Coaching.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	15	75
De acuerdo	4	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

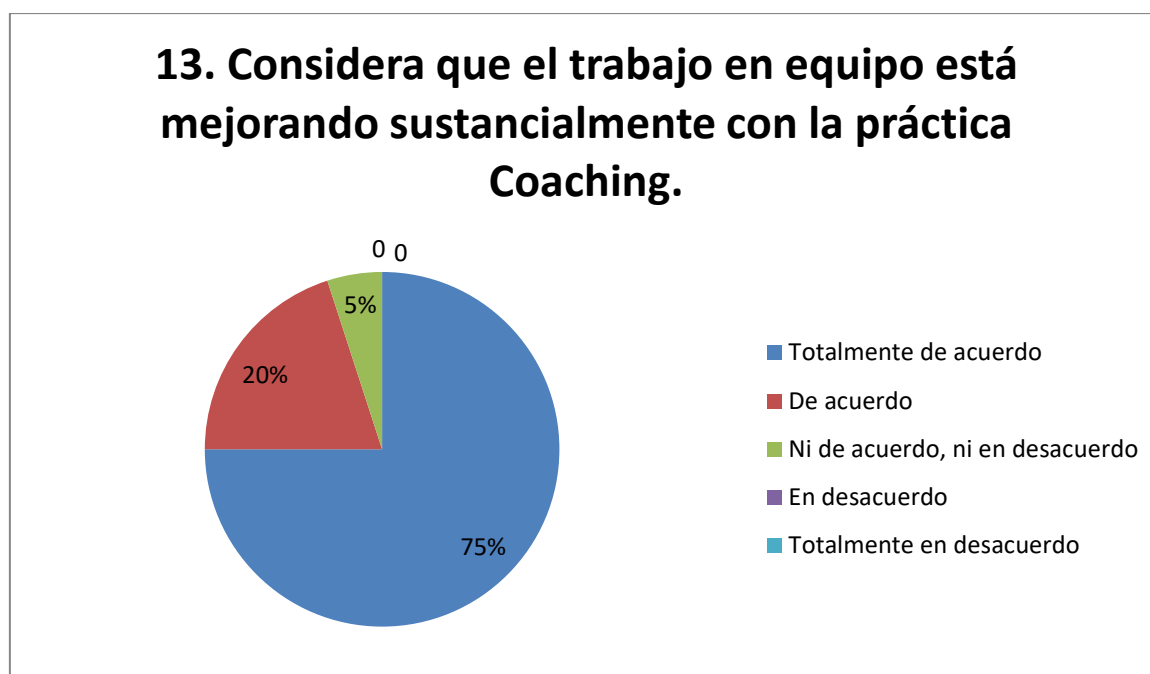


Figura 41. Pregunta 13. Considera que el trabajo en equipo está mejorando sustancialmente con la práctica Coaching. Elaboración Propia.

Interpretación:

Un 75% de los colaboradores está totalmente de acuerdo en que el trabajo en equipo está mejorando sustancialmente con la práctica Coaching. Esto se debe a que esta herramienta permite que los trabajadores se integren eficaz y eficientemente entre ellos, se sientan valorados y respetados entre si.

TABLA 47

PREGUNTA: 14.Considera que el logro de las metas organizacionales se pueden alcanzar llevando a cabo la práctica coaching.

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	16	80
De acuerdo	4	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

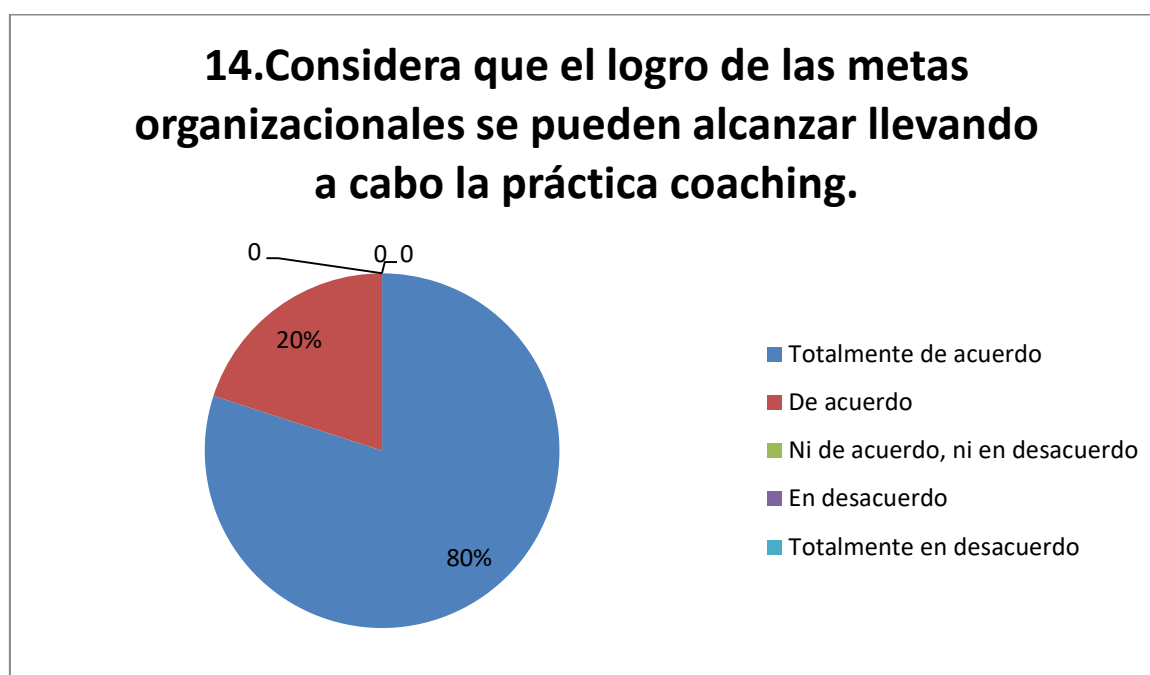


Figura 42. Pregunta 14.Considera que el logro de las metas organizacionales se pueden alcanzar llevando a cabo la práctica coaching. Elaboración Propia.

Interpretación:

Un 80% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que el logro de las metas organizacionales se puede alcanzar llevando a cabo la práctica coaching. Este resultado nos resulta interesante ya que el trabajador reconoce la importancias de su entrenamiento y el aporte que este significa para la empresa y para su crecimiento personal.

TABLA 48

PREGUNTA: 15. Considera recomendable continuar con la práctica Coaching de desarrollo de competencias, para mejorar el ambiente laboral de la Empresa .

Respuesta	F	%
Totalmente de acuerdo	18	90
De acuerdo	2	10
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	20	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

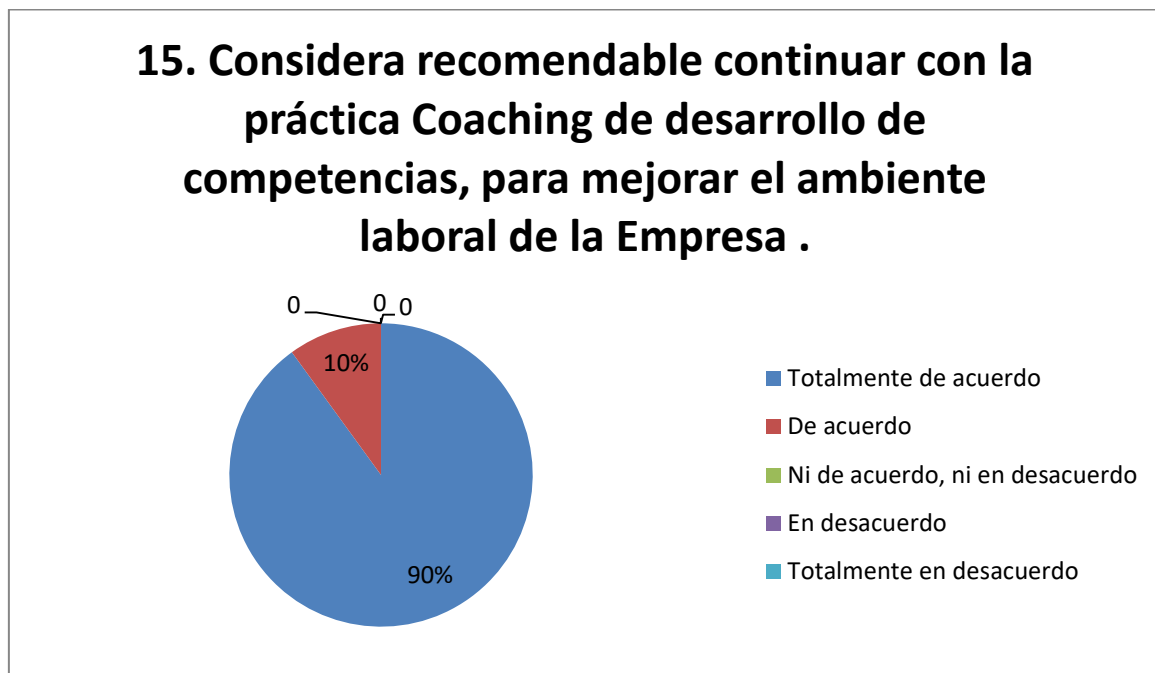


Figura 43. Pregunta 15. Considera recomendable continuar con la práctica Coaching dentro de la Empresa. Elaboración Propia.

Interpretación:

Como podemos apreciar un 90% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que es recomendable continuar con la práctica Coaching dentro de la Empresa, con ello podemos afirmar el impacto positivo que está teniendo esta herramienta en la organización, tanto para el desarrollo de competencias como para el clima laboral.

Confiabilidad del Instrumento:

El criterio de confiabilidad del instrumento o análisis de consistencia, se determinó en la presente investigación por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, conforme se detalla:

Datos:

$$\alpha \text{ (Alfa)} = 0,967$$

$$K \text{ (Número de Items)} = 15$$

$$V_i \text{ (Varianza de cada Items)} = 4,3$$

$$V_t \text{ (Varianza Total)} = 44$$

Fórmula Alfa Cronbach:

$$\alpha = \frac{15}{15-1} \left(1 - \frac{4,3}{44} \right)$$

$$\alpha = \frac{15}{14} \left(1 - 0,097 \right)$$

$$\alpha = 1,071 \left(0,903 \right)$$

$$\alpha = 0,967$$

Resultado: Alfa de Cronbach de la variable Coaching de desarrollo de competencias es 0,967.

CAPÍTULO V

SUGERENCIAS

Según Barrionuevo, J. (2017). En su Tesis. "Propuesta para incrementar la productividad a través del Coaching Empresarial en la dirección sede central de la sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa. 2017". En Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas, de la Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú, concluye afirmando que la aplicación integral de esta disciplina Coaching consigue una transformación plena en cada una de las personas que forma parte de este proceso.

Sin embargo, Barrionuevo nos sugiere realizar evaluaciones constantes trimestralmente para medir los cambios que se han producido con el coaching, así mismo indica que es necesario la formación de un comité evaluador enfocado en los logros y mejoras del recurso humano y por últimos nos dice que el Coaching continuo se puede lograr con la capacitación y desarrollo de un coach interno el cual tenga el conocimiento necesario para el logro más concreto de metas y objetivos de la institución.

Como todo proceso el programa Coaching, debe ser evaluado en cada una de sus fases, por lo que la presente investigación destaca su objetivo, que debe ser la retroalimentación, con la finalidad de dar soporte y ajustar estrategias, para la mejora continua del ambiente laboral y el desarrollo de las competencias laborales.

Farro, C.y Toro, I., (2014). En su Tesis de Grado “Impacto de la aplicación de Coaching para mejorar el Clima Laboral de la Empresa TAIWAN MOTOS en la ciudad de Chiclayo en el año 2013”. De la Escuela de Administración de Empresas. De la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú; nos sugiere que se debe tener en cuenta que el Coaching debe aplicarse cuando exista una deficiencia sobre el rendimiento laboral, cuando haya una baja en el progreso de un empleado o cuando exista un mal entendido con parte de los empleados dentro de la empresa.

La presente investigación no coincide con esta sugerencia, ya que, según las bases teóricas, la motivación es un elemento importante en el ambiente laboral, por lo tanto, debe generarse constantemente dentro de una organización; un colaborador bien motivado su rendimiento va en progreso; pues pone en acción todas sus competencias interpersonales como: la comunicación, el trabajo en equipo, control de las emociones, liderazgo, proactividad y capacidad de adaptación; Como también sus competencias intelectuales como la creatividad, memoria, concentración, atención, toma de decisiones y solución de problemas.

Ortega, C. (2015), En su Tesis de Maestría “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima “; de la facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima-Perú. Refiere en sus conclusiones, que es de suma importancia medir el Clima organizacional ya que este puede ser positivo o negativo; es por ello que toda entidad debe preocuparse, involucrarse y conocer las cuestiones que afectan negativamente

esta dimension, para actuar sobre ellas y mejorar el ambiente organizacional en la empresa.

Se coincide con esta afirmación, ya que en un clima laboral negativo, se tiene que actuar y para ello nuestra propuesta de mejora del ambiente laboral es en base a la aplicación de la herramienta Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial.

Rocha, M. y Holgín, M, (2014). En su Tesis. “El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa”; de la facultad de Administración de Empresas. De la Universidad san Francisco de Quito. Ecuador. Nos sugiere que el coaching es un instrumento que se debería usar en cualquier etapa del ciclo de vida de una empresa. No hay que esperar a que exista malestar laboral para aplicar nuevas estrategias, sino debería considerarse para mejorar una empresa exitosa y para desarrollar destrezas y habilidades de los empleados.

La presente investigación coincide efectivamente con este enunciado, ya que toda organización debe constantemente motivar a su trabajador, brindarle seguridad; para que se sienta feliz, en un ambiente laboral saludable y de esa manera cumpla con eficiencia las funciones que le ha encomendado la organización. Un trabajador motivado se pone la “camiseta”, su rendimiento es destacado, cumple las metas personales y organizacionales, mejora la productividad.

Muchos especialistas, entre ellos Ximena Fajardo, coach certificada y directora para América Latina de entrenamiento de American College, e Inés Pardo, también coach certificada y gerente de Career Partners Internacional, ambas consideran que un programa de coaching o acompañamiento y entrenamiento efectivo, puede durar mínimo seis meses, si hay disciplina y compromiso (Andrade, 2012).

Para la aplicación de la herramienta Coaching, es necesario la programación de sesiones periódicas en las cuales el Coachee se reúne con el Coach para discutir las metas a alcanzar donde con la escucha activa y preguntas claves, se despejará el panorama para definir las tácticas para alcanzarlas, se sugiere las evaluaciones respectivas en cada proceso, pues para detectar, analizar y corregir las estrategias, para ello es relevante la retroalimentación en el entrenamiento continuo.

Así mismo es importante formar líderes de líderes, es decir, identificar y capacitar continuamente a los potenciales Coaches internos, los cuales impulsarán al cocaching continuo dentro de la organización, formando líderes uno a uno, que en su conjunto estarán involucrados en eliminar los obstáculos que impiden la excelencia en el desempeño y la búsqueda continua de un clima laboral positivo.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú; entendiendo como ambiente laboral la atmósfera psicológica social dentro de la empresa que nos permite comprender, analizar y explicar el comportamiento de los grupos (conducta, reacciones, actitudes y emociones) ante el trabajo, los protocolos, las reglas o normas organizacionales y con un programa estructurado de coaching se logra obtener un cambio en cada colaborador que forman parte del proceso de esta propuesta.

Realizar un diagnóstico del ambiente laboral y de las competencias laborales de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú, permitió conocer la problemática específica de la organización y dentro de las debilidades en el diagnóstico FODA tenemos: Comunicación inadecuada entre sus miembros, así mismo algunos empleados sentían que no los toman en cuenta en la toma de decisiones, otros consideraban sus sueldos que muy bajos, falta de motivación, se comprobó que no existía un sistema de reconocimiento de logros, ni premios, Tampoco planes de capacitación, se pudo determinar que un gran número de colaboradores no estuvo alcanzando sus metas a nivel individual ni grupal y esto derivaba en rotación del personal.

Realizar un diagnóstico de las competencias laborales de la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú; nos permitió

determinar que un gran número de colaboradores equivalente a un 45% nunca recibió capacitación del puesto que desempeña, así mismo, un gran porcentaje manifestó que tiene una clara definición de los deberes y responsabilidades de su puesto, un 35% de los colaboradores confirman tener dificultades en el momento de expresar sus ideas de forma clara y fluida, un 50% expresó tener dificultades en la toma de decisiones. el 40% de los colaboradores no está conforme con sus remuneraciones, por lo que un 40% se siente desmotivado.

Estos resultados nos impulsaron a recurrir a la herramienta Coaching de desarrollo de competencias, porque permite que los colaboradores se adecuen a los cambios de forma eficiente y eficaz, mejora la comunicación, predispone a las personas a la colaboración, trabajo en equipo e instauración de consensos, a la toma de decisiones, permite sacar a flote la potencialidad de los colaboradores, desarrolla las habilidades de los coachees, ayuda a detectar y corregir problemas de desempeño.

Establecer la relación entre ambiente laboral y competencias laborales en la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú., nos permitió determinar que estos dos tópicos claves tienen relación directa, ya que se encontró que existía un ambiente laboral negativo; donde faltaba mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los colaboradores, con la finalidad de que logren equipos de trabajo efectivos; además se determinó que un 100% de los colaboradores, están de acuerdo en que el ambiente laboral y las relaciones interpersonales dentro del trabajo se pueden mejorar, esta

disponibilidad al cambio nos permitió considerar a la herramienta Coaching fundamental dentro de la organización.

Se concluye que el programa Coaching de desarrollo de competencias, permitió establecer estrategias para un ambiente laboral positivo y asumimos que la transformación que se realice a cada uno de sus colaboradores de manera progresiva mejorar el desempeño laboral.

Se diseñó la propuesta de mejora del ambiente laboral basado en el coaching de desarrollo de competencias en la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú., considerando su aplicación absolutamente a todo el personal, para lograr una transformación y desarrollo en este, ya que el ambiente laboral y el desarrollo de competencias involucra a todo el personal en conjunto, para lo cual se consideró tres fases, la 1era Fase de presentación y diagnóstico, la 2da fase plan de acción y la 3era fase el monitoreo.

Cada una de estas etapas tienen sus actividades y recursos, además considerando los consejos de Ximena Fajardo, coach certificada y directora para América Latina de entrenamiento de American College, e Inés Pardo, también coach certificada y gerente de Career Partners Internacional, ambas consideran que un programa de coaching o acompañamiento de este tipo puede durar mínimo seis meses, con el compromiso de todos; nuestra propuesta está programada es ese tiempo.

Al establecer los mecanismos de implementación de la propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners consultora S.A.C. Lima-Perú., se ha podido encontrar aspectos positivos en el proceso de aplicación del programa Coaching (2da fase).

Dentro de estos aspectos positivos tenemos: aumentando de confianza en el cumplimiento de la tarea, los colaboradores manifestaron reconocer habilidades y talentos que desconocían, por lo que sus expectativas están satisfechas, ya que han percibido mejoras en sus competencias laborales, así mismo esto mejorará de manera progresiva la productividad, el estímulo y la capacitación se han vuelto estrategias de mejora; por lo que los colaboradores en un 90% considera recomendable continuar con la práctica Coaching dentro de la Empresa. Finalmente concluimos que la aplicación integral de esta disciplina consigue un cambio pleno en cada una de los colaboradores que forma parte de este proceso.

BIBLIOGRAFÍA:

- Achaerandio, L. (2006). *Metodología de la investigación*. (2a ed.) Trillas.
- Andrade, L. (16 de abril de 2012). *La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI*: <https://cutt.ly/egtgtGT>
- Amador P. (11 de septiembre de 2018). *Los tipos de coaching*: <https://www.pedroamador.com/tipos-coaching>
- Arellano, S. (2009). *Enfoque curricular basado en Competencias. Proceso descriptivo del cambio efectuado en Carreras de Educación en Universidades Privadas de Santiago de Chile* [Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10803/260470>
- Barrionuevo, J. (2017). *Propuesta para incrementar la productividad a través del Coaching Empresarial en la dirección sede central de la sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica San Pablo de Arequipa]. Repositorio Institucional. <https://cutt.ly/jgrbRus>
- Bou, J. (2009). *Coaching para docentes*. (3ª ed.) Editorial Club Universitario.
- Queipo, B. y Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de Mantenimiento del Ambulatorio La Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(3), 486-496.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Mc Graw Hill Interamericana de México. S.A.
- Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos*, (2a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Carrera, D. (26 de marzo de 2015). *El coaching como herramienta para mejorar el desempeño en las organizaciones*. Gestipolis: <https://cutt.ly/bgtdIVs>
- Cerdio, L. (2013). Dinámicas efectivas y divertidas. Blog: <http://intervencionorganizacional.com/dinamicas-de-grupo-y-trabajo-en-equipo-gratis/>
- Cuevas, J. (2010). *Importancia del Clima organizacional*. Psicología y Empresa: <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>
- Cunningham, I. (2008). Coaching shouldn't be non-directive - or even directive: really responding to needs. *Development and Learning in Organizations*, 22(4), 5-7.

- Díaz, A. (2013). Estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque coaching en pro de la optimización Del rendimiento laboral. [Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo de Venezuela]. Repositorio Institucional. <https://cutt.ly/7grRrk1>
- Emprendepyme.net. (11 de Marzo de 2010). *¿Qué es el clima laboral?: Recursos humanos*: <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
- Farro, C. y Toro, I. (2014). Impacto de la aplicación de Coaching para mejorar el Clima Laboral de la Empresa TAIWAN MOTOS en la ciudad de Chiclayo en el año 2013. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo]. Repositorio Institucional. <https://cutt.ly/ugrRGBz>
- García, J. (2015). Los 6 tipos de Coaching: los distintos coaches y sus funciones. *Psicología y Mente*: <https://psicologiymente.net/coach/tipos-de-coaching#!>
- Gaspar, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (4ª ed.). McGraw Hill..
- Lazzati, S. (2008). *Coaching herramienta de administración moderna*. Granica s.a.
- Lopez, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. Pearson Prentice Hall.
- Monroy, A. (2015). *Coaching y Desempeño Laboral (Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar de Guatemala]. Repositorio Institucional. <https://cutt.ly/HgrUxep>
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Granica s.a.
- Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional. <https://cutt.ly/pgrPayo>
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Díaz de santos.
- Peterson, D. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2,527-566.

- Peterson, D. & Hicks, M. (1996). Executive Coaching at Work. The Art of One-on-One Change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2),78-86.
- Rocha, M. y Holgín, M. (2014). El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa. [Tesis de Licenciatura, Universidad san Francisco de Quito]. Repositorio Institucional. <https://cutt.ly/QgrP5Vo>
- Sandoval, G. (2013). Coaching. Capítulo 1 Antecedentes del Coaching: <https://www.academia.edu/18727340>
- Salcedo, R. (22 de septiembre de 2008). Tipos de competencias laborales generales. <http://rosalcedo.blogspot.com/>
- Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. (2009). El enfoque de competencia laboral: *Manual de formación*. Montevideo: Cinterfor.
- Velazco, E. (2017). La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud – EsSalud - Lima -2015. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejos]. Repositorio Institucional. <https://cutt.ly/xgtoL57>
- Whitmore, J. (2018). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós.

ANEXOS

ENCUESTA I (FASE I)

“PROPUESTA DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL EN BASE AL COACHING DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL BUSINESS PARTNERS CONSULTORA S.A.C. LIMA-PERÚ”, 2020.

A través de este cuestionario podremos obtener datos relevantes para la elaboración de una propuesta de mejora del ambiente laboral mediante la herramienta coaching para el desarrollo de competencias. El cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas con confidencialidad así mismo y al no existir respuestas incorrectas le pedimos total sinceridad. Gracias de antemano por tu participación y tiempo.

I. DATOS GENERALES:
Edad: Sexo: Tiempo en la empresa.....
Lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas, usando esta escala. Marque sus respuestas con un círculo ○.
5 = Siempre 4 = Frecuentemente 3 = Algunas veces 2 = Rara vez 1 = Nunca

ITEMS	Respuestas
1. ¿Conoce usted la misión de la institución?	1 2 3 4 5
2. ¿Conoce usted la visión de la institución?	1 2 3 4 5
3. ¿Considera usted que está laborando en una institución seria?	1 2 3 4 5
4. ¿Recibe capacitación frecuente en el cargo que realiza?	1 2 3 4 5
5. ¿Tiene usted una clara definición de los deberes y responsabilidades de su puesto?	1 2 3 4 5
6. ¿Cree usted que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?	1 2 3 4 5
7. ¿Se siente satisfecho con la labor que realiza en la organización?	1 2 3 4 5
8. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?	1 2 3 4 5
9. ¿Recibe algún estímulo cuando logra sus metas propuestas?	1 2 3 4 5
10. ¿Considera que la empresa le brinda la motivación necesaria para su desempeño laboral?	1 2 3 4 5
11. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?	1 2 3 4 5
12. ¿Expresa sus ideas creativas e innovadoras de una forma clara y fluida en	1 2 3 4 5

el trabajo en equipo?	
13. ¿Toma decisiones que le permitan solucionar asuntos de su jurisdicción o área de trabajo?	1 2 3 4 5
14. ¿Considera que percibe una remuneración Justa por su desempeño laboral?	1 2 3 4 5
15. ¿Las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?	1 2 3 4 5
16. ¿Considera que la relación con sus colegas de trabajo es la adecuada?	1 2 3 4 5
17. ¿Está usted a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo?	1 2 3 4 5
18. En su trabajo diario se lleva acabo eficazmente las relaciones humanas	1 2 3 4 5
19. ¿Piensa usted que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podría ser mejor?	1 2 3 4 5
20. ¿Considera usted que su trabajo es monótono y aburrido?	1 2 3 4 5

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !!!

ENCUESTA II (FASE II)

“PROPUESTA DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL EN BASE AL COACHING DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL BUSINESS PARTNERS CONSULTORA S.A.C. LIMA-PERÚ”, 2020.

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta, cuyo objetivo es conocer cómo se siente usted en la empresa en el proceso de aplicación (fase II) del programa coaching de desarrollo de competencias. Sus respuestas nos interesan y ayudarán a la retroalimentación para mejorar el ambiente laboral en la organización.

DATOS INFORMATIVOS		
Edad:	Sexo:	Tiempo en la empresa.....
Lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas, usando esta escala. Marque sus respuestas con un círculo ○.		
5 = Totalmente de acuerdo		
4 = De acuerdo		
3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
2 = En desacuerdo		
1 = Totalmente en desacuerdo		

CUESTIONARIO	Respuestas
1. ¿La herramienta Coaching está aumentando tu confianza en el cumplimiento de tu tarea?	1 2 3 4 5
2. ¿Sientes que se están cumpliendo los objetivos propuestos del programa coaching?.	1 2 3 4 5
3. ¿Sientes que el programa Coaching te está ayudando a reconocer habilidades y talentos que desconocías?.	1 2 3 4 5
4. ¿Sientes que el entrenamiento está cumpliendo con tus expectativas y necesidades?.	1 2 3 4 5
5. Consideras que la práctica coaching está mejorando tus competencias laborales dentro de la empresa	1 2 3 4 5
6. La incidencia de la práctica coaching en las competencias laborales de los trabajadores es positiva	1 2 3 4 5
7. ¿Incrementar la productividad es una de tus metas de trabajo?.	1 2 3 4 5
8. Considera que por medio de la práctica Coaching lograras una mayor productividad.	1 2 3 4 5
9. ¿El trabajo en equipo es una estrategia que se viene implementando de manera efectiva en la organización?.	1 2 3 4 5
10. Actualmente la capacitación es una estrategia continua dentro de la empresa.	1 2 3 4 5
11. Actualmente es una estrategia de la empresa estimular al colaborador cuando cumple una meta propuesta.	1 2 3 4 5
12. La relación laboral con sus compañeros de trabajo está mejorando con la práctica coaching.	1 2 3 4 5

13. Considera que el trabajo en equipo está mejorando sustancialmente con la práctica Coaching.	1 2 3 4 5
14. Considera que el logro de las metas organizacionales se pueden alcanzar llevando a cabo la práctica coaching.	1 2 3 4 5
15. Considera recomendable continuar con la práctica Coaching de desarrollo de competencias, para mejorar el ambiente laboral de la Empresa .	1 2 3 4 5

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !!!

ENCUESTA III (FASE III)

“PROPUESTA DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL EN BASE AL COACHING DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL BUSINESS PARTNERS CONSULTORA S.A.C. LIMA-PERÚ”, 2020.

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta, cuyo objetivo es conocer cómo se siente usted en la empresa después de aplicado el programa coaching de desarrollo de competencias. Sus respuestas nos interesan y ayudan a mejorar el ambiente laboral en la organización.

DATOS INFORMATIVOS		
Edad:	Sexo:	Tiempo en la empresa.....
Lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas, usando esta escala. Marque sus respuestas con un círculo ○.		
5 = Totalmente de acuerdo		
4 = De acuerdo		
3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
2 = En desacuerdo		
1 = Totalmente en desacuerdo		

CUESTIONARIO	Respuestas
1. ¿La herramienta Coaching ha aumentado tu confianza en el cumplimiento de tu trabajo?	1 2 3 4 5
2. ¿Sientes que se cumplieron los objetivos propuestos del programa coaching?.	1 2 3 4 5
3. ¿Sientes que el programa Coaching te ha ayudado a reconocer habilidades y talentos que desconocías?.	1 2 3 4 5
4. ¿Siento que el entrenamiento cumplió con mis expectativas y necesidades?.	1 2 3 4 5
5. Consideras que la práctica coaching ha mejorado tus competencias laborales dentro de la empresa	1 2 3 4 5
6. La incidencia de la práctica coaching en las competencias laborales de los trabajadores es positiva	1 2 3 4 5
7. ¿Incrementar su productividad es una de sus metas de trabajo?.	1 2 3 4 5
8. Considera que por medio de la práctica Coaching se logra una mayor productividad.	1 2 3 4 5
9. ¿El trabajo en equipo es una estrategia que se emplea actualmente en la organización?.	1 2 3 4 5
10. La capacitación es una estrategia actual dentro de la empresa.	1 2 3 4 5
11. Es una estrategia de la empresa estimular al colaborador cuando cumple una meta propuesta.	1 2 3 4 5
12. La relación laboral con sus compañeros de trabajo ha mejorado con la práctica coaching.	1 2 3 4 5

13. Considera que el trabajo en equipo ha mejorado sustancialmente con la práctica Coaching.	1 2 3 4 5
14. Considera que el logro de las metas organizacionales se pueden alcanzar llevando a cabo la práctica coaching.	1 2 3 4 5
15. Considera recomendable la práctica Coaching de desarrollo de competencias, para mejorar el ambiente laboral de la Empresa .	1 2 3 4 5

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !!!

ENCUESTA I

ALFA DE CRONBACH = 0,966

	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	SUMA
SUJETO 1	4	4	4	1	4	4	4	4	1	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	1	62
SUJETO 2	4	4	4	1	4	4	4	4	1	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	1	62
SUJETO 3	5	5	5	3	5	3	5	5	2	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	2	82
SUJETO 4	5	5	5	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	88
SUJETO 5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	1	85
SUJETO 6	4	3	4	1	3	2	3	3	1	1	2	3	1	3	4	2	2	2	4	1	49
SUJETO 7	4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	1	70
SUJETO 8	5	4	5	2	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	2	73
SUJETO 9	5	4	5	2	4	4	3	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	2	75
SUJETO 10	4	2	4	1	3	4	3	3	1	1	3	3	1	3	4	3	3	3	4	1	54
SUJETO 11	5	4	5	2	5	4	4	4	2	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	2	76
SUJETO 12	5	5	5	2	5	5	5	5	2	3	4	4	3	5	5	5	5	4	5	2	84
SUJETO 13	4	4	4	1	4	4	3	3	1	1	4	4	1	3	4	3	3	3	4	1	59
SUJETO 14	5	5	5	2	5	5	5	5	3	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	2	86
SUJETO 15	5	5	5	2	5	5	2	3	2	3	5	5	3	4	5	5	4	4	5	2	79
SUJETO 16	4	4	4	1	4	4	4	4	1	2	3	3	2	3	4	2	2	2	4	1	58
SUJETO 17	5	5	5	2	5	5	4	5	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	5	1	75
SUJETO 18	5	5	5	2	5	5	4	4	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	5	1	74
SUJETO 19	5	4	4	1	4	4	4	4	1	1	3	3	1	3	4	3	3	3	4	1	60
SUJETO 20	4	3	5	1	4	3	4	4	1	1	3	3	1	3	4	3	3	2	5	1	58
VARIANZA	0.24	0.66	0.24	0.34	0.428	0.69	0.69	0.6	0.56	0.6875	0.54	0.46	0.6875	0.56	0.24	0.96	0.91	0.7475	0.24	0.348	

ENCUESTA II y III

ALFA DE CRONBACH = 0,967

	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	SUMA
SUJETO 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUJETO 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUJETO 3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	64
SUJETO 4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	64
SUJETO 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUJETO 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	61
SUJETO 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUJETO 8	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
SUJETO 9	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	69
SUJETO 10	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	70
SUJETO 11	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	67
SUJETO 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUJETO 13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUJETO 14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUJETO 15	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	51
SUJETO 16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUJETO 17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUJETO 18	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
SUJETO 19	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	66
SUJETO 20	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	70
VARIANZA	0.16	0.188	0.51	0.34	0.34	0.348	0.24	0.188	0.328	0.3475	0.4475	0.3475	0.31	0.16	0.09	