UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

COACHING EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A. SEDE CUSCO, PERIODO 2024

PRESENTADO POR:
Br. FLOOR DAYANA CHIRINOS FLOREZ

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:
Dra. ANA MARIA VENERO VASQUEZ

CUSCO – PERÚ

2026

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** Dra. ANA MARIA VENERO VASQUEZ ..... quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesis titulada: COACHING EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A. SEDE CUSCO, PERIODO 2024 .....

Presentado por: FLOOR DAYANA CHIRINOS FLOREZ ..... DNI N° 78802774 .....;

presentado por: ..... DNI N°: .....

Para optar el título Profesional/Grado Académico de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN .....

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6° del ***Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC*** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 4 **%.**

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 24 de SETIEMBRE de 2026

Firma

Post firma ANA MARIA VENERO VASQUEZ

Nro. de DNI 23858088

ORCID del Asesor 0000-0001-5079-5977

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259629060795

FLOOR DAYANA CHIRINOS FLOREZ

TESIS COACHING EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA E...

Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::27259:629060795

Fecha de entrega
24 sep 2026, 9:52 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
24 sep 2026, 10:15 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
TESIS COACHING FINAL FLOOR DAYANA CHIRINOS FLOREZ (24 sep).pdf

Tamaño del archivo
3.2 MB

177 páginas

37.752 palabras

242.553 caracteres

4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

4%	Fuentes de Internet
0%	Publicaciones
2%	Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

Texto oculto
404 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

A mi mamá Julia, por su amor infinito, sus sacrificios y por enseñarme a nunca rendirme.

Mi papá Juan, por sus consejos, confianza y por motivarme a alcanzar nuevos sueños.

Mi abuelita Nemesia, por el amor y cuidado que acompañaron mis primeros pasos.

La memoria de mi abuelito José, cuya enseñanza permanece viva en mi camino.

Mi familia, por acompañarme en esta aventura con amor y apoyo constante.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por la vida, la salud y la fortaleza que me permitió perseverar en cada etapa de este proceso académico. Su guía y protección estuvieron presentes incluso en los momentos más complejos, dándome la claridad necesaria para continuar.

Expreso mi profundo agradecimiento a mi asesora, Dra. Ana María Venero, por su paciencia, orientación y apoyo constante. Su compromiso, dedicación y confianza fueron esenciales para el desarrollo y culminación de esta investigación.

Extiendo también mi reconocimiento a la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, por brindarme una formación integral basada en sólidos fundamentos académicos y éticos. A los docentes que formaron parte de mi proceso educativo, les agradezco por su entrega, exigencia y por compartir sus conocimientos con vocación y profesionalismo.

De manera especial, expreso mi sincero agradecimiento a la empresa Electro Sur Este S.A.A., y particularmente al Área Comercial, por su disposición, colaboración y apoyo brindado durante el proceso de recolección de información. Su apertura y participación hicieron posible el desarrollo adecuado de esta investigación, aportando información valiosa para el análisis.

Finalmente, agradezco a todas las personas que me acompañaron en este camino. Gracias por su aliento, comprensión y apoyo incondicional. Cada palabra de ánimo y cada gesto de compañía hicieron de este recorrido una experiencia significativa y profundamente enriquecedora.

Índice general

Dedicatoria ..... **ii**

Agradecimientos ..... **iii**

Índice general ..... **iv**

Índice de tablas ..... **x**

Índice de figuras ..... **xii**

Resumen ..... **xiii**

Abstract ..... **xiv**

Introducción ..... **xv**

Capítulo I Marco teórico **1**

1.1 Antecedentes de la investigación 1

1.1.1 Antecedentes internacionales 1

1.1.2 Antecedentes nacionales 3

1.1.3 Antecedentes locales 5

1.2 Bases teóricas 7

1.2.1 Teoría del talento humano 7

1.2.2 Teoría del aprendizaje experiencial de Kolb 13

1.2.3 Teoría de Coaching 15

1.2.4 Elementos del coaching 22

1.2.5 Tipos de coaching 26

1.2.5.2 Coaching personal 33

1.2.6 Modelos de coaching 36

1.3 Marco conceptual 43

1.3.1 Coaching 43

1.3.2 Coach 43

1.3.3 Feedback 44

1.3.4 Empoderamiento 44

1.3.5 Escucha activa 44

1.3.6 Modelo GROW 44

1.3.7 Mentoría 45

1.3.8 Plan de acción 45

1.3.9 Resiliencia 45

1.3.10 Zona de confort 45

1.4 Marco Institucional o Empresarial 46

1.4.1 Reseña histórica 46

1.4.2 Misión 46

1.4.3 Visión 46

1.4.4 Objetivos institucionales 47

1.4.5 Valores institucionales 47

1.4.6 Plan Estratégico Institucional (PEI) 48

1.4.7 Objetivos estratégicos según el plan estratégico institucional 48

1.4.8 Estructura organizacional 49

Capítulo II Planteamiento del problema 51

2.1 Delimitación de la investigación 51

2.1.1 Delimitación espacial 51

2.1.2 Delimitación temporal 51

2.2 Descripción del problema 51

2.3 Formulación de problema 57

2.3.1 Problema general 57

2.3.2 Problemas específicos 57

2.4 Objetivos de la investigación 57

2.4.1 Objetivo general 57

2.4.2 Objetivos específicos 58

2.5 Justificación 58

2.5.1 Justificación teórica 59

2.5.2 Justificación social 59

2.5.3 Justificación práctica 60

2.5.4 Justificación metodológica 60

Capítulo III Hipótesis y variables 62

3.1 Hipótesis de la investigación 62

3.1.1 Hipótesis general 62

3.1.2 Hipótesis específicas 62

3.2 Identificación de variables e indicadores 63

3.3 Operacionalización de variables 63

Capítulo IV Metodología de la investigación 65

4.1 Ámbito de estudio: localización política y geográfica 65

4.2 Tipo de investigación 65

4.3 Nivel de investigación 66

4.4 Diseño de investigación 66

4.5 Enfoque de la investigación 67

4.6 Unidad de análisis 68

4.7 Población 69

4.8 Muestra 70

4.8.1 Muestra del componente cuantitativo 70

4.8.2 Muestra del componente cualitativo 70

4.9 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 71

4.9.1 Técnicas 71

4.9.2 Instrumentos 72

4.10 Validez y confiabilidad de instrumentos 73

4.10.1 Confiabilidad 73

4.10.2 Validez 74

4.11 Técnicas de Análisis de datos 75

Capítulo V Resultados 77

5.1 Baremac e resultados cuantitativos 77

5.2 Resultados cuantitativos 78

5.3 Resultados cualitativos 85

5.4 Triangulación 110

5.5 Discusión de resultados 114

Capítulo VI Propuesta de investigación 117

6.1 Nombre de la propuesta de investigación: 117

6.2 Fundamento de la propuesta 117

6.3 Descripción de los procesos actuales 118

6.4 Estructura organizacional actual 119

6.5 Diagnóstico de los procesos de Coaching y su articulación con el modelo GROW 119

6.6 Análisis FODA y estrategias del Coaching 120

6.7 Estrategias de gestión del coaching en el área comercial 123

6.8 Estructura organizacional y gestión del coaching 123

6.9 Modelo de gestión de coaching 125

6.10 Políticas de gestión de coaching 126

6.11 Plan de implementación del programa de coaching 127

6.12 Seguimiento y evaluación del programa de coaching 128

6.13 Cronograma de implementación del programa de coaching 129

6.14 Presupuesto de implementación del programa de coaching 131

6.15 Consideraciones para la implementación 132

6.16 Conclusión de la propuesta 133

Conclusiones 134

Recomendaciones 136

Bibliografía 138

Apéndice 146

Índice de tablas

Tabla 1 Diferencias del coaching con otras practicas 26

Tabla 2 Diferencias entre los principales ámbitos y modalidades de coaching..... 35

Tabla 3 Matriz de operacionalización de variables..... 64

Tabla 4 Población del estudio 69

Tabla 5 Muestra del componente cuantitativo 70

Tabla 6 Informantes estratégicos del componente cualitativo 70

Tabla 7 Valores de calificación que se utilizó en el cuestionario 72

Tabla 8 Resultado del análisis de confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach 73

Tabla 9 Validación del instrumento por juicio de expertos 74

Tabla 10 Baremo para la interpretación de los resultados 78

Tabla 11 Nivel de la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial..... 78

Tabla 12 Nivel de la situación actual del coaching empresarial u organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial 81

Tabla 13 Nivel de la situación actual del coaching Personal en los colaboradores administrativos del área comercial 83

Tabla 14 ¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño de los colaboradores de su equipo? 85

Tabla 15 ¿Qué acciones se toman para motivar a los colaboradores en su trabajo?..... 86

Tabla 16 ¿Los colaboradores tienen oportunidades para proponer ideas innovadoras en su trabajo?..... 88

Tabla 17 ¿Se utilizan metodologías innovadoras para mejorar el rendimiento del equipo?..... 90

Tabla 18 ¿Considera que los colaboradores tienen un buen equilibrio entre su vida personal y laboral? 93

Tabla 19 ¿Cómo describe la comunicación dentro del equipo de trabajo? 95

Tabla 20 ¿El trabajo en equipo es promovido y facilitado dentro del área comercial? 97

Tabla 21 ¿Los colaboradores muestran iniciativa y participación en la toma de decisiones? 99

Tabla 22 ¿Cómo considera la colaboración entre el área comercial y otras áreas de la empresa? 101

Tabla 23¿Los colaboradores son conscientes de sus fortalezas y áreas de mejora? ¿Cómo influye esto en su desempeño? 103

Tabla 24 ¿Cómo gestionan los colaboradores el estrés y las situaciones de presión en el trabajo? 105

Tabla 25 ¿Cree que el coaching podría mejorar la productividad y el bienestar de los colaboradores en su área? 107

Tabla 26 Matriz de triangulación del Coaching 110

Tabla 27 Matriz FODA estratégica del coaching en el área comercial de Electro Sur Este S.A.A. – 2024 122

Tabla 28 Estrategias asociadas según los objetivos 123

Tabla 29 Estructura organizacional para la gestión del programa de coaching 124

Tabla 30 Plan de implementación del programa de coaching 128

Tabla 31 Seguimiento y evaluación del programa de coaching 129

Tabla 32 Cronograma de Trabajo del Programa de Coaching GROW — 2026 130

Tabla 33 Presupuesto de implementación del programa de coaching 131

Índice de figuras

Figura 1 Proceso de coaching 24

Figura 2 Proceso del modelo grow 41

Figura 3 Organigrama de Electro Sur este S.A.A. 50

Figura 4 Ubicación geográfica de Electro Sur Este S.A.A. 65

Figura 5 Frecuencia y porcentaje sobre el nivel de la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial 79

Figura 6 Frecuencia y porcentaje sobre el nivel de la situación actual del coaching Empresarial u Organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial 81

Figura 7 Frecuencia y porcentaje sobre el nivel de la situación actual del coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial 83

Figura 8 Articulación del modelo GROW con el Programa de Coaching propuesto para Electro Sur Este S.A.A. 126

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, periodo 2024, considerando las dimensiones de coaching empresarial u organizacional y coaching personal.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, de nivel descriptivo y diseño no experimental transversal, mediante la integración de información cuantitativa y cualitativa para la triangulación de resultados. La población estuvo conformada por colaboradores administrativos del área comercial y responsables del área, entre ellos el gerente comercial, jefe de División de Ventas y supervisores. Se aplicaron encuestas y entrevistas estructuradas para la recopilación de información.

Los resultados evidenciaron un predominio del nivel regular del coaching (47,6 %). En el coaching empresarial u organizacional, el 45,2 % presentó una percepción regular, identificándose prácticas relacionadas con liderazgo, motivación, reconocimiento, comunicación, participación y trabajo en equipo, aunque con diferencias en su desarrollo. En el coaching personal, los resultados mostraron una distribución diferenciada: 35,7 % en nivel malo, 35,7 % en nivel regular y 28,6 % en nivel bueno, considerando aspectos como autonomía, iniciativa, autoconciencia, autoestima, relaciones colaborativas, resiliencia y manejo de emociones.

Se concluye que las prácticas asociadas al coaching están presentes en el área comercial, pero requieren fortalecimiento. En respuesta al diagnóstico, se diseñó una propuesta de Programa de Coaching basado en el modelo GROW.

Palabras clave: *Coaching, Coaching empresarial, Coaching personal, Liderazgo, Desarrollo del talento humano.*

Abstract

This research aimed to diagnose the current situation of coaching among administrative employees in the commercial area of Electro Sur Este S.A.A., Cusco branch, during the 2024 period, considering the dimensions of business or organizational coaching and personal coaching.

The study was conducted using a mixed-methods approach, with a descriptive level and a non-experimental cross-sectional design, through the integration of quantitative and qualitative information for the triangulation of results. The population consisted of administrative employees from the commercial area and responsible personnel, including the commercial manager, Sales Division head, and supervisors. Surveys and structured interviews were applied for data collection.

The results showed a predominance of the regular level of coaching (47.6%). Regarding business or organizational coaching, 45.2% of participants reported a regular perception, identifying practices related to leadership, motivation, recognition, communication, participation, and teamwork, although differences were observed in their development. Regarding personal coaching, the results showed a differentiated distribution: 35.7% at the low level, 35.7% at the regular level, and 28.6% at the good level, considering aspects such as autonomy, initiative, self-awareness, self-esteem, collaborative relationships, resilience, and emotion management.

It is concluded that coaching-related practices are present in the commercial area but require strengthening. Based on the diagnosis, a Coaching Program proposal based on the GROW model was designed.

Keywords: *Coaching, Business coaching, Personal coaching, Leadership, Human talent development.*

Introducción

El desarrollo del talento humano constituye un elemento relevante para las organizaciones que buscan fortalecer las capacidades de sus colaboradores y mejorar sus procesos internos. En este contexto, el coaching se reconoce como una herramienta orientada al acompañamiento, reflexión y desarrollo de competencias, promoviendo espacios de aprendizaje, comunicación efectiva y fortalecimiento del liderazgo dentro de los equipos de trabajo.

En el ámbito empresarial, el coaching puede desarrollarse desde una perspectiva organizacional, enfocada en la mejora de las relaciones laborales, liderazgo, comunicación, motivación y trabajo colaborativo; así como desde una perspectiva personal, orientada al desarrollo de capacidades individuales como autonomía, iniciativa, autoconciencia, autoestima, resiliencia y manejo de emociones. La articulación de ambas dimensiones permite comprender la manera en que las prácticas de coaching se manifiestan dentro de una organización.

La presente investigación se desarrolló en la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, específicamente en el área comercial, donde los colaboradores administrativos participan en procesos relacionados con gestión interna, atención al usuario y cumplimiento de objetivos institucionales. En este contexto, resulta necesario conocer la situación actual del coaching, identificando las prácticas existentes y los aspectos susceptibles de fortalecimiento en sus dimensiones empresarial u organizacional y personal.

Por ello, la investigación tiene como objetivo diagnosticar la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, periodo 2024. Para ello, se analiza la situación del coaching empresarial u organizacional y del coaching personal, integrando las percepciones de los colaboradores y

responsables del área mediante un proceso de triangulación de información cuantitativa y cualitativa.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, de nivel descriptivo y diseño no experimental transversal. La recopilación de información se realizó mediante la aplicación de encuestas y entrevistas estructuradas, permitiendo obtener una visión integral de las prácticas asociadas al coaching dentro del área comercial. Los resultados obtenidos permitieron formular una propuesta de Programa de Coaching basado en el modelo GROW, orientada al fortalecimiento de las prácticas identificadas.

La tesis se estructura en seis capítulos:

El **Capítulo I** presenta los antecedentes de investigación, las bases teóricas relacionadas con el coaching, sus dimensiones y modelos, así como el marco institucional de la Empresa Electro Sur Este S.A.A.

El **Capítulo II** desarrolla el planteamiento del problema, incluyendo la descripción de la situación problemática, formulación del problema, objetivos de investigación y justificación del estudio.

El **Capítulo III** aborda la formulación de hipótesis, la identificación de variables y la operacionalización de la variable coaching, estableciendo las dimensiones e indicadores considerados para el análisis.

El **Capítulo IV** desarrolla la metodología de investigación, considerando el enfoque, tipo, nivel y diseño del estudio, así como la población, técnicas, instrumentos y procedimientos empleados para la recopilación y análisis de información.

El **Capítulo V** presenta los resultados obtenidos mediante el análisis cuantitativo, cualitativo y la triangulación de información, además de la discusión de los hallazgos en relación con los fundamentos teóricos y antecedentes revisados.

El **Capítulo VI** desarrolla la propuesta de Programa de Coaching basado en el modelo GROW, formulada a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, considerando estrategias, actividades, responsables, cronograma, presupuesto y mecanismos de seguimiento.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos que complementan el desarrollo de la investigación.

Capítulo I

Marco teórico

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 *Antecedentes internacionales*

Antecedente 1:

Báez Guerrero (2017), en la investigac ntitulada "El coaching en el sector cooperativo de la provincia de Tungurahua" realizado en la universidad técnica de Ambato de Ecuador con el fin de la obtención del título de Ingeniera de Empresas en la facultad de ciencias administrativas cuyo objetivo fue desarrollar un procedimiento de coaching que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral en el sector cooperativo de la provincia de Tungurahua. La metodología utilizada fue de enfoque mixto, y de nivel descriptiva, con una población de 429 de los cuales 44 son personal administrativo y 385 socios, cuyo instrumento fue el cuestionario de preguntas. Los resultados obtenidos en la investigación fueron que los empleados y socios de la cooperativa indicaron que es importante implementar un programa de coaching que según los estudios realizados ayudara a mejorar el rendimiento laboral de los empleados de la institución. Concluyendo que, el Programa de Coaching es una herramienta que permite a los colaboradores de las instituciones financieras hacer un cambio en sus perspectivas y aumentar el compromiso de responsabilidad que se traduce en mejores resultados para las mismas.

Antecedente 2:

Gómez Carrillo (2021) en la investigac ntitulada "El coaching y su efecto en la productividad laboral en un centro de aprendizaje" realizado en la Universida Querétaro de Mexico con el fin de obtener la maestría en Administración con Especialidad en Alta Dirección, siendo su objetivo identificar el impacto del coaching en la productividad

laboral. La metodología utilizada fue de diseño no experimental, nivel descriptivo, transversal y correlacional, con una población 18 personas cuyo instrumento fue la encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los resultados mostraron una relación positiva y estadísticamente significativa de 0,83 entre la variable coaching y productividad laboral en base al coeficiente de correlación de Pearson. La investigación concluye que, el coaching puede lograr que los colaboradores administrativos identifiquen y liberen aún más su potencial y ayudarlos a superar sus propias barreras que los pueden limitar mediante diversas técnicas del coaching que puede lograr un cambio personal y profesional de cada elemento.

Antecedente 3:

Rodriguez et al. (2020) en el artículo titulado "El coaching como herramienta de gesti en empresas del sector financiero" realizado para la revista Sinergia de Colombia cuyo objetivo fue describir el coaching como una herramienta facilita el logro de los objetivos organizacionales. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, y de nivel exploratorio-descriptivo, con una población constituida de instituciones financieras de la ciudad de Ibagué de esta población se analizaron 2 instituciones bajo el método estudio de caso cuyo instrumento fue el análisis documental. Los resultados obtenidos en la investigación fueron que el coaching es tomado como una de las acciones predominantes enfocando todos sus esfuerzos en la formación de líderes, brindando motivación a sus colaboradores administrativos con reconocimiento en sus labores diarias y buscando que las metas obtenidas se logren transformar desde el equipo de trabajo hasta el ámbito personal. Llegando a la siguiente conclusión, la aplicación del coaching en las organizaciones del sector financiero, influye en aspectos como el liderazgo, empoderamiento, trabajo en equipo y calidad de vida de los trabajadores.

1.1.2 *Antecedentes nacionales*

Antecedente 1:

Enciso Espinoza (2021) en la investigac ntitulada “Coaching en las micro y pequeñas empresas rubro transporte interprovincial: caso transportes Divino Señor Tours E.I.R.L., distrito Ayacucho, 2019” realizado en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote con el fin de obtener el grado de bachiller en ciencias administrativas en la facultad de ciencias contables, financieras y administrativas cuyo objetivo fue describir el coaching en las micro y pequeñas empresas rubro transporte interprovincial. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, y de nivel descriptiva aplicada, con una población de 10 trabajadores de la empresa cuyo instrumento fue el cuestionario de preguntas. Los resultados obtenidos en la investigación fueron que se obtuvo que el 80% de los encuestados manifiestan que el coach nunca plantea objetivos claros y entendibles; asimismo, el 70% de los encuestados manifiestan que el coach siempre es responsable con la ejecución de sus funciones, y por último, el 40% de los encuestados manifiestan que nunca existe buena comunicación entre los trabajadores y el líder de la organización. Concluyendo que, el coach nunca demuestra claridad durante la planificación de objetivos globales, por el contrario, siempre es responsable con la ejecución de sus funciones; asimismo, el coach no demuestra responsabilidad, en cuanto a la confidencialidad según la mayoría solo en cierta parte hay presencia de esta dimensión, también mencionan que nunca hay contacto con el coach de la organización.

Antecedente 2:

Zegarra (2020), en su investigación titulada "Coaching y Desempeño Laboral en la Tienda Starbucks 91 Kio, Lurín – 2020", realizada en la Universidad Autónoma del Perú como parte de su trabajo para obtener el título de licenciada en Administración de Empresas en la

Facultad de Ciencias de Gestión, tuvo como objetivo establecer la relación entre el coaching y el desempeño laboral. Se trató de una investigación aplicada, de nivel correlacional, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra incluyó a 20 colaboradores administrativos de la tienda Starbucks, quienes participaron a través de un formulario de Google de manera virtual. Los instrumentos utilizados constaron de 25 ítems para el cuestionario de coaching y 25 ítems para el cuestionario de desempeño laboral. Los resultados obtenidos fueron positivos, ya que se comprobó la existencia de una correlación positiva, directa y altamente significativa entre las variables estudiadas, con un coeficiente de correlación de Pearson R de 0,853 y un nivel de significancia de 0,05. La conclusión alcanzada indica que, a medida que se desarrolla adecuadamente el coaching, se mejoran los niveles de desempeño laboral en la tienda Starbucks 91 Kio, Lurín – 2020.

Antecedente 3:

Flores (2020) en su investigación titulada "Propuesta de Coaching para Potenciar las Habilidades Directivas en los Colaboradores administrativos de El Molino del Agricultor S.A.C. Lambayeque - 2018", realizada en la Universidad Señor de Sipán como parte de los requisitos para obtener el título de licenciado en Administración en la Facultad de Ciencias Empresariales, tuvo como objetivo general proponer un programa de coaching que permita fortalecer las habilidades directivas de los colaboradores administrativos de El Molino del Agricultor S.A.C. El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque descriptivo-propositivo y un diseño no experimental. Los resultados destacaron la necesidad de enfatizar en el coaching para mejorar las habilidades directivas en la empresa. Entre los puntos más relevantes, se identificó una brecha del 50% en el conocimiento de la metodología del coaching y sus múltiples beneficios, además de una falta de compromiso con el trabajo en equipo en un 56.7%. Asimismo, el 43.4% de los colaboradores

administrativos indicó que no se siente involucrado en la toma de decisiones o que sus opiniones no son tomadas en cuenta. También se identificó la necesidad de fortalecer el liderazgo del gerente, ya que el 30% de los colaboradores administrativos mencionaron que falta promover la comunicación y el trabajo en equipo entre los compañeros. La conclusión fue que el coaching es una herramienta clave para solucionar los problemas identificados en El Molino del Agricultor S.A.C., ya que permitirá potenciar las habilidades directivas de los colaboradores administrativos, mejorando así la competitividad y, en consecuencia, el crecimiento de la empresa.

1.1.3 *Antecedentes locales*

Antecedente 1:

Velarde Barrionuevo (2022), en su artículo titulado "El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco", publicado en la revista Polo del Conocimiento de Ecuador, llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura para inferir que el coaching puede ser una herramienta valiosa en la gestión pública, al tiempo que impulsa un cambio progresivo en los patrones necesarios para lograr la tan deseada modernización del Estado. A través del análisis de diversos artículos y documentos, se exploraron en profundidad las variables involucradas, como el Coaching y la Gestión Pública, tanto de manera individual como en su relación mutua. De esta forma, se destacó la importancia de invertir en el conocimiento y desarrollo del talento humano, especialmente en el sector público. La conclusión del estudio señala que el Coaching en el ámbito público debe formalizarse como parte integral del desarrollo personal y organizacional, promoviendo la reflexión sobre las prácticas políticas en beneficio de la ciudadanía. Esto generaría la formalización de acuerdos y compromisos entre

la población y sus colaboradores administrativos institucionales, permitiendo alcanzar los objetivos mediante políticas coordinadas y articuladas para los próximos años.

Antecedente 2:

Sahuaraura y Sánchez (2022) en su investigación titulada "Coaching organizacional y desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una empresa del Sector Retail, Cusco – 2022" en la empresa Maestro de Cusco, realizada en la Universidad César Vallejo para obtener el título de licenciado en Administración en la Facultad de Ciencias Empresariales, tuvieron como objetivo general determinar la relación entre el coaching organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la mencionada empresa. Metodológicamente, el estudio fue de tipo aplicado, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 110 colaboradores administrativos, de los cuales se seleccionó una muestra de 86. La recolección de datos se llevó a cabo mediante técnicas estadísticas, utilizando cuestionarios como instrumentos. Los resultados mostraron que el 84.9% de los colaboradores administrativos percibe un alto nivel de coaching organizacional, mientras que el 88.4% ubica el desempeño laboral en un nivel alto. Además, se determinó, a través del coeficiente de Rho de Spearman, que las dimensiones del desempeño laboral, como la aplicación de conocimientos, habilidades y capacidades, trabajo en equipo y compromiso en el trabajo, tienen una relación positiva alta con el coaching organizacional, con valores de Rho de Spearman de 0,691, 0,799, 0,764 y 0,744, respectivamente. La conclusión principal del estudio es que existe una relación positiva alta entre el coaching organizacional y el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0,820 y una significancia de 0,000.

Antecedente 3:

Beisaga Luna (2022) en su tesis titulada "Impacto del coaching organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la tienda Maestro, Cusco, 2022", realizada en la Universidad César Vallejo para obtener el grado de maestro en Administración de Negocios (MBA), tuvo como objetivo determinar el impacto del coaching organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la tienda Maestro de Cusco durante el año 2022. Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, fue de tipo básica y nivel explicativo, con un diseño no experimental de corte transversal, utilizando el método hipotético-deductivo. La muestra incluyó a los 106 empleados de esa sede. La recolección de datos se realizó mediante dos encuestas con escala de Likert: una para evaluar la percepción del coaching organizacional y otra para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores. Los resultados mostraron que el coaching organizacional fue percibido como deficiente en un 0%, moderado en un 24.53% y eficiente en un 75.47%. En cuanto al desempeño laboral, fue calificado como deficiente en un 9.43%, moderado en un 22.64% y eficiente en un 67.92% de los colaboradores administrativos. La prueba de Chi-cuadrado arrojó un valor $p = 0.00 < 0.05$, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. La conclusión principal del estudio es que el coaching organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la tienda Maestro, Cusco, 2022.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 *Teoría del talento humano*

El Talento Humano se considera un activo intangible que aporta valor a las organizaciones y está relacionado con nuevas contribuciones en el área de recursos humanos, particularmente en lo que respecta a los individuos, como se denomina “talento humano” o

“capital intangible” (Moreno & Godoy, 2012). Desde esta visión, las personas no solo representan un componente operativo, sino un elemento estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles.

Si bien el talento humano posee una naturaleza intangible, su impacto se evidencia de manera concreta en la calidad de los servicios y productos que ofrece la organización. De acuerdo a Moreno y Godoy (2012), señalan que el capital humano comprende todas las inversiones que realiza la organización en su personal, tales como formación, capacitación y desarrollo, las cuales se traducen en capital intelectual. Por ello el valor del talento humano radica en su capacidad para transformar dichas inversiones en resultados sostenibles, fortaleciendo así la posición competitiva de la empresa.

Desde un enfoque teórico, Chiavenato (2018) sostiene que el talento humano constituye el principal activo estratégico de la organización, al estar integrado conocimientos habilidades, experiencias, valores y motivaciones que influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según este autor una adecuada gestión del talento humano permite alinear el desarrollo individual de las personas con estrategia institucional, promoviendo el compromiso, la participación activa y un desempeño eficiente tanto a nivel individual como colectivo.

En concordancia con lo anterior, Mejía et al. (2013) refiere que el talento humano es crucial para que la empresa logre sus metas, lo más importante es asegurar una integración completa de los colaboradores con los recursos y herramientas necesarios para su trabajo. La calidad del servicio de una empresa depende de la capacidad para mantener a sus colaboradores a lo largo del tiempo, ya que así adquieren habilidades y conocimientos. Por lo tanto, el objetivo

principal de una organización debe ser maximizar el rendimiento de sus trabajadores, de manera que sus esfuerzos impacten positivamente en toda la cadena productiva.

1.2.1.1 *Gestión del talento humano*

La gestión del talento humano se define como el conjunto de políticas, estrategias y prácticas orientadas a dirigir de manera estratégica el potencial de las personas dentro de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales y fortalecer el desempeño laboral. Gaspar (2021) señala que este proceso permite administrar las capacidades del personal de forma eficiente, promoviendo el compromiso, la satisfacción laboral y la alineación entre los intereses individuales y organizacionales.

Una adecuada gestión del talento humano permite aprovechar el conocimiento, la experiencia y el criterio profesional de los colaboradores administrativos para tomar decisiones más acertadas y oportunas dentro de la organización. Este proceso no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también favorece el fortalecimiento de una cultura institucional basada en la participación y el compromiso. De acuerdo con Castro y Delgado (2020), cuando la gestión del talento se orienta al desarrollo de competencias, la comunicación efectiva y el reconocimiento del trabajador, se generan entornos laborales más dinámicos y competitivos.

En este sentido, la gestión debe realizarse con responsabilidad, equidad e imparcialidad, de modo que cada colaborador encuentre un equilibrio entre sus metas personales y los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo así al logro colectivo y al crecimiento sostenible de la institución.

1.2.1.2 *Proceso de Gestión del talento Humano*

Desde la perspectiva de Chiavenato (2018), el proceso de gestión del talento humano se concibe como un sistema integrado y dinámico de actividades interrelacionadas, orientadas a

atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas dentro de la organización. Este enfoque reconoce que el talento humano constituye el eje central del desempeño organizacional y que su adecuada gestión permite generar valor y fortalecer la competitividad institucional.

De manera concordante, Dessler (2020) sostiene que la gestión del talento humano comprende políticas y prácticas que influyen directamente en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, las cuales debe alinearse con la estrategia organizacional para lograr resultados sostenibles. Ambos autores coinciden en que este proceso debe abordarse de forma integral y estratégica.

Chiavenato (2018) estructura el proceso de gestión de talento humano en seis componentes fundamentales. El primero es la integración de personas, que incluye el reclutamiento y la selección del personal acorde con las necesidades organizacionales. El segundo corresponde a la organización de personas, que abarca el diseño de puestos, la asignación e funciones y la evaluación del desempeño, con el fin de asegurar una adecuada utilización de las competencias del personal.

El tercer componente es la recompensa de personas, orientada al reconocimiento del desempeño mediante remuneraciones, incentivos y beneficios. El cuarto es el desarrollo de personas, que comprende la capacitación, el aprendizaje continuo, el fortalecimiento de competencias y el coaching, con el objetivo de potenciar el crecimiento profesional y la preparación del talento humano frente a los desafíos organizacionales (Chiavenato, 2018). En esta línea, Dessler (2020) resalta que la capacitación y el desarrollo son herramientas esenciales para mejorar el desempeño individual y colectivo.

El quinto componente es la retención de personas, que busca generar condiciones laborales favorables mediante el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional, así como

de la calidad de vida en el trabajo. Finalmente, el sexto componente es la auditoria de personas, orientada al seguimiento y evaluación de las políticas y prácticas de gestión del talento humano, con el fin de asegurar su eficacia y mejor continua (Chiavenato, 2018).

En conjunto estos procesos permiten alinear el desarrollo del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización, consolidando un desempeño eficiente y ventaja competitiva sostenible (Chiavenato, 2018) (Dessler, 2020).

1.2.1.3 *Gestión del talento humano como ventaja competitiva*

La gestión del talento humano se constituye en una fuente de ventaja competitiva cuando la organización reconoce al colaborador como un actor clave en el logro de objetivos institucionales. Ese enfoque promueve la participación activa del personal en las estrategias organizacionales, fortaleciendo su compromiso y sentido de pertenecía. Según Perez (2019), para alcanzar este propósito, la gestión del talento humano debe integrar políticas y procesos orientados al desarrollo continuo del potencial humano generando así un impacto positivo y sostenible en el desempeño organizacional.

1.2.1.4 *Gestión del talento humano y la vida personal*

La gestión del talento humano reconoce que las organizaciones están conformadas por personas que dedican una parte significativa de su vida al trabajo. En este sentido, Armas et al. (2017) señalan que el crecimiento y éxito organizacional depende directamente de la adecuada dirección del esfuerzo humano, ya que todas las acciones estratégicas requieren de las personas para su ejecución.

Asimismo, los colaboradores dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales, tales como el desarrollo profesional, la estabilidad económica y el bienestar familiar. Por ello, la gestión del talento humano debe propiciar un equilibrio entre las metas

organizacionales y las aspiraciones individuales, favoreciendo relaciones laborales sostenibles y un clima organizacional positivo (Armas y otros, 2017).

1.2.1.5 *Coaching y gestión del talento humano*

El coaching se ha consolidado como una herramienta estratégica dentro de la gestión del talento humano, orientada al desarrollo integral de las personas y a la mejora sostenida del desempeño organizacional. Desde un enfoque contemporáneo, la gestión del talento humano no solo se limita a la administración de procesos operativos, sino que incorpora prácticas de desarrollo que fortalecen las competencias, el liderazgo y la capacidad de adaptación de los colaboradores. En este contexto, el coaching contribuye a alinear los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la organización, favoreciendo una cultura de aprendizaje continuo (Chiavenato, 2018).

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, Chiavenato (2018) incorpora el coaching como parte del proceso de desarrollo de personas, al considerar que este facilita el fortalecimiento de habilidades, la mejora del desempeño y la formación de líderes. A través del coaching, los colaboradores adquieren mayor conciencia de sus capacidades, identifican áreas de mejora y asumen un rol activo en su crecimiento profesional, lo que impacta positivamente en la productividad y el compromiso organizacional.

De manera complementaria, Dessler (2020) señala que las prácticas de desarrollo del talento humano, entre ellas el coaching, influyen directamente en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, especialmente cuando se integran de forma coherente a las políticas y estrategias organizacionales. El autor sostiene que el coaching permite reforzar la motivación, mejorar la comunicación y fortalecer las relaciones laborales, aspectos fundamentales para el logro de resultados sostenibles.

Asimismo, Whitmore (2017) destaca que el coaching se basa en la premisa de que las personas poseen el potencial necesario para mejorar su desempeño, y que el rol del coach consiste en facilitar la reflexión y el aprendizaje autónomo. En el ámbito organizacional, este enfoque favorece el empoderamiento del talento humano y promueve una mayor responsabilidad individual en el cumplimiento de metas, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión del talento.

Desde una visión integradora, el coaching actúa como un mecanismo que potencia los procesos de gestión del talento humano, particularmente en el desarrollo de competencias, la evaluación del desempeño y la retención del personal. Al generar espacios de retroalimentación continua y acompañamiento, el coaching fortalece el clima organizacional y promueve el bienestar laboral, elementos clave para el desempeño eficiente y la sostenibilidad organizacional (Grant, 2014).

En síntesis, la integración del coaching en la gestión del talento humano permite a las organizaciones potenciar el capital humano, fortalecer el liderazgo y mejorar el desempeño individual y colectivo. Tanto Chiavenato como Dessler coinciden en que el éxito organizacional depende, en gran medida, de la capacidad para desarrollar a las personas y alinear su crecimiento profesional con los objetivos institucionales, siendo el coaching una herramienta clave para alcanzar dicho propósito (Chiavenato, 2018; Dessler, 2020).

1.2.2 *Teoría del aprendizaje experiencial de Kolb*

La teoría del aprendizaje experiencial fue propuesta por David A. Kolb (1984) y sostiene que el aprendizaje es un proceso mediante el cual las personas construyen conocimiento a partir de la transformación de sus experiencias. Esta teoría plantea que los individuos aprenden cuando

interactúan con una situación, reflexionan sobre ella, generan nuevos conocimientos y aplican lo aprendido en contextos posteriores.

Desde esta perspectiva, la experiencia constituye el punto de partida del aprendizaje, debido a que permite desarrollar nuevas capacidades mediante procesos de reflexión y acción. Por ello, la teoría de Kolb resulta relevante para comprender cómo las personas pueden fortalecer sus competencias a través de experiencias prácticas y procesos continuos de mejora.

1.2.2.1 *Ciclo del aprendizaje experiencial*

Kolb (1984) plantea que el aprendizaje se desarrolla mediante un ciclo compuesto por cuatro etapas relacionadas entre sí: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

a) Experiencia concreta: Corresponde a la participación directa de la persona en una situación determinada, donde adquiere conocimientos mediante la práctica y la interacción con su entorno.
b) Observación reflexiva: Consiste en analizar la experiencia vivida, identificando aprendizajes, dificultades y oportunidades de mejora. Esta etapa permite desarrollar conciencia sobre las propias acciones y resultados.
c) Conceptualización abstracta: Comprende la construcción de nuevos conocimientos, ideas o estrategias a partir de la reflexión realizada sobre la experiencia.
d) Experimentación activa: Implica aplicar los aprendizajes obtenidos en nuevas situaciones, generando cambios en la forma de actuar y nuevas experiencias que permiten continuar aprendiendo.

1.2.2.2 *Relación de la teoría de Kolb con el coaching*

La teoría del aprendizaje experiencial constituye un fundamento complementario del coaching, debido a que ambos enfoques se basan en la reflexión, el aprendizaje y la acción. En los procesos de coaching, el colaborador analiza sus experiencias, identifica oportunidades de mejora y establece compromisos orientados a su desarrollo personal y profesional.

Desde esta perspectiva, las experiencias laborales pueden convertirse en fuentes de aprendizaje cuando son acompañadas por procesos reflexivos que permiten generar nuevas formas de actuación. Por ello, la teoría de Kolb contribuye a comprender cómo el coaching favorece el desarrollo de competencias mediante la transformación de experiencias en aprendizajes aplicables (Cox et al., 2018).

1.2.2.3 *Relación con el modelo GROW*

La teoría del aprendizaje experiencial presenta relación con el modelo GROW, debido a que ambos promueven procesos de reflexión orientados a la acción. La etapa Reality permite analizar la situación actual del colaborador; Options facilita la generación de alternativas; y Will orienta la aplicación de compromisos de mejora.

En este sentido, tanto el aprendizaje experiencial como el modelo GROW consideran que el desarrollo de las personas requiere analizar la realidad, generar aprendizajes y aplicar acciones concretas para lograr mejoras sostenibles (Whitmore, 2017).

1.2.3 *Teoría de Coaching*

1.2.3.1 *Conceptualización del coaching*

El coaching es un proceso de acompañamiento orientado al desarrollo del potencial de las personas y organizaciones, facilitando la consecución de objetivos mediante la reflexión, la acción y el aprendizaje continuo. Según el Libro Blanco del Coaching Asociación Española de

Coaching (2018) se trata de un “proceso de apoyo cuyo objetivo es lograr metas específicas, en consonancia con los valores, creencias y el entorno en el que se desarrollan”.

Desde el ámbito empresarial, Whitmore (2017) define el coaching como una metodología destinada a liberar el potencial de las personas, permitiéndoles maximizar su desempeño a través del desarrollo de la reflexión y la autoconciencia. Su aporte ha sido fundamental, ya que trasladó los principios del coaching al contexto organizacional, posicionándolo como una herramienta estratégica dentro de la gestión del talento humano. Este enfoque promovió un cambio en los estilos de liderazgo, pasando de modelos directivos tradicionales a enfoques facilitadores, en los que se fomenta la responsabilidad individual, el compromiso y la alineación entre los objetivos personales y los organizacionales.

Bajo la misma linea, Stephen P. y Judge, (2009) destacan el carácter transformador del coaching, al considerarlo una herramienta eficaz para impulsar el logro de objetivos tanto personales como organizacionales, contribuyendo a la mejora del desempeño, la comunicación y el desarrollo del liderazgo. Estos aportes refuerzan la relevancia del coaching como un elemento clave en los procesos de desarrollo del talento humano.

Villa y Caperan (2017) señalan que el coaching trasciende la simple transmisión de conocimientos, ya que se orienta a que el coachee identifique sus propias respuestas y soluciones, favoreciendo el desarrollo de competencias en el ámbito personal y profesional. En conjunto, estas perspectivas evidencian que el coaching constituye una herramienta estratégica para potenciar el talento humano, fortalecer el aprendizaje autónomo y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

1.2.3.2 *Evolución y desarrollo del coaching*

El coaching ha evolucionado progresivamente a partir de diversas prácticas de acompañamiento orientadas al aprendizaje, el desempeño y el desarrollo de las personas. Koopman et al. (2021) señalan que su desarrollo histórico se relaciona con diferentes formas de apoyo y desarrollo profesional que, con el tiempo, adquirieron características propias. Asimismo, Passmore y Evans-Krimme (2021) explican que el coaching atravesó un proceso de profesionalización mediante la creación de asociaciones, programas de formación y mecanismos de certificación.

Con el desarrollo de las organizaciones, el coaching amplió su aplicación hacia el ámbito empresarial, relacionándose con aspectos como el desempeño, el liderazgo y el desarrollo profesional. Esta evolución permitió adaptar las prácticas de acompañamiento a las necesidades de las personas dentro de los contextos laborales. Cannon Bowers et al. (2023) señalan que el workplace coaching se ha consolidado como una intervención utilizada por las organizaciones para favorecer diversos resultados relacionados con el desarrollo y desempeño laboral.

Posteriormente, el coaching comenzó a incorporarse progresivamente a la gestión de personas, como complemento de las prácticas orientadas al desarrollo de colaboradores y líderes. De Haan y Nilsson (2023), mediante un meta-análisis de intervenciones de coaching, encontraron efectos significativos en resultados personales y relacionados con el liderazgo. Por su parte, Kapoutzis et al. (2024) identificaron un creciente interés por incorporar prácticas de coaching en diferentes niveles y dinámicas organizacionales.

En la actualidad, el coaching se desarrolla en diversos contextos organizacionales y se vincula principalmente con el aprendizaje, el liderazgo, el desarrollo profesional y el desempeño de los colaboradores. Su evolución ha permitido que pase de formas iniciales de

acompañamiento a una práctica profesional incorporada progresivamente en las organizaciones, adquiriendo relevancia como herramienta para el desarrollo de las personas y la gestión organizacional.

1.2.3.3 *Fundamentos del coaching*

El coaching tiene como uno de sus principales fundamentos el aprendizaje a partir de la experiencia, debido a que el proceso busca que la persona reflexione sobre situaciones concretas, genere nuevos aprendizajes y los lleve a la práctica. Esta perspectiva puede sustentarse en la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb (1984), quien plantea que el aprendizaje se desarrolla mediante la transformación de la experiencia y se estructura en un ciclo compuesto por cuatro fases relacionadas entre sí.

El ciclo de aprendizaje experiencial comprende la experiencia concreta, en la que la persona participa o enfrenta una situación; la observación reflexiva, mediante la cual analiza y reflexiona sobre lo ocurrido; la conceptualización abstracta, donde formula nuevas interpretaciones o conocimientos a partir de dicha reflexión; y la experimentación activa, en la que aplica esas nuevas comprensiones en situaciones posteriores. De acuerdo con Kolb (1984), estas fases forman un proceso cíclico, debido a que la aplicación de lo aprendido puede generar nuevas experiencias que reinician el proceso de aprendizaje.

En el contexto del coaching, este fundamento permite comprender el desarrollo como un proceso en el que la experiencia de la persona constituye un punto de partida para la reflexión, el aprendizaje y la aplicación de nuevas formas de actuación. Por ello, el aprendizaje experiencial proporciona una base teórica para comprender cómo el coaching puede acompañar procesos de desarrollo individual y profesional, especialmente cuando las experiencias laborales son analizadas y posteriormente utilizadas para generar cambios en la práctica.

1.2.3.4 *Características del coaching*

De acuerdo con El libro blanco del Coaching, por ASESCO (2018) se describen un conjunto de características fundamentales que permiten comprender la esencia del proceso de coaching y su aporte en contextos personales y organizacionales. Estas características constituyen la base metodológica sobre la cual se construyen las sesiones, la relación entre coach y coachee, y los resultados esperados de la intervención. A continuación, se profundiza en cada una de ellas:

a) Orientación a objetivos

ASESCO (2018), el coaching se estructura alrededor de metas definidas con claridad, las cuales guían el proceso y permiten evaluar avances. Esta orientación implica que el coachee identifique qué desea conseguir, por qué es importante y cómo ese propósito se conecta con su desarrollo personal o profesional. El enfoque en objetivos convierte al coaching en un proceso intencional, medible y orientado a resultados concretos.

b) Relación de apoyo basada en confianza

El Libro Blanco resalta que la relación entre coach y coachee debe sostenerse sobre la confianza, la confidencialidad y el respeto mutuo. Esta dimensión relacional es esencial porque crea un espacio seguro en el que la persona puede explorar sus creencias, emociones y comportamientos sin sentirse juzgada. ASESCO (2018) remarca que dicha relación de apoyo es lo que permite que el proceso tenga profundidad y que el coachee asuma con apertura los retos necesarios para su desarrollo.

c) Promoción de la reflexión y la autoconciencia

ASESCO (2018) enfatiza que el coaching impulsa la capacidad del individuo para observarse a sí mismo, identificar patrones, comprender el origen de sus acciones y asumir

responsabilidad sobre ellas. A través de preguntas poderosas, ejercicios introspectivos y análisis guiado, el coaching facilita la construcción de una mayor autoconciencia, considerada un eje central en el proceso de transformación personal y profesional.

d) Flexibilidad metodológica

Desde la perspectiva del Libro Blanco, el coaching no es un proceso rígido, sino adaptable. ASESCO (2018) señala que las herramientas, técnicas y tiempos se ajustan a las necesidades, ritmos y particularidades de cada coachee o de cada organización. Esta flexibilidad garantiza que el proceso sea pertinente y responda a la realidad del contexto en el que se aplica, lo cual incrementa la efectividad del acompañamiento.

e) Enfoque integral del desarrollo humano

En esa línea ASESCO (2018), plantea que el coaching aborda simultáneamente aspectos personales y profesionales, reconociendo que ambos se interrelacionan y se influyen mutuamente. Desde este enfoque integral, el coaching no se limita a mejorar habilidades laborales, sino que contribuye al fortalecimiento de competencias emocionales, actitudes, valores, relaciones interpersonales y bienestar general. Esta mirada holística es lo que permite que los cambios logrados sean sostenibles en el tiempo.

1.2.3.5 ***Principios del coaching***

Los principios del coaching constituyen los fundamentos que orientan el proceso de acompañamiento y la participación n del coachee en su propio desarrollo. A diferencia de las características, que describen los principales rasgos del coaching, los principios establecen las bases sobre las cuales se desarrolla la relación entre el coach y el coachee. Whitmore (2017) sostiene que el coaching se fundamenta en la confianza en el potencial de las personas y en el

desarrollo de la conciencia y la responsabilidad, promoviendo que el individuo participe activamente en su propio proceso.

a) Reconocimiento del potencial humano

El coaching parte del reconocimiento de que las personas poseen capacidades y recursos susceptibles de desarrollo. Whitmore (2017) plantea que la función del coach consiste en facilitar la liberación de ese potencial, en lugar de limitarse a proporcionar respuestas o soluciones. Este principio sitúa al coachee como una persona con posibilidades de aprendizaje y desarrollo, mientras el coach facilita las condiciones para que pueda reconocer y utilizar sus propios recursos.

b) Conciencia

La conciencia constituye un fundamento central del coaching, debido a que permite que la persona comprenda sus experiencias, comportamientos y posibilidades de actuación. Según Whitmore (2017), el incremento de la conciencia favorece una comprensión más clara de aquello que influye en las decisiones y acciones del individuo.

c) Responsabilidad

La responsabilidad implica que el coachee asuma un papel activo frente a sus decisiones y acciones. Whitmore (2017) vincula la responsabilidad con la conciencia, señalando que comprender una situación debe acompañarse de la disposición para actuar sobre aquello que puede ser modificado. De esta manera, el coaching favorece que la persona asuma compromisos sobre las acciones que decide emprender, en lugar de depender de las soluciones proporcionadas por otra persona.

d) Autonomía

La autonomía reconoce al coachee como protagonista de su propio proceso de desarrollo. Whitmore (2017) plantea que el coaching busca favorecer que la persona encuentre sus propias respuestas y alternativas, evitando generar dependencia respecto del coach.

Estos principios sustentan el coaching como un proceso en el que la persona es reconocida como protagonista de su desarrollo. El potencial humano orienta la intervención hacia las capacidades que pueden desarrollarse; la conciencia permite comprender la propia actuación; la responsabilidad favorece el compromiso con las decisiones; y la autonomía permite que el coachee participe activamente en la construcción de sus propias respuestas.

1.2.4 *Elementos del coaching*

El proceso de coaching se compone de elementos fundamentales que permiten su correcta ejecución y aseguran que el acompañamiento genere impacto tanto en el desarrollo personal como en el rendimiento profesional. De acuerdo con lo expuesto en el Libro Blanco del Coaching por ASESCO (2018) y las aportaciones metodológicas de Whitmore (2017), estos elementos conforman una estructura dinámica que facilita el aprendizaje, la autoconciencia y la consecución de resultados. A continuación, se describen de manera ampliada.

1.2.4.1 *El coach*

El coach es el profesional responsable de conducir el proceso de acompañamiento. Según ASESCO (2018), su función principal es crear un espacio seguro y de confianza que favorezca la apertura, el diálogo y la reflexión profunda. Whitmore (2017) complementa esta visión al señalar que el coach no dirige ni impone soluciones, sino que actúa como un facilitador que ayuda al coachee a explorar sus capacidades, cuestionar sus propias creencias limitantes y descubrir alternativas de acción. Para este autor, la habilidad del coach radica en formular preguntas poderosas que despierten la reflexión crítica y movilicen el potencial interno del participante. En

suma, el coach es un guía que acompaña, inspira y genera condiciones para el crecimiento autónomo.

1.2.4.2 *El coachee*

El coachee es la persona que participa activamente del proceso y que asume la responsabilidad sobre su propio desarrollo. ASESCO (2018) destaca que el éxito del coaching depende en gran medida de su compromiso, disposición al cambio y nivel de involucramiento en cada sesión. Desde la perspectiva de Whitmore (2017), el coachee es el protagonista del proceso, pues es quien define sus metas, toma decisiones y ejecuta las acciones que le permitirán avanzar. El coaching, por tanto, no se concibe como una intervención pasiva, sino como una experiencia colaborativa en la cual el coachee desarrolla autoconciencia, fortalece su criterio personal y se apropia de los resultados obtenidos.

1.2.4.3 *El proceso de coaching*

El proceso como tal se estructura en una serie de etapas que orientan el acompañamiento hacia metas claras y alcanzables. De manera general, Villa y Caperan (2017), indican que el coaching se despliega a través de fases que incluyen:

La primera fase corresponde al establecimiento del vínculo entre coach y coachee, donde se generan las condiciones necesarias para desarrollar un proceso basado en la confianza, confidencialidad y compromiso. Esta etapa resulta fundamental porque permite que la persona participe activamente y exprese sus necesidades, expectativas y dificultades.

Posteriormente, se desarrolla la definición de objetivos, etapa en la cual se establecen las metas que orientarán el proceso de coaching. Los objetivos deben ser claros, alcanzables y relacionados con las necesidades identificadas, permitiendo que el coachee tenga una dirección definida para su desarrollo.

La siguiente fase comprende el análisis de la situación actual, donde se examinan las experiencias, recursos, fortalezas y limitaciones de la persona. Mediante preguntas reflexivas, el coach facilita que el coachee tome conciencia sobre su realidad y reconozca aquellos aspectos que requieren fortalecimiento.

Luego se desarrolla la generación de alternativas y establecimiento de acciones, etapa en la que se identifican diferentes posibilidades para alcanzar los objetivos planteados. El propósito es que el coachee participe en la construcción de soluciones y asuma responsabilidad sobre las decisiones tomadas.

Finalmente, el proceso incluye el seguimiento y evaluación de los compromisos establecidos, permitiendo verificar avances, identificar dificultades y realizar ajustes necesarios para garantizar la continuidad del aprendizaje y desarrollo.

Figura 1

Proceso de coaching



Nota. Adaptado de Villa & Camperan (2017)

Estas fases coinciden con los planteamientos de la Asociación Española de Coaching (ASESCO, 2018), que señala que el coaching debe desarrollarse mediante un proceso sistemático, ético y orientado al logro de objetivos. Asimismo, Whitmore (2017) sostiene que la estructura del proceso es fundamental para generar conversaciones efectivas que permitan aumentar la conciencia y responsabilidad del individuo.

1.2.4.4 *Beneficios del coaching*

De acuerdo con lo expuesto en el Libro Blanco del Coaching de la Asociación Española de Coaching (ASESCO, 2018) y con los planteamientos de Whitmore (2017), el coaching genera transformaciones significativas tanto en la esfera personal como en el ámbito organizacional, al potenciar las capacidades internas de las personas para alcanzar niveles superiores de desempeño, bienestar y compromiso.

En cuanto al desempeño y la productividad, ASESCO (2018) sostiene que el coaching contribuye a optimizar el rendimiento al ayudar a los individuos a establecer metas claras y a desarrollar estrategias eficaces para alcanzarlas. Whitmore (2017) complementa esta idea al señalar que, cuando las personas exploran su potencial y aprenden a gestionarlo, se vuelven más autónomas y productivas.

Respecto al desarrollo del talento y el liderazgo, ASESCO (2018) plantea que el coaching constituye un mecanismo de crecimiento profesional que impulsa a las personas a identificar sus fortalezas y a tomar decisiones con mayor criterio. Whitmore (2017) coincide al afirmar que el coaching permite liberar el talento interno, promoviendo líderes capaces de influir positivamente en su equipo.

En lo que respecta al clima laboral y las relaciones interpersonales, ASESCO (2018) destaca que el coaching promueve la comunicación abierta, la empatía y la cooperación entre los

miembros de un equipo. Whitmore (2017) añade que, al desarrollar la capacidad de escucha y reflexión, las interacciones se vuelven más equilibradas y orientadas al logro común.

Sobre la motivación, la creatividad y la adaptabilidad al cambio, ASESCO (2018) afirma que el coaching impulsa una motivación basada en el sentido personal y la conexión con los objetivos individuales. Whitmore (2017) destaca, por su parte, que el coaching estimula la creatividad y facilita que los colaboradores afronten cambios con mayor flexibilidad.

Finalmente, en cuanto al fortalecimiento de la autoconfianza, la resiliencia y el bienestar personal, ASESCO (2018) resalta que la autoconciencia desarrollada en las sesiones permite gestionar las emociones con mayor equilibrio. Whitmore (2017) complementa que, al reconocer sus capacidades y potencial, los individuos incrementan su confianza personal y adquieren recursos para afrontar la adversidad.

1.2.4.5 *Diferencias con otras figuras*

El coaching se diferencia de otras prácticas como:

Tabla 1

Diferencias del coaching con otras practicas

Practica	Características principales	Diferencia con coaching
Mentoring	Relación donde un mentor transmite experiencia y guía.	El coach no transmite soluciones, sino que facilita el descubrimiento del coachee.
Consultoría	Aporta conocimientos técnicos especializados para resolver problemas.	El coach no es experto en el área, sino facilitador del aprendizaje.
Tutoría	Proceso académico de enseñanza y evaluación.	El coaching no enseña contenidos, sino que estimula la reflexión y la acción.

Nota. Adaptado de Bayón (2014)

1.2.5 *Tipos de coaching*

El Libro Blanco del Coaching elaborado por la Asociación Española de Coaching - ASESCO (2018) presenta diversas modalidades de coaching según el ámbito de aplicación y las

necesidades de las personas, grupos y organizaciones. Entre ellas se encuentran el coaching empresarial u organizacional y el coaching personal, dentro de los cuales pueden desarrollarse diferentes modalidades de intervención. En el ámbito empresarial u organizacional, ASESCO (2018) reconoce particularmente el coaching ejecutivo y el coaching de equipos, mientras que el coaching personal se orienta al desarrollo individual. Estas modalidades permiten abordar diferentes necesidades relacionadas con el desarrollo de las personas, el desempeño profesional, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el logro de objetivos dentro de las organizaciones.

1.2.5.1 *Coaching empresarial u organizacional*

El coaching empresarial u organizacional comprende los procesos de coaching que se desarrollan en el ámbito de las empresas y organizaciones y que pueden dirigirse a personas que ocupan cargos directivos, mandos medios u otros niveles de responsabilidad. Según la Asociación Española de Coaching (ASESCO, 2018), esta modalidad es contratada por una entidad con la finalidad de favorecer la mejora y el desarrollo de objetivos empresariales u organizacionales.

Dentro de este ámbito se pueden desarrollar diferentes modalidades de coaching, entre las que ASESCO (2018) identifica el coaching ejecutivo y el coaching de equipos. Asimismo, pueden realizarse procesos grupales dirigidos a colaboradores de una organización para abordar temas específicos mediante talleres u otras actividades de acompañamiento.

En el contexto de la presente investigación, el coaching empresarial u organizacional se abordan diversos aspectos relacionados con el desarrollo de las personas y sus relaciones en el entorno laboral. Entre estos se encuentran el liderazgo, la motivación, la innovación, el desarrollo de la creatividad, el equilibrio entre la vida personal y profesional, las habilidades comunicativas, el trabajo en equipo, el bienestar laboral y la adaptabilidad.

a) Liderazgo: Se refiere a la capacidad para orientar e influir positivamente en otras personas, promoviendo acciones dirigidas hacia el cumplimiento de objetivos comunes. En el ámbito organizacional, comprende aspectos relacionados con la asunción de responsabilidades, la toma de decisiones, la orientación de equipos y la movilización de esfuerzos hacia metas compartidas. ASESCO (2018) vincula el coaching ejecutivo con el desarrollo del liderazgo y la motivación de los equipos.
b) Motivación: Hace referencia a la disposición, interés y compromiso que una persona manifiesta frente a sus responsabilidades y objetivos laborales. En el contexto organizacional, la motivación se relaciona con la voluntad de mantener el esfuerzo, asumir responsabilidades y orientar las acciones hacia el cumplimiento de metas. ASESCO (2018) considera la motivación profesional y la motivación de los equipos entre los ámbitos que pueden ser fortalecidos mediante el coaching ejecutivo.
c) Innovación: Comprende la disposición para generar y proponer nuevas ideas, alternativas o formas de realizar las actividades dentro del entorno organizacional, orientadas a introducir mejoras en el desarrollo del trabajo. Este aspecto se relaciona con el desarrollo del potencial creativo, la identificación de áreas de mejora y la capacidad para afrontar nuevas situaciones y responsabilidades que ASESCO (2018) reconoce dentro del coaching ejecutivo.
d) Desarrollo de la creatividad: Se relaciona con la capacidad para generar ideas, alternativas y soluciones diferentes frente a situaciones o problemas del entorno laboral. La creatividad permite ampliar las posibilidades de respuesta ante los desafíos organizacionales y encontrar nuevas formas de abordar las situaciones

que se presentan. ASESCO (2018) relaciona el coaching ejecutivo con el desarrollo del potencial creativo de los profesionales.

e) Equilibrio entre la vida personal y profesional: Se refiere a la adecuada articulación de las responsabilidades laborales con los diferentes ámbitos de la vida personal, procurando evitar interferencias negativas entre ambos. Este aspecto considera la organización de las demandas profesionales y personales de manera que favorezcan un desarrollo sostenible de las actividades y responsabilidades de la persona. ASESCO (2018) reconoce el equilibrio entre la vida profesional y personal como uno de los ámbitos que pueden abordarse mediante el coaching ejecutivo.

f) Habilidades comunicativas: Comprenden las capacidades relacionadas con la expresión clara de ideas, la escucha y el establecimiento de interacciones efectivas con otras personas dentro de la organización. Estas habilidades favorecen la transmisión de información, la coordinación de actividades, las relaciones interpersonales y la gestión de situaciones que requieren interacción entre los miembros de la organización. ASESCO (2018) incluye la comunicación entre las áreas de intervención del coaching ejecutivo.

g) Trabajo en equipo: Hace referencia a la capacidad de las personas para colaborar, coordinarse y participar conjuntamente en el logro de objetivos compartidos. Comprende elementos como la comunicación, las relaciones entre los integrantes, la cooperación y la responsabilidad compartida. En este sentido, ASESCO (2018) plantea el coaching de equipos desde una perspectiva que considera al equipo

como una unidad y presta atención a las relaciones, la comunicación y las dinámicas existentes entre sus integrantes.

h) Bienestar laboral: Se refiere a las condiciones y experiencias que favorecen un adecuado desarrollo de la persona dentro de su entorno de trabajo. Comprende aspectos relacionados con las relaciones establecidas en la organización, la motivación profesional, el desarrollo de capacidades y la adecuada articulación entre las responsabilidades laborales y personales. Este aspecto se vincula con las áreas de trabajo que ASESCO (2018) señala para el coaching ejecutivo, entre ellas la relación del profesional consigo mismo, con la empresa y con los empleados, así como el equilibrio entre la vida personal y profesional.

i) Adaptabilidad: Hace referencia a la capacidad de responder de manera flexible y efectiva ante cambios, situaciones nuevas o modificaciones en las demandas del entorno laboral. Comprende la disposición para ajustarse a nuevas funciones, responsabilidades, dinámicas y condiciones organizacionales. En el ámbito del coaching organizacional, este aspecto se relaciona con el acompañamiento de profesionales frente a nuevas situaciones, proyectos y responsabilidades (ASESCO, 2018).

Dentro del coaching empresarial u organizacional se pueden desarrollar diferentes modalidades, entre las que ASESCO (2018) identifica el coaching ejecutivo y el coaching de equipos.

1.2.5.1.1 Coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo constituye una modalidad del coaching empresarial u organizacional orientada a profesionales que desempeñan funciones directivas, gerenciales o de

responsabilidad dentro de una organización. De acuerdo con la Asociación Española de Coaching (ASESCO, 2018), este proceso busca fortalecer las capacidades profesionales mediante el autoconocimiento, el reconocimiento de fortalezas y la identificación de aspectos susceptibles de mejora. Asimismo, puede emplearse como acompañamiento frente a la incorporación de nuevas responsabilidades, proyectos o situaciones que demanden un proceso de desarrollo profesional.

En este proceso pueden abordarse competencias vinculadas con el liderazgo, la comunicación, la motivación, la gestión del talento, la toma de decisiones y la administración del tiempo, de acuerdo con las necesidades particulares del profesional y de la organización.

Asimismo, ASESCO (2018) señala que el coaching ejecutivo puede abordar aspectos relacionados con las fortalezas y áreas de mejora del profesional, sus relaciones con la organización y los colaboradores, así como sus valores, visión profesional y equilibrio entre la vida personal y laboral. De esta manera, esta modalidad se orienta al desarrollo de competencias que permitan afrontar de manera adecuada las responsabilidades y desafíos propios del ámbito organizacional.

1.2.5.1.2 Coaching de equipos

El coaching de equipos es una modalidad del coaching empresarial u organizacional que considera al equipo como una unidad de trabajo y centra su atención en las relaciones e interacciones que se producen entre sus integrantes. Según ASESCO (2018), el equipo puede comprenderse como un sistema en el que las conductas, percepciones y formas de relación de sus miembros generan dinámicas particulares que influyen en su funcionamiento.

Esta modalidad busca favorecer el desarrollo colectivo mediante el fortalecimiento de la comunicación, la coordinación, las relaciones interpersonales y las capacidades necesarias para

alcanzar objetivos compartidos. En este sentido, el proceso no se concentra exclusivamente en las características individuales de sus integrantes, sino en la manera en que estos interactúan y contribuyen al funcionamiento del equipo (ASESCO, 2018).

Asimismo, el coaching de equipos permite identificar fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora relacionadas con los roles, la toma de decisiones y las formas de interacción existentes dentro del grupo. La participación del líder resulta relevante, debido a que forma parte de la dinámica del equipo y puede contribuir al establecimiento de objetivos comunes y a la mejora de las relaciones y procesos de trabajo (ASESCO, 2018). Por tanto, esta modalidad se orienta al fortalecimiento del desempeño colectivo y a la construcción de formas de trabajo más coordinadas.

1.2.5.1.3 Otras modalidades de aplicación

El coaching puede desarrollarse en diferentes ámbitos de acuerdo con las características, necesidades y objetivos de las personas, grupos u organizaciones a las que se dirige. Además del ámbito empresarial y organizacional, ASESCO (2018) reconoce otras modalidades como el coaching deportivo, dirigido a deportistas, entrenadores y equipos; el coaching educativo, aplicado con docentes, directivos y equipos de trabajo en instituciones educativas; y el coaching político, orientado a personas y organizaciones vinculadas a ese ámbito.

A ellas se suman el coaching social, desarrollado en asociaciones y federaciones para fortalecer a las personas o grupos que las integran, y el coaching grupal en organizaciones, orientado a acompañar a colaboradores en necesidades específicas mediante talleres. Estas modalidades evidencian que el coaching puede adaptarse a diferentes contextos de intervención, manteniendo como elemento común el acompañamiento orientado al desarrollo de las personas y los grupos (ASESCO, 2018).

1.2.5.2 *Coaching personal*

El coaching personal, también denominado Life Coaching, se orienta al desarrollo individual mediante procesos de autoconocimiento, fortalecimiento de recursos personales y establecimiento de objetivos de acuerdo con las necesidades de cada persona. Según la Asociación Española de Coaching (ASESCO, 2018), esta modalidad busca favorecer aspectos como la automotivación, la autoconfianza y una autoestima saludable, además de acompañar a la persona en el desarrollo de sus capacidades, la gestión de sus emociones, la resolución de conflictos y el afrontamiento de situaciones de cambio.

A diferencia del coaching empresarial u organizacional, cuyo ámbito de aplicación se relaciona con el desarrollo de personas y equipos dentro de las organizaciones, el coaching personal centra su atención en aspectos vinculados con el desarrollo y transformación de la persona. Su aplicación puede comprender diferentes ámbitos de la vida, como el crecimiento personal, las relaciones de pareja y familiares, la vida social y el ocio, de acuerdo con los objetivos establecidos en cada proceso (ASESCO, 2018).

Dentro del coaching personal se abordan diversos aspectos relacionados con el desarrollo y fortalecimiento de los recursos personales. Entre ellos se encuentran la autonomía para la toma de decisiones, la proactividad e iniciativa personal, las relaciones colaborativas, la autoconciencia, la autoestima, la resiliencia y el manejo de emociones. Estos aspectos guardan relación con los procesos de autoconocimiento, desarrollo de capacidades, fortalecimiento de la confianza personal, gestión emocional y afrontamiento de cambios que caracterizan esta modalidad de coaching (ASESCO, 2018).

a) Autonomía para la toma de decisiones: hace referencia a la capacidad de la persona para identificar alternativas, elegir entre diferentes posibilidades y asumir

responsabilidad sobre sus propias decisiones. Este aspecto se relaciona con la posibilidad de despejar o crear nuevos caminos, planteada por ASESCO (2018), como parte del proceso mediante el cual la persona amplía sus posibilidades de actuación.

b) Proactividad e iniciativa personal: se refiere a la disposición de la persona para asumir un papel activo frente a diferentes situaciones, emprender acciones y generar alternativas ante los desafíos. Este aspecto se vincula con el desarrollo de habilidades y capacidades personales y con la posibilidad de realizar acciones que anteriormente podían ser consideradas difíciles o imposibles (ASESCO, 2018).
c) Relaciones colaborativas: omprenden la capacidad de establecer relaciones interpersonales constructivas basadas en la cooperación, el respeto y el apoyo mutuo. Este aspecto se relaciona con el ámbito relacional del coaching personal, que puede abarcar las relaciones familiares, de pareja y la vida social (ASESCO, 2018).
d) Autoconciencia: se refiere a la capacidad de reconocer y comprender los propios pensamientos, emociones y comportamientos. Se encuentra estrechamente vinculada con el autoconocimiento, considerado por ASESCO (2018) como un componente del coaching personal, debido a que permite a la persona reconocer sus características y posibilidades de desarrollo.
e) Autoestima: corresponde a la valoración que una persona desarrolla respecto de sí misma y de sus propias capacidades. Dentro del coaching personal, se relaciona con el fortalecimiento de una autoestima saludable y de la autoconfianza, aspectos

que favorecen el desarrollo personal y la disposición para afrontar nuevas situaciones (ASESCO, 2018).

f) Resiliencia: hace referencia a la capacidad de afrontar situaciones adversas o procesos de cambio y responder de manera constructiva ante las dificultades. Este aspecto guarda relación con el afrontamiento de los cambios, considerado por ASESCO (2018) como un componente relevante del coaching personal, al favorecer la ampliación de las posibilidades de actuación de la persona frente a nuevas circunstancias.

g) Manejo de emociones: comprende la capacidad de reconocer, comprender y regular las propias emociones frente a diferentes situaciones. Este aspecto se relaciona con la gestión de las propias emociones, señalada por ASESCO (2018) como parte del proceso de coaching personal, favoreciendo un mejor afrontamiento de las circunstancias que experimenta la persona.

1.2.5.3 *Diferencias entre los principales ámbitos y modalidades de coaching*

Para comprender esta clasificación, es necesario diferenciar entre los dos grandes ámbitos de aplicación y las modalidades que pueden desarrollarse dentro de ellos:

Tabla 2

Diferencias entre los principales ámbitos y modalidades de coaching

Ámbito de aplicación	**Tipo o modalidad**	**Enfoque**	**Beneficiario principal**	**Finalidad**
Personal	Coaching personal	Desarrollo individual	Persona	Favorecer el autoconocimiento, desarrollo personal y logro de objetivos individuales.
	Coaching organizacional	Desarrollo en el contexto laboral	Colaboradores y miembros de la organización	Favorecer el desarrollo de las personas y su contribución a los

				objetivos organizacionales.
Organizacional	Coaching ejecutivo	Desarrollo directivo	Ejecutivos y responsables de equipos	Fortalecer liderazgo, gestión y toma de decisiones.
	Coaching de equipos	Desarrollo colectivo	Equipos de trabajo	Fortalecer comunicación, coordinación y logro de objetivos colectivos.

Nota: La tabla distingue los dos grandes ámbitos de aplicación del coaching: personal y organizacional. Dentro del ámbito organizacional se presentan la modalidad ejecutiva y de equipos, de acuerdo con los fundamentos teóricos desarrollados en la presente investigación.

1.2.6 *Modelos de coaching*

1.2.6.1 *Conceptualización de los modelos de coaching*

Los modelos de coaching constituyen estructuras metodológicas que permiten organizar y orientar el proceso de acompañamiento mediante diferentes etapas o componentes. Su utilización facilita el desarrollo ordenado de las conversaciones de coaching, orientándolas hacia la reflexión, el establecimiento de objetivos, la exploración de alternativas y la definición de acciones. En este sentido, los modelos representan diferentes formas de estructurar y conducir el proceso de coaching de acuerdo con las características y propósitos de la intervención (Cox et al., 2018).

1.2.6.2 *Modelo Grow*

El modelo GROW constituye una estructura metodológica utilizada para orientar el proceso de coaching mediante una conversación organizada en torno a los objetivos de la persona y las acciones necesarias para alcanzarlos. De acuerdo con Whitmore (2017), este modelo proporciona una estructura que permite conducir la conversación desde la definición de aquello que se desea lograr, pasando por el análisis de la situación actual y la exploración de diferentes posibilidades, hasta llegar a la determinación de las acciones que serán emprendidas.

El término GROW corresponde a las iniciales de Goal (objetivo), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad) o Way Forward (camino a seguir). Estas cuatro dimensiones organizan el proceso de conversación de manera secuencial, permitiendo abordar primero el resultado que se pretende alcanzar, posteriormente la situación presente, las alternativas disponibles y, finalmente, las acciones y compromisos necesarios para avanzar hacia el objetivo establecido (Whitmore, 2017).

Una característica del modelo GROW es que la conversación se orienta mediante preguntas que estimulan la reflexión del coachee sobre su situación y sus posibilidades de acción. Desde esta perspectiva, el coach no se limita a proporcionar respuestas o soluciones, sino que facilita el proceso mediante preguntas que permiten a la persona examinar diferentes aspectos de la situación, reconocer alternativas y determinar las acciones que considera pertinentes. De esta manera, el proceso busca favorecer una participación activa del coachee en la construcción de sus propias respuestas y decisiones (Whitmore, 2017).

Asimismo, el modelo GROW se vincula con el desarrollo de la conciencia y la responsabilidad personal. Whitmore (2017) sostiene que el coaching busca incrementar la conciencia de la persona sobre sus capacidades, circunstancias y posibilidades, así como fortalecer su responsabilidad respecto de las decisiones y acciones que adopta. En este sentido, la estructura GROW permite que el proceso no se limite a la identificación de un objetivo, sino que incorpore la reflexión sobre la situación actual, la consideración de distintas alternativas y la definición de compromisos concretos.

En el ámbito organizacional, el modelo GROW puede utilizarse como una estructura para acompañar procesos relacionados con el desarrollo profesional y el desempeño de los colaboradores. Su aplicación permite orientar las conversaciones hacia objetivos específicos,

analizar las circunstancias que pueden favorecer o dificultar su consecución, explorar posibles cursos de acción y establecer compromisos para su ejecución. Por ello, el modelo puede constituir un recurso metodológico dentro de los procesos de desarrollo de personas y gestión del talento humano (Whitmore, 2017).

1.2.6.3 *Etapas del modelo GROW*

El modelo GROW se desarrolla mediante cuatro etapas que permiten estructurar progresivamente la conversación de coaching: Goal (objetivo), Reality (realidad), Options (opciones) y Will o Way Forward (voluntad o camino a seguir). Estas etapas permiten orientar el proceso desde la identificación del resultado que se desea alcanzar hasta la definición de las acciones que la persona está dispuesta a emprender. De acuerdo con Whitmore (2017), la secuencia del modelo favorece un proceso de reflexión que permite examinar la situación, ampliar las posibilidades de actuación y concretar compromisos.

Goal (Objetivo). Según Whitmore (2017), esta primera etapa se orienta a determinar qué desea conseguir la persona mediante el proceso de coaching. El establecimiento del objetivo permite definir con claridad el resultado que se pretende alcanzar y proporciona una dirección para el desarrollo de la conversación. En esta etapa, el coach puede facilitar la reflexión mediante preguntas que ayuden al coachee a precisar aquello que desea lograr y a diferenciar el resultado esperado de otros aspectos secundarios de la situación.

Reality (Realidad). Para Whitmore (2017), esta etapa consiste en examinar la situación actual en relación con el objetivo establecido. El análisis de la realidad permite que el coachee observe las circunstancias en las que se encuentra, considerando los hechos, recursos, dificultades y factores que pueden estar relacionados con la situación. Este proceso busca que la

persona tenga una comprensión más clara de su realidad antes de plantear posibles alternativas de actuación.

Options (Opciones). Whitmore (2017) plantea que esta etapa está dirigida a explorar las diferentes posibilidades que la persona tiene para avanzar hacia el objetivo. La generación de opciones implica ampliar las alternativas de actuación y evitar que la conversación se limite inicialmente a una única solución. En este proceso, el coach utiliza preguntas que estimulan al coachee a considerar diferentes posibilidades y a identificar aquellas que pueden ser aplicables a su situación.

Will o Way Forward (Voluntad o camino a seguir). De acuerdo con Whitmore (2017), la última etapa se centra en determinar qué acciones llevará a cabo la persona a partir de las opciones identificadas. En esta fase se concreta el paso de la reflexión hacia la acción, estableciendo aquello que el coachee está dispuesto a realizar para avanzar hacia el objetivo. Por ello, la etapa comprende la definición de acciones y del compromiso necesario para llevarlas a cabo.

De manera complementaria, Molina et al. (2022) describen las etapas del modelo GROW como una secuencia que permite pasar de la definición de metas al análisis de la situación, la identificación de alternativas y la determinación de acciones. Desde esta perspectiva, las cuatro etapas mantienen una relación progresiva, debido a que cada una proporciona elementos que sirven de base para desarrollar la siguiente.

Las etapas del modelo GROW permiten organizar el proceso de coaching en una secuencia que comprende la definición del objetivo, el reconocimiento de la realidad, la exploración de opciones y la determinación de acciones. Esta estructura proporciona un marco para orientar la conversación y permite que el coachee participe en la identificación de su

situación, la consideración de alternativas y la definición de los compromisos relacionados con sus objetivos (Whitmore, 2017).

1.2.6.4 *Proceso de aplicación del modelo Grow del coaching*

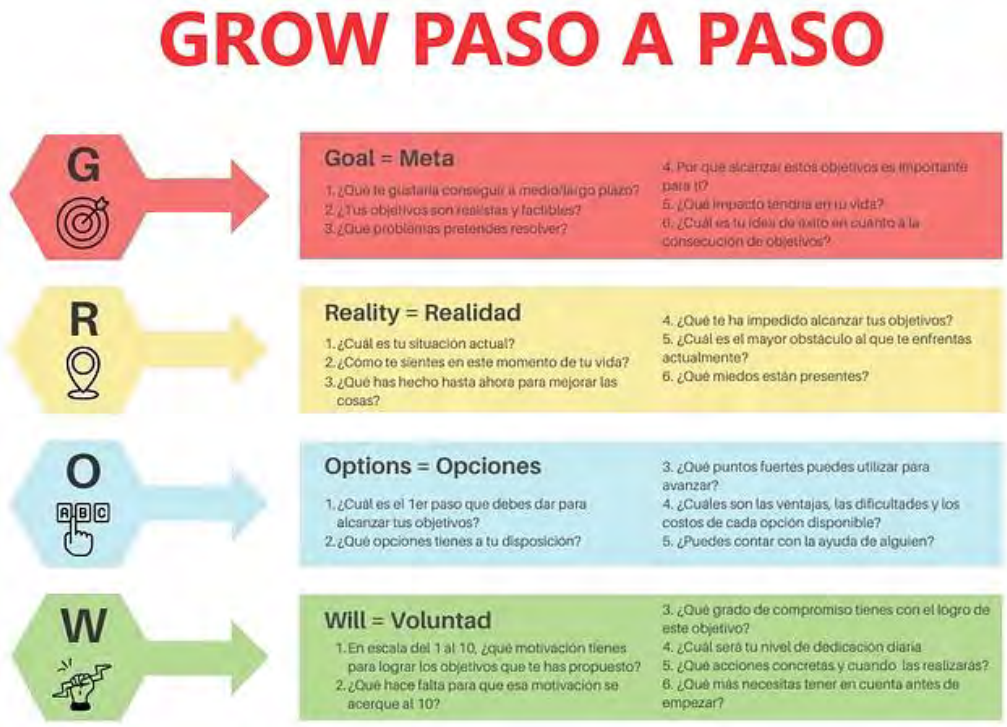
El proceso de aplicación del modelo GROW se desarrolla mediante una conversación estructurada que orienta al coachee desde la identificación de un objetivo hasta la definición de acciones concretas. Según Whitmore (2017), el coach facilita este proceso mediante preguntas que promueven la reflexión, permitiendo que la persona analice su situación y participe activamente en la búsqueda de alternativas.

La aplicación inicia con la definición del objetivo que se desea alcanzar. Posteriormente, se analiza la situación actual para identificar los factores relacionados con el objetivo. A continuación, se exploran diferentes alternativas de actuación y, finalmente, se establecen las acciones que el coachee se compromete a realizar. De esta manera, el modelo permite organizar la conversación de forma progresiva, vinculando la reflexión con la toma de decisiones y la acción (Whitmore, 2017).

En el ámbito organizacional, este proceso puede utilizarse para acompañar a los colaboradores en el establecimiento de objetivos y en la definición de acciones relacionadas con su desarrollo y desempeño (Whitmore, 2017).

Figura 2

Proceso del modelo grow



Nota. Adaptado de Beraún (2004)

1.2.6.5 ***Modelo Clear***

El modelo CLEAR fue desarrollado por Peter Hawkins y está estructurado en cinco etapas: Contracting (contrato), Listening (escucha), Exploring (exploración), Action (acción) y Review (revisión). Según Maggie João (2018), este modelo permite organizar el proceso de coaching mediante una secuencia que orienta la conversación desde el establecimiento de acuerdos iniciales hasta la revisión de los avances alcanzados.

La primera etapa, Contracting (contrato), comprende la definición del problema, los resultados que se esperan alcanzar y los acuerdos básicos de la relación de coaching, incluyendo aspectos como la duración y frecuencia de las sesiones. La segunda etapa, Listening (escucha), se centra en la escucha activa, la empatía y la utilización de recursos verbales, gestuales y del

silencio para favorecer una comprensión diferente de la situación planteada por el cliente (João, 2018).

La tercera etapa, Exploring (exploración), busca ayudar al cliente a reconocer el impacto que la situación tiene sobre sí mismo y estimular la reflexión sobre posibilidades y oportunidades de acción. Posteriormente, Action (acción) se orienta hacia la elección del camino a seguir y la determinación de los pasos que serán realizados. Finalmente, Review (revisión) permite recapitular la sesión, reconocer los avances y decisiones adoptadas, así como valorar la utilidad del proceso de coaching (João, 2018).

En cuanto a su aplicación, el modelo CLEAR puede emplearse en procesos de coaching orientados al desarrollo personal y profesional, debido a que estructura la conversación desde la comprensión de una situación hasta la definición y revisión de acciones. Asimismo, Maggie João (2018) señala que este modelo comparte con GROW habilidades como la escucha activa, el cuestionamiento mediante preguntas abiertas, la aclaración, el uso del silencio, la empatía y la generación de confianza durante la interacción.

1.2.6.6 ***Modelo ACHIEVE***

El modelo ACHIEVE fue desarrollado por Dembkowski y otros (2006) como una propuesta estructurada para el coaching ejecutivo. Su nombre corresponde a las iniciales de sus siete etapas y plantea una secuencia que parte de la evaluación de la situación actual y conduce progresivamente hacia la definición de objetivos, la selección de alternativas y la ejecución de acciones.

El modelo comprende siete etapas. La primera, Assessing the current situation, consiste en evaluar la situación actual del coachee. La segunda, Creative brainstorming of alternatives, busca generar alternativas de manera amplia y creativa. La tercera, Honing goals, se orienta a precisar

los objetivos que se desean alcanzar. La cuarta, Initiating options, comprende la identificación e inicio de las opciones disponibles; posteriormente, Evaluating options permite valorar dichas alternativas. La sexta etapa, Valid action programme design, consiste en diseñar un programa de acción viable y, finalmente, Encouraging momentum busca mantener el impulso y la continuidad de las acciones acordadas (Dembkowski y otros, 2006).

Una particularidad del modelo es que inicia con la comprensión de la situación antes de establecer los objetivos, para posteriormente explorar y evaluar diferentes alternativas de actuación. De esta manera, organiza el proceso de coaching desde el diagnóstico de la situación hasta la formulación y continuidad de un plan de acción. Su estructura puede aplicarse al desarrollo personal y profesional, especialmente en procesos de coaching ejecutivo y organizacional.

1.3 Marco conceptual

1.3.1 *Coaching*

El coaching es concebido como un proceso de acompañamiento orientado al aprendizaje y al desarrollo integral de la persona. Más que un simple entrenamiento, se entiende como una disciplina y a la vez un arte que combina técnicas, procedimientos y un estilo particular de liderazgo, cuyo propósito es potenciar las capacidades del individuo y facilitar el logro de objetivos significativos (Wolk, 2020).

1.3.2 *Coach*

Roberts et al. (2019) refieren que el coach es un profesional formado y especializado en acompañar a una persona mediante un proceso estructurado orientado al logro de metas, el fortalecimiento de habilidades y la resolución de dificultades. Su rol no consiste en proporcionar

soluciones, sino en facilitar la reflexión, el autoconocimiento y la toma de decisiones que permitan el desarrollo personal y profesional del coachee.

1.3.3 *Feedback*

Atkinson et al. (2022) refiere que el *feedback* es un proceso de retroalimentación que aporta información clara y específica sobre el desempeño, los comportamientos o los resultados obtenidos por una persona. Su propósito es ayudar al coachee a identificar sus fortalezas, reconocer áreas de mejora y orientar acciones que promuevan el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias.

1.3.4 *Empoderamiento*

El empoderamiento se refiere al proceso mediante el cual una persona adquiere mayor control sobre sus decisiones, acciones y entorno. Este proceso fortalece la autonomía, incrementa la autoconfianza y potencia la capacidad para enfrentar retos, resolver problemas y asumir responsabilidades de manera eficaz (Sánchez, 2017).

1.3.5 *Escucha activa*

La escucha activa es una habilidad comunicativa esencial que implica prestar atención plena al interlocutor, considerando no solo sus palabras, sino también sus emociones, gestos, tono y lenguaje no verbal. Este tipo de escucha demuestra interés genuino, facilita la comprensión mutua y promueve una interacción respetuosa y empática (Calderón & Silva, 2018).

1.3.6 *Modelo GROW*

El modelo GROW constituye un enfoque estructurado empleado en el ámbito del coaching para conducir conversaciones orientadas a resultados. Se organiza en cuatro etapas esenciales: la definición de la meta (*Goal*), el análisis de la realidad actual (*Reality*), la

exploración de alternativas (*Options*) y el establecimiento del compromiso con la acción (*Will*). Este método facilita que el coachee clarifique sus objetivos y avance de manera deliberada hacia su cumplimiento (Valle, 2019).

1.3.7 *Mentoría*

Velasco et al. (2010) mencionan que la mentoría es un proceso formativo mediante el cual una persona con mayor experiencia orienta, acompaña y ofrece retroalimentación a un aprendiz o mente. Su finalidad es favorecer el desarrollo de conocimientos, habilidades y metas profesionales o personales, a partir de la experiencia acumulada del mentor.

1.3.8 *Plan de acción*

Un plan de acción es una herramienta estratégica que organiza los pasos específicos necesarios para alcanzar un objetivo. Permite estructurar tareas, asignar responsables, establecer tiempos y monitorear avances, convirtiendo las metas en actividades concretas y medibles que facilitan su ejecución (UNITAR, 2009).

1.3.9 *Resiliencia*

Chingay et al. (2022) indican que la resiliencia es la capacidad de adaptarse, recuperarse y salir fortalecida frente a situaciones adversas, estrés o dificultades. En el marco del coaching, implica no solo enfrentar los desafíos, sino también aprender de ellos y continuar avanzando, manteniendo el equilibrio emocional y la salud psicológica.

1.3.10 *Zona de confort*

Según Ryttinger et al. (2022), la zona de confort describe un estado emocional en el que la persona se siente segura debido a la familiaridad de sus rutinas y experiencias. Aunque proporciona estabilidad, permanecer en ella puede limitar el crecimiento personal y profesional, pues implica evitar el riesgo, el cambio y la exposición a nuevos desafíos.

1.4 Marco Institucional o Empresarial

1.4.1 *Reseña histórica*

Electro Sur Este S.A.A. es una empresa distribuidora de energía eléctrica que opera en el sur oriente del país, principalmente en Cusco, Apurímac y Madre de Dios. Su origen se vincula al proceso de reorganización del sector eléctrico nacional, que buscó fortalecer a las empresas regionales para garantizar un servicio continuo y de calidad.

A lo largo de los años, la empresa ha ampliado su infraestructura, incorporado tecnologías modernas y optimizado sus procesos operativos con el fin de atender una demanda eléctrica creciente y cada vez más diversificada. Osinergmin (2023) reconoce que Electro Sur Este forma parte del conjunto de distribuidoras que cumplen un rol crucial en la expansión del acceso a la energía, especialmente en zonas geográficas complejas y de alto valor estratégico para el desarrollo económico.

1.4.2 *Misión*

La misión de Electro Sur Este S.A.A. consiste en brindar un servicio eléctrico continuo, seguro y de calidad, aplicando criterios de eficiencia operativa, responsabilidad social y mejora permanente. Este propósito institucional guía todas sus acciones y proyectos, con el objetivo de satisfacer las necesidades energéticas de sus usuarios y contribuir al desarrollo regional. (Electro Sur Este S.A.A., 2024)

1.4.3 *Visión*

La empresa proyecta convertirse en una organización líder en el sector eléctrico del sur del país, reconocida por su excelencia en el servicio, la modernización tecnológica de su infraestructura y su aporte al crecimiento sostenible de las comunidades que conforman su área de concesión (Electro Sur Este S.A.A., 2024)

1.4.4 *Objetivos institucionales*

Los objetivos estratégicos de Electro Sur Este S.A.A. se relacionan con la ampliación y mejora continua de la distribución eléctrica. Entre ellos destacan:

- Garantizar la continuidad y calidad del suministro eléctrico en toda su área de concesión.
- Fortalecer la eficiencia en la gestión administrativa, comercial y operativa.
- Impulsar procesos de modernización e innovación tecnológica.
- Promover la sostenibilidad organizacional mediante políticas orientadas al desarrollo del talento humano.
- Mejorar los niveles de atención y satisfacción del usuario, bajo principios de transparencia y responsabilidad (Electro Sur Este S.A.A., 2024).

Estos objetivos están alineados con las directrices regulatorias del sector energético y con las demandas crecientes de los usuarios, en un contexto de transformación digital y sostenibilidad.

1.4.5 *Valores institucionales*

El PEI de Electro Sur Este S.A.A. presenta un conjunto de valores orientados a fortalecer la cultura organizacional. Entre ellos destacan:

- Responsabilidad, como compromiso con la prestación del servicio eléctrico de manera segura y eficiente.
- Transparencia, reflejada en la atención honesta y clara hacia los usuarios.
- Trabajo en equipo, esencial para coordinar procesos entre áreas técnicas y administrativas.

- Innovación, entendida como la búsqueda constante de mejoras tecnológicas y operativas.
- Orientación al usuario, eje central de la gestión comercial y del servicio (Electro Sur Este, 2024).

Estos valores buscan consolidar una cultura organizacional sólida y alineada a las exigencias regulatorias y operativas del sector eléctrico, tal como lo resalta Osinergmin (2023), al describir el rol estratégico que cumplen las distribuidoras en la calidad del servicio eléctrico del país.

1.4.6 *Plan Estratégico Institucional (PEI)*

El Plan Estratégico Institucional de Electro Sur Este S.A.A. constituye el instrumento que define la orientación estratégica de la empresa. Este documento establece los lineamientos, prioridades, metas y acciones que guían su gestión en el mediano y largo plazo. Según el PEI (Electro Sur Este S.A.A., 2024), su función es articular los objetivos institucionales con las demandas del servicio eléctrico y con los estándares regulatorios del sector, permitiendo que la organización tome decisiones coherentes y sostenibles, enfocadas en la mejora continua del servicio y la eficiencia operativa.

1.4.7 *Objetivos estratégicos según el plan estratégico institucional*

Los objetivos estratégicos de Electro Sur Este S.A.A., de acuerdo con su planificación institucional, se orientan a:

- Mejorar la calidad y continuidad del servicio eléctrico.
- Optimizar la infraestructura y modernizar los sistemas operativos para responder a la demanda creciente.

- Fortalecer la gestión interna mediante el desarrollo de competencias del personal y la eficiencia de los procesos administrativos.
- Promover la satisfacción del usuario a través de una atención oportuna, transparente y orientada al servicio (Electro Sur Este S.A.A., 2024)

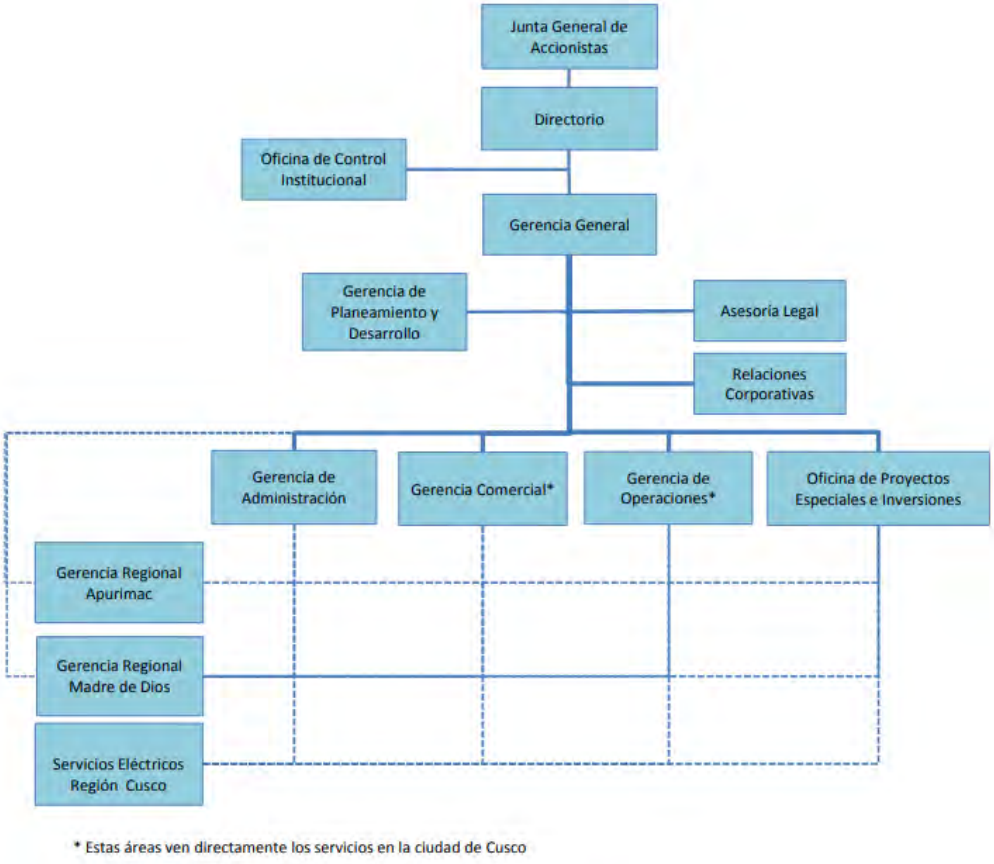
Estos objetivos se encuentran alineados con el marco regulatorio descrito por Osinergmin (2023), que enfatiza la calidad del servicio, la seguridad operativa y la atención al usuario como pilares fundamentales del desempeño de las distribuidoras eléctricas.

1.4.8 *Estructura organizacional*

Electro Sur Este S.A.A. cuenta con una estructura organizacional que responde a las demandas operativas y administrativas del sector. El Plan Estratégico Institucional señala que la empresa se organiza en áreas funcionales que abarcan la gerencia general, las unidades de distribución, administración, operaciones, planeamiento y el área comercial, donde se desarrolla la presente investigación (Electro Sur Este S.A.A., 2024)

Figura 3

Organigrama de Electro Sur este S.A.A.



Nota. Electro sur este S.A.A.

El Área Comercial es clave porque mantiene la interacción directa con los usuarios, gestionando procesos como atención al cliente, facturación, medición, reclamos y seguimiento de los servicios comerciales. Esta unidad impacta directamente en indicadores regulatorios monitoreados por Osinergmin (2023), por lo que su desempeño es fundamental para el cumplimiento de estándares sectoriales.

Capítulo II

Planteamiento del problema

2.1 Delimitación de la investigación

2.1.1 *Delimitación espacial*

La presente investigación se desarrolló en el área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco.

2.1.2 *Delimitación temporal*

La investigación correspondió al periodo 2024, considerando que la recolección de información se realizó durante dicho año.

2.2 Descripción del problema

En un contexto globalizado caracterizado por una alta competitividad, cambios constantes en los mercados y una creciente exigencia de los clientes respecto a la calidad de los servicios, las organizaciones enfrentan escenarios cada vez más complejos y dinámicos. En este entorno, el rol del colaborador ha dejado de centrarse únicamente en la ejecución operativa de tareas para orientarse hacia la toma de decisiones, la mejora continua y la generación de soluciones innovadoras, convirtiéndose en un actor estratégico para el logro de los objetivos institucionales y la sostenibilidad organizacional.

El coaching se considera una disciplina relativamente nueva, diseñada principalmente para desarrollar las habilidades y destrezas de las personas en las distintas etapas de su vida. Su propósito es ayudar a alcanzar objetivos y metas personales, laborales, empresariales o espirituales, valorando y utilizando los recursos disponibles para lograrlo (Véliz, 2019).

En este marco, el coaching en el ámbito empresarial se ha consolidado a nivel internacional como una herramienta clave para potenciar el desempeño, el liderazgo y el

desarrollo humano dentro de las organizaciones. La International Coach Federation (ICF), en su Estudio Global de Conocimiento de Consumidores, señala que el 35% de los participantes perciben el coaching como un proceso creativo y motivador que impulsa el máximo potencial de las personas, siendo especialmente valorado en áreas de gestión como el ámbito comercial (Ortiz & Álvarez, 2021). De manera complementaria, BetterUp reportó resultados relacionados con la aplicación del coaching, señalando incrementos en la productividad en un 114% y en la resiliencia frente al estrés en un 149% después de cuatro meses de aplicación (FORTUNE, 2022).

En el contexto peruano, especialistas en gestión del talento humano destacan la necesidad de invertir en programas de coaching como una estrategia para fortalecer tanto el desarrollo individual como el crecimiento colectivo de las organizaciones. Sandra Narro, Business Development Manager en Cornerstone Perú, sostiene que el coaching contribuye al alineamiento de las personas con la misión organizacional y al fortalecimiento del compromiso laboral (Business empresarial, 2023). Asimismo, el *Diario Gestión* (2024) señala que el coaching permite a los colaboradores descubrir su potencial, identificar alternativas de acción y alcanzar objetivos que anteriormente parecían inalcanzables, evidenciando su importancia en la gestión empresarial contemporánea.

En el ámbito local, Velarde (2021) sostiene que el coaching debe consolidarse como una práctica formalizada en el sector público, dado que fomenta tanto el desarrollo personal como organizacional. Su institucionalización permitiría fortalecer la gestión administrativa, promover la reflexión sobre las políticas públicas y facilitar la implementación de acciones alineadas con las prioridades de la ciudadanía. Este enfoque permite considerar la importancia de analizar la presencia de prácticas de coaching en organizaciones como Electro Sur Este S.A.A., donde los

colaboradores administrativos del área comercial Este enfoque permite considerar la importancia de analizar la presencia de prácticas de coaching en organizaciones como Electro Sur Este S.A.A., donde los colaboradores administrativos del área comercial cumplen funciones relevantes para la eficiencia organizacional y la satisfacción de los usuarios.

Según el Plan Estratégico Institucional 2022–2026 Electro Sur Este S.A.A., que fue elaborado a partir de un diagnóstico integral que incluyó encuestas y análisis de percepción a todo su personal, reveló diversos desafíos que la empresa debe enfrentar para mantener su liderazgo en el sector eléctrico del sur del Perú. Aunque la organización presenta resultados positivos en los ámbitos financiero y operativo, el propio plan reconoce que el factor humano se ha convertido en un elemento clave para la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Entre las prioridades institucionales destacan mejorar la calidad del servicio, fortalecer la comunicación organizacional y elevar la satisfacción de los clientes y grupos de interés (Electro Sur Este S.A.A., 2024, pág. 34). No obstante, el diagnóstico interno identificó aspectos susceptibles de mejora en la gestión del talento humano, especialmente en aspectos relacionados con el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo.

El diagnóstico institucional permitió identificar fortalezas vinculadas al compromiso y la identidad organizacional del personal; sin embargo, también reveló debilidades en la formación continua, la satisfacción laboral y los mecanismos de reconocimiento (Electro Sur Este S.A.A., 2024, pág. 46). Si bien la empresa cuenta con colaboradores técnicamente competentes, presenta desafíos para consolidar una cultura organizacional basada en la confianza, la comunicación asertiva y la colaboración, lo que se relaciona con desafíos en el clima laboral, la productividad percibida y la calidad del servicio brindado a los usuarios.

Estas dificultades se manifiestan con mayor intensidad en el área comercial, una de las áreas más dinámicas y con mayor contacto directo con el cliente. Los colaboradores administrativos que laboran en instalaciones nuevas, cobranzas, facturación, atención al cliente, marketing y gestión de reclamos enfrentan limitaciones que trascienden lo técnico. Durante el proceso de observación institucional se identificaron problemas asociados a la motivación, la comunicación interna, el liderazgo y la cohesión de equipo, los cuales afectan tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del usuario externo.

Los resultados del Plan Estratégico Institucional evidencian que menos del 50% de los trabajadores perciben una comunicación fluida entre áreas, mientras que solo el 38% considera que sus logros son reconocidos. Asimismo, el 46% manifiesta no participar activamente en la toma de decisiones ni en proyectos estratégicos, lo que refleja una brecha significativa entre la planificación institucional y la experiencia laboral cotidiana. Esta situación se relaciona con percepciones de menor participación y empoderamiento organizacional (Electro Sur Este S.A.A., 2024).

Durante el proceso de diagnóstico institucional se identificó que la empresa no cuenta con un programa formal de coaching, limitándose a capacitaciones generales que no abordan de manera profunda las necesidades individuales y colectivas del personal. En el área comercial, los supervisores no cuentan con herramientas estructuradas para fortalecer el liderazgo ni para motivar eficazmente a sus equipos, situación que representa una oportunidad de mejora para fortalecer el clima organizacional y el desarrollo del personal. Asimismo, se evidencia la ausencia de una unidad o de monitores especializados responsables de diseñar, ejecutar y dar seguimiento a procesos continuos de desarrollo humano.

Si bien se realizan actividades formativas como talleres de atención al cliente, manejo del estrés, hábitos saludables o prevención del acoso laboral, estas acciones carecen de la continuidad, profundidad y enfoque reflexivo que caracterizan a los procesos de coaching empresarial orientados al desarrollo sostenido de competencias personales y organizacionales. Adicionalmente, se han identificado debilidades significativas en liderazgo, innovación, creatividad, toma de decisiones, resiliencia, proactividad, sinergia y manejo emocional, factores que afectan la estabilidad emocional de los colaboradores y su disposición para asumir responsabilidades y afrontar los retos institucionales.

Las limitaciones identificadas no solo se relacionan con el funcionamiento organizacional, sino también en el desarrollo individual de los colaboradores administrativos. En consecuencia, la problemática evidencia la necesidad de fortalecer tanto el coaching organizacional como el coaching personal dentro del área comercial.

Por otro lado, también se observan limitaciones en aspectos organizacionales vinculados con el liderazgo, la comunicación entre áreas y el acompañamiento constante hacia los equipos de trabajo. Estas situaciones se relacionan con desafíos en la coordinación interna, la integración laboral y el fortalecimiento de un adecuado clima organizacional. En ese sentido, se evidencia la necesidad de implementar acciones de coaching organizacional que contribuyan a mejorar la relación entre líderes y colaboradores, promoviendo espacios de confianza, participación, motivación y trabajo conjunto.

Asimismo, se han identificado aspectos personales relacionados con el desenvolvimiento de algunos colaboradores administrativos, principalmente en temas relacionados con la seguridad en sí mismos, el control emocional, la adaptación frente a cambios institucionales y la manera de enfrentar situaciones de presión dentro del trabajo. En determinadas ocasiones, existen

dificultades para comunicar opiniones, asumir responsabilidades nuevas o responder adecuadamente ante escenarios exigentes, situación que puede relacionarse con la motivación, el desempeño percibido y el bienestar personal de los trabajadores. Frente a ello, resulta importante fortalecer procesos de coaching personal orientados al desarrollo de capacidades intrapersonales, resiliencia y crecimiento individual dentro de la organización.

El Plan Estratégico Institucional también resalta la importancia de gestionar el talento humano de manera integral, articulando la eficiencia técnica con el bienestar emocional (Electro Sur Este S.A.A., 2024). Esta necesidad cobra mayor relevancia ante los procesos de transformación digital, innovación y mejora continua que la empresa proyecta implementar, como la creación del Centro de Innovación y la adopción de la norma ISO 56002 (Electro Sur Este S.A.A., 2024, pág. 52). Estas iniciativas requieren colaboradores con capacidad de adaptación al cambio, disposición para la colaboración y adecuados niveles de motivación.

Por otro lado, el plan estratégico establece como meta alcanzar un índice de satisfacción en comunicación interna del 95% para el año 2026 (Electro Sur Este S.A.A., 2024, pág. 54) . Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la interacción entre líderes y equipos, lo que evidencia la importancia de fortalecer los mecanismos de comunicación interna y acompañamiento organizacional. En este sentido, resulta pertinente promover una cultura orientada al liderazgo participativo, la comunicación empática y el desarrollo integral de los colaboradores.

En síntesis, la problemática institucional evidencia que Electro Sur Este S.A.A. enfrenta el desafío de consolidar una cultura organizacional más humana, participativa y orientada al desarrollo de su capital humano, especialmente en el área comercial. La ausencia de un programa formal de coaching empresarial representa una oportunidad de mejora para fortalecer las

habilidades blandas, el empoderamiento del personal y la articulación con los objetivos estratégicos institucionales. En este contexto, resulta necesario realizar una investigación que permita diagnosticar la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial y sustentar el diseño de una propuesta basada en los resultados obtenidos.

2.3 Formulación de problema

2.3.1 *Problema general*

¿Cuál es la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024?

2.3.2 *Problemas específicos*

- ¿Cuál es la situación actual del coaching organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024?
- ¿Cómo es la situación actual del coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024?
- ¿Cómo diseñar una propuesta de coaching dirigida a los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024 en base a los resultados del diagnóstico?

2.4 Objetivos de la investigación

2.4.1 *Objetivo general*

Diagnosticar la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024.

2.4.2 *Objetivos específicos*

- Evaluar la situación actual del coaching organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024.
- Determinar la situación del coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024.
- Diseñar una propuesta de coaching para los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, periodo 2024, basada en los resultados del diagnóstico.

2.5 **Justificación**

La presente investigación se desarrolló debido a la importancia que tiene el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones, especialmente en áreas comerciales donde los colaboradores cumplen funciones relacionadas con la atención al usuario, gestión administrativa y cumplimiento de objetivos institucionales. En la empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, se identificó la necesidad de conocer la situación del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial, considerando que las prácticas relacionadas con el liderazgo, comunicación, acompañamiento y desarrollo personal requieren un análisis desde una perspectiva organizacional e individual.

La investigación permitió generar información sobre el comportamiento de la variable coaching y sus dimensiones organizacional y personal, constituyéndose en un aporte para la gestión del talento humano dentro de la empresa. Asimismo, los resultados sirvieron como base para la elaboración de una propuesta de Programa de Coaching basado en el modelo GROW,

orientada al fortalecimiento de capacidades y al desarrollo de prácticas de acompañamiento dentro del área comercial.

2.5.1 *Justificación teórica*

La presente investigación se sustentó en los fundamentos teóricos del coaching como herramienta orientada al desarrollo de capacidades, aprendizaje, reflexión y acompañamiento de las personas dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva, el coaching organizacional permite analizar aspectos relacionados con liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y dinámica laboral; mientras que el coaching personal aborda elementos vinculados con autonomía, autoconciencia, autoestima, resiliencia y manejo emocional.

El estudio aportó al conocimiento existente mediante el análisis de la aplicación del coaching en un contexto específico como una empresa del sector eléctrico peruano, donde existen limitadas investigaciones enfocadas en colaboradores administrativos del área comercial. De esta manera, los resultados contribuyen a ampliar la comprensión del coaching como una variable relacionada con la gestión del talento humano y proporcionan evidencia para futuras investigaciones en el ámbito organizacional.

2.5.2 *Justificación social*

La presente investigación posee relevancia social debido a que se orientó al fortalecimiento del desarrollo humano dentro del entorno laboral. Los colaboradores constituyen un elemento fundamental para el funcionamiento de las organizaciones; por ello, analizar aspectos relacionados con su acompañamiento, comunicación y desarrollo personal contribuye a promover mejores relaciones laborales.

En este sentido, el fortalecimiento de prácticas de coaching puede favorecer espacios de mayor participación, colaboración y confianza entre los integrantes del área comercial. De

manera indirecta, estos aspectos pueden contribuir a mejorar la relación entre la organización y los usuarios, considerando la importancia del personal administrativo en la prestación de servicios.

Por ello, la investigación genera aportes tanto para los colaboradores como para la organización, promoviendo una visión orientada al desarrollo integral de las personas dentro del ámbito laboral.

2.5.3 *Justificación práctica*

La investigación tuvo relevancia práctica porque permitió identificar la situación del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de Electro Sur Este S.A.A., determinando los aspectos que presentaron mayor desarrollo y aquellos que requirieron fortalecimiento.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos sirvieron como fundamento para diseñar una propuesta de Programa de Coaching basado en el modelo GROW, incorporando estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo, comunicación, acompañamiento y desarrollo personal de los colaboradores.

Asimismo, la investigación proporcionó información útil para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano, permitiendo establecer acciones de mejora acordes con las necesidades identificadas dentro del área comercial.

2.5.4 *Justificación metodológica*

La investigación se justificó metodológicamente porque se desarrolló bajo un enfoque mixto, permitiendo integrar información cuantitativa y cualitativa para analizar de manera amplia la situación del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial.

Mediante la aplicación de encuestas se obtuvo información cuantificable sobre la percepción de los colaboradores respecto a las dimensiones del coaching, mientras que las entrevistas permitieron profundizar en las experiencias y apreciaciones de los responsables del área. La integración de ambas fuentes mediante la triangulación permitió obtener una interpretación más completa del fenómeno estudiado.

Asimismo, el diseño no experimental y descriptivo resultó pertinente, debido a que la investigación buscó diagnosticar la situación del coaching sin manipular la variable de estudio, proporcionando una base metodológica para la elaboración de la propuesta de intervención.

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2018), las investigaciones descriptivas no siempre requieren hipótesis, salvo cuando el investigador considera pertinente establecer una expectativa previa sobre el comportamiento de la variable estudiada. En la presente investigación, aunque el propósito principal es diagnosticar el estado del coaching en los colaboradores administrativos, la formulación de hipótesis resulta pertinente porque permite anticipar la percepción esperada sobre las dimensiones del coaching y establecer una expectativa previa sobre el comportamiento de la variable estudiada, la cual será contrastada con los resultados obtenidos.

Siguiendo este sustento teórico, las hipótesis se han planteado de manera coherente con los objetivos general y específicos, con el fin de establecer una expectativa sobre la situación del coaching empresarial u organizacional y del coaching personal.

3.1.1 *Hipótesis general*

H.G.: La situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, presenta un nivel predominantemente regular durante el año 2024.

3.1.2 *Hipótesis específicas*

H1: El coaching empresarial u organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, presenta un nivel predominantemente regular durante el año 2024.

H2: El coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial de Electro Sur Este S.A.A., presenta un nivel predominantemente regular durante el año 2024.

3.2 Identificación de variables e indicadores

Variable 1: Coaching

La variable Coaching se analiza a partir de dos dimensiones, que permiten evaluar tanto los procesos orientados al ámbito organizacional como aquellos dirigidos al desarrollo individual del colaborador.

Dimensiones:

- Coaching empresarial u organizacional

Evalúa las prácticas orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional, considerando aspectos como liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, innovación y bienestar laboral.

- Coaching personal

Evalúa los aspectos relacionados con el desarrollo individual del colaborador, considerando autonomía, iniciativa, autoconciencia, autoestima, resiliencia y manejo de emociones.

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 3

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Coaching	Whitmore (2017) concibe el coaching como un proceso orientado a liberar el potencial de las personas para mejorar su desempeño, mediante el desarrollo de la conciencia y la responsabilidad. Desde esta perspectiva, el coaching favorece el aprendizaje y el desarrollo de las capacidades de la persona, permitiéndole reconocer sus posibilidades de acción, asumir responsabilidad sobre sus decisiones y alcanzar mejores resultados.	Conforme a ASESCO (2018), las tipologías del coaching pueden establecerse según su ámbito de aplicación y desarrollo, distinguiéndose el coaching empresarial u organizacional, dirigido a personas dentro del ámbito de las empresas y organizaciones para contribuir al desarrollo de objetivos empresariales u organizacionales, y el coaching personal, orientado al autoconocimiento y desarrollo personal.	**Coaching empresarial u organizacional**	• Liderazgo • Motivación • Innovación • Creatividad • Equilibrio entre la vida personal y profesional • Habilidades comunicativas • Trabajo en equipo • Bienestar laboral • Adaptabilidad
			Coaching personal	• Autonomía en la toma de decisiones • Proactividad e iniciativa personal • Relaciones colaborativas • Autoconciencia • Autoestima • Resiliencia • Manejo de emociones

Capítulo IV

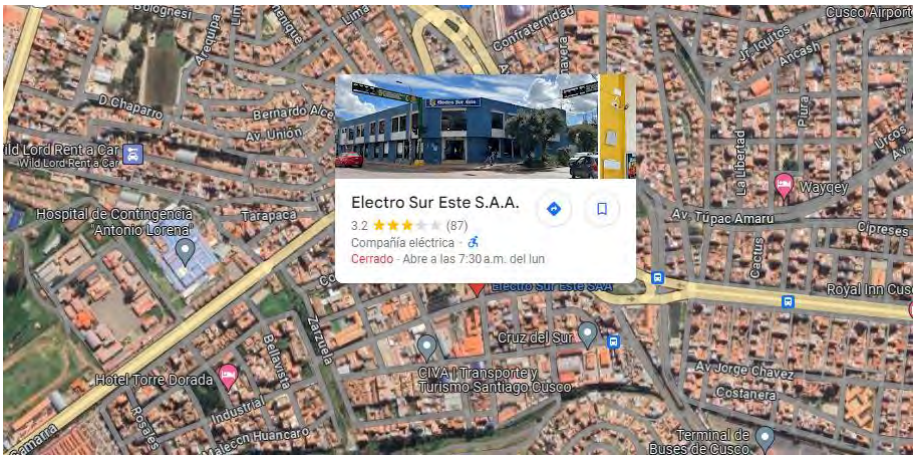
Metodología de la investigación

4.1 Ámbito de estudio: localización política y geográfica

Su sede principal se encuentra en la Av. Mariscal Sucre N° 400, en el distrito de Santiago, en la provincia y región del Cusco. Este lugar estratégico no solo facilita el acceso a los servicios y operaciones de la institución, sino que también refleja su compromiso con la comunidad local y la región.

Figura 4

Ubicación geográfica de Electro Sur Este S.A.A.



Nota. Google maps 2024

4.2 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo aplicada, debido a que estuvo orientada a abordar una situación concreta en el contexto laboral y a generar una propuesta de mejora a partir de los resultados obtenidos sobre el coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, durante el periodo 2024. En este sentido, los conocimientos teóricos sobre coaching fueron utilizados como sustento para analizar la realidad

estudiada y plantear alternativas que puedan contribuir al desarrollo de los colaboradores en el ámbito organizacional y personal.

Hernández et al. (2018) señalan que la investigación aplicada se orienta a la utilización de conocimientos y teorías para atender problemas o situaciones concretas de la realidad. Desde esta perspectiva, el carácter aplicado de la presente investigación se sustenta en que, además de describir la situación del coaching en los colaboradores administrativos, los resultados obtenidos sirvieron como base para formular una propuesta de mejora mediante un programa de coaching.

4.3 Nivel de investigación

La presente investigación fue de nivel descriptivo, debido a que estuvo orientada a caracterizar la situación del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, durante el periodo 2024. El estudio permitió describir cómo se manifestaron las dimensiones de coaching empresarial u organizacional y coaching personal, a partir de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de investigación.

Según Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos o fenómenos sometidos a análisis. En concordancia con este enfoque, la presente investigación se centró en describir las características y manifestaciones del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial, sin manipular la variable de estudio.

4.4 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental porque las variables se analizaron tal como se presentan en el contexto real de la empresa, sin manipulación de sus condiciones ni intervención directa por parte de la investigadora. Los datos se recolectaron en un solo momento

y en un entorno natural, con la finalidad de describir la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco. Según Hernández et al. (2014), los diseños no experimentales se emplean cuando se observan los fenómenos en su ambiente habitual para luego analizarlos sin alterar su dinámica.

4.5 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, ya que combina el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas para comprender de manera más completa el estado del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco. Este enfoque permite integrar datos numéricos provenientes de la encuesta con información descriptiva obtenida a través de entrevistas, lo que posibilita un análisis más profundo del fenómeno estudiado.

Desde la perspectiva cuantitativa, se recopilaron datos estructurados que permiten medir el nivel de coaching organizacional y personal mediante indicadores definidos, facilitando la identificación de tendencias, patrones y niveles de percepción. En concordancia con lo expuesto por Hernández et al. (2014), la metodología cuantitativa aporta precisión en la medición y objetividad en el análisis de resultados.

Por su parte, el componente cualitativo permitió explorar las opiniones, experiencias y percepciones del Gerente Comercial, jefe de Ventas y Supervisores, quienes constituyen informantes clave. A través de entrevistas semiestructuradas, fue posible profundizar en aspectos que van más allá de los datos numéricos, tal como lo plantea Creswell (2009), quien resalta que el enfoque cualitativo ayuda a comprender el significado que las personas asignan a su realidad laboral y organizacional.

La combinación de ambos enfoques permitió contrastar, complementar y enriquecer la información obtenida, logrando una visión integral del coaching en el área comercial. Este enfoque mixto resulta adecuado para los fines del estudio, ya que permite describir la situación actual y sustentar la formulación de una propuesta orientada a mejorar las prácticas de acompañamiento, liderazgo y desarrollo personal dentro de la institución.

4.6 Unidad de análisis

La unidad de análisis del componente cuantitativo estuvo constituida por cada uno de los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, durante el periodo 2024. En total, se consideraron 42 colaboradores administrativos, quienes constituyeron las unidades de análisis sobre las cuales se obtuvo información respecto de la variable coaching.

El área comercial estuvo conformada por un total de 50 integrantes, entre colaboradores administrativos y personal que desempeñaba funciones de dirección y supervisión. De este conjunto, los 42 colaboradores administrativos constituyeron el grupo directamente comprendido en el objeto de estudio establecido en el título de la investigación.

Para el componente cualitativo se consideraron ocho informantes estratégicos pertenecientes al mismo área comercial: un Gerente Comercial, un Jefe de División de Ventas y seis Supervisores. Estos participantes fueron seleccionados debido a las funciones de dirección y supervisión que desempeñaban y al conocimiento que poseían sobre el contexto organizacional, el acompañamiento y el desarrollo del personal. La información proporcionada por estos informantes permitió complementar y profundizar la interpretación de los resultados obtenidos en el componente cuantitativo.

4.7 Población

La población vinculada al área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, durante el periodo 2024, estuvo conformada por 50 integrantes.

De este conjunto, 42 correspondieron a colaboradores administrativos del área comercial, quienes constituyeron la población objetivo del componente cuantitativo, en concordancia con la delimitación establecida en el título de la investigación.

Los ocho integrantes restantes estuvieron conformados por un Gerente Comercial, un Jefe de División de Ventas y seis Supervisores. Si bien estos participantes también pertenecían al área comercial, fueron considerados como informantes estratégicos para el componente cualitativo, debido a las funciones que desempeñaban y al conocimiento que poseían sobre el contexto organizacional y el desarrollo del personal.

Tabla 4

Población del estudio

Personal	Cantidad	Porcentaje
Colaboradores administrativos	42	84.0%
Gerente Comercial	1	2.0%
Jefe de División de Ventas	1	2.0%
Supervisores	6	12.0%
Total	50	100%

Nota. Los 42 colaboradores administrativos constituyeron la población objetivo del componente cuantitativo, mientras que el Gerente Comercial, el Jefe de División de Ventas y los seis Supervisores fueron considerados informantes estratégicos del componente cualitativo.

4.8 Muestra

4.8.1 *Muestra del componente cuantitativo*

Para el componente cuantitativo se consideró la totalidad de los 42 colaboradores administrativos que conformaron la población objetivo. Debido a que fue posible acceder a todos los integrantes de esta población, se realizó un censo, incorporando a la totalidad de los colaboradores administrativos en la aplicación del cuestionario.

Tabla 5

Muestra del componente cuantitativo

Grupo	Frecuencia	Tipo de selección	Técnica
Colaboradores administrativos	42	Censo	Encuesta
Total	42	Censo	

Nota. Elaboración propia.

4.8.2 *Muestra del componente cualitativo*

Para el componente cualitativo se seleccionaron ocho informantes estratégicos pertenecientes al área comercial: un Gerente Comercial, un Jefe de División de Ventas y seis Supervisores.

La selección fue de carácter intencional, considerando las funciones desempeñadas por los participantes y el conocimiento que poseían sobre el contexto organizacional y las prácticas relacionadas con el acompañamiento, liderazgo y desarrollo del personal del área comercial.

Tabla 6

Informantes estratégicos del componente cualitativo

Cargo	Frecuencia	Tipo de selección	Técnica
Gerente comercial	1	Intencional	Entrevista
Jefe de división de ventas	1	Intencional	Entrevista
Supervisores	6	Intencional	Entrevista
Total	**8**	Intencional	Entrevista

Nota. Elaboración propia mediante selección intencional de informantes clave.

La diferenciación entre ambos grupos responde a la delimitación del objeto de estudio y al enfoque mixto adoptado. Los 42 colaboradores administrativos constituyeron las unidades de análisis del componente cuantitativo, mientras que los ocho integrantes con funciones de dirección y supervisión participaron como informantes estratégicos del componente cualitativo. La información obtenida de ambos grupos fue integrada durante la interpretación de los resultados, permitiendo complementar la evidencia cuantitativa con información contextual proporcionada por los informantes estratégicos (Hernández y otros, 2018).

4.9 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información necesaria, se emplearon técnicas e instrumentos propios del enfoque mixto utilizado en la investigación, permitiendo recoger tanto datos numéricos como percepciones cualitativas que contribuyan a comprender el estado del coaching en el área comercial de la empresa.

4.9.1 *Técnicas*

En la investigación se emplearon dos técnicas de recolección de datos: la encuesta y la entrevista semiestructurada.

- Encuesta: técnica de recolección de datos que permitió obtener información de los colaboradores administrativos mediante preguntas previamente estructuradas, relacionadas con las dimensiones e indicadores establecidos para la variable coaching. La encuesta fue aplicada a los 42 colaboradores administrativos del área comercial.
- Entrevista semiestructurada: técnica de recolección de información cualitativa que permitió profundizar en las percepciones y experiencias de los informantes

estratégicos respecto al coaching dentro del área comercial. Esta técnica fue aplicada al Gerente Comercial, al jefe de Ventas y a los seis Supervisores.

4.9.2 *Instrumentos*

El instrumento que se utilizó en la presente investigación es el Cuestionario de preguntas y guía de entrevista.

a) Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos conformado por un conjunto de preguntas estructuradas que permiten obtener información relacionada con una o más variables de investigación. Asimismo, puede emplear una escala tipo Likert para registrar las respuestas de los participantes de manera ordenada.

Para la presente investigación se elaboró un cuestionario conformado por 29 ítems, dirigido a los 42 colaboradores administrativos del área comercial de Electro Sur Este S.A.A. Los ítems fueron formulados considerando las dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de operacionalización de la variable coaching.

El cuestionario utilizó una escala ordinal tipo Likert de cinco categorías de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, asignándose valores de 1 a 5, respectivamente.

Tabla 7

Valores de calificación que se utilizó en el cuestionario

ALTERNATIVAS	NIVEL: Escala ordinal (Likert)
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Nota. Elaboración propia a partir de la escala de valoración utilizada en el cuestionario.

Posteriormente, las respuestas obtenidas fueron procesadas mediante el software IBM SPSS Statistics versión 26. Para facilitar la interpretación de los resultados, los puntajes fueron recategorizados en tres niveles: malo, regular y bueno, de acuerdo con los criterios establecidos para el análisis de la investigación.

b) Guía de entrevista

Para el componente cualitativo se elaboró una guía de entrevista semiestructurada conformada por 12 preguntas, orientadas a profundizar en aspectos relacionados con el liderazgo, comunicación, acompañamiento, motivación y desarrollo personal dentro del área comercial.

La guía de entrevista fue aplicada a ocho informantes estratégicos, conformados por el Gerente Comercial, el jefe de Ventas y los seis Supervisores del área comercial. Estos participantes fueron considerados informantes estratégicos debido a las funciones de dirección, coordinación y supervisión que desempeñan dentro del área estudiada.

La entrevista permitió complementar la información obtenida mediante el cuestionario y profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes respecto al coaching en el área comercial.

4.10 Validez y confiabilidad de instrumentos

4.10.1 *Confiabilidad*

Para determinar el grado de consistencia interna del cuestionario aplicado, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permite evaluar la estabilidad y precisión de los ítems que componen el instrumento. Este estadístico mide en qué medida los elementos del cuestionario guardan coherencia entre sí y reflejan la misma dimensión del constructo evaluado.

Tabla 8

Resultado del análisis de confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,925	29

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de IBM – SPSSS 26

El análisis arrojó un coeficiente alfa de 0.925 para los 29 ítems del instrumento, lo que indica un nivel muy alto de confiabilidad. De acuerdo con los criterios metodológicos, valores superiores a 0.80 son considerados adecuados y reflejan una consistencia interna sólida. En este caso, el resultado obtenido demuestra que los ítems presentan una fuerte relación interna, lo que asegura que las respuestas de los participantes son estables y que el instrumento mide de manera coherente las percepciones sobre el coaching. Este nivel de confiabilidad permite afirmar que el cuestionario presenta adecuada consistencia interna para la medición de la variable estudiada para recopilar información en el contexto de estudio, aportando evidencia sobre la consistencia de las respuestas obtenidas.

4.10.2 *Validez*

La validez hace referencia al grado en que un instrumento mide adecuadamente el concepto o variable que se pretende evaluar. En este sentido, la validez de contenido permite determinar si los ítems que conforman un instrumento representan de manera adecuada los aspectos que se desean medir (Hernandez et al, 2014).

Para la validación del instrumento se contó con la participación de dos especialistas en el área de administración, quienes evaluaron de manera independiente la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems que conforman el cuestionario. Los resultados obtenidos permitieron determinar el nivel de validez del instrumento, evidenciando que cumple con los criterios necesarios para su aplicación en la presente investigación.

Tabla 9

Validación del instrumento por juicio de expertos

N.º	Nombre del experto	Grado académico	Institución	Resultado de validez	Opinión de aplicabilidad
1	Yasser Abarca Sánchez	Doctor en Administración	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)	77 %	Aplicable
2	Ronald Arturo Bohórquez Aguirre	Magíster en Administración	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)	92 %	Aplicable

Nota. Elaboración propia a partir de la evaluación realizada por los expertos.

4.11 Técnicas de Análisis de datos

Para el análisis de la información se adoptó un enfoque mixto, integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos que permitieron comprender el fenómeno estudiado de manera integral y en coherencia con los objetivos de la investigación.

En el componente cuantitativo, las respuestas del cuestionario fueron registradas inicialmente en una hoja de cálculo de Excel para su organización y verificación preliminar. Posteriormente, la información fue procesada mediante el software IBM SPSS Statistics versión 26, donde se realizó la codificación de los datos, la recodificación de los resultados en niveles interpretativos (malo, regular y bueno) y el desarrollo de estadística descriptiva, principalmente mediante frecuencias y porcentajes. Este procedimiento permitió identificar los niveles de percepción sobre el coaching en los colaboradores administrativos.

Respecto al componente cualitativo, la información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas fue organizada y analizada mediante el análisis de contenido. Para ello, se efectuó la transcripción de las entrevistas, la lectura comprensiva de la información, la identificación de categorías y la codificación de temas relevantes relacionados con el liderazgo, acompañamiento, comunicación y desarrollo personal. Este procedimiento permitió interpretar

las percepciones y experiencias de los informantes estratégicos en relación con el coaching dentro del área comercial.

Es así que, los resultados cuantitativos y cualitativos fueron integrados mediante triangulación metodológica, permitiendo contrastar la información obtenida mediante las diferentes técnicas e instrumentos empleados en la investigación. De acuerdo con Denzin (2012), la triangulación permite contrastar información proveniente de diferentes fuentes, métodos o perspectivas, contribuyendo a una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. En la presente investigación, esta integración permitió complementar los resultados obtenidos mediante el cuestionario con las percepciones recogidas a través de las entrevistas, proporcionando una comprensión más completa de la situación del coaching en el área comercial de Electro Sur Este S.A.A. y constituyendo un sustento para el diseño de la propuesta de coaching.

Capítulo V

Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, durante el periodo 2024. La información recopilada mediante el cuestionario y las entrevistas fue procesada y analizada de acuerdo con el enfoque mixto adoptado en la investigación, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Los resultados cuantitativos se presentan mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes, así como la baremación de los puntajes obtenidos para establecer los niveles de interpretación de la variable coaching y sus dimensiones. Asimismo, se presentan los resultados cualitativos obtenidos mediante las entrevistas realizadas a los informantes estratégicos, los cuales permiten complementar y profundizar la información obtenida mediante el cuestionario.

5.1 Baremac de resultados cuantitativos

Para la interpretación de los resultados cuantitativos se utilizó la baremación de los puntajes obtenidos mediante la escala Likert de cinco categorías aplicada en el instrumento de investigación. Se consideró un puntaje mínimo de 1 y un puntaje máximo de 5, obteniéndose una amplitud de 4 puntos, resultado de la diferencia entre ambos valores.

Posteriormente, la amplitud obtenida fue dividida entre los tres niveles de interpretación establecidos (malo, regular y bueno), obteniéndose un intervalo de 1,33 puntos para cada categoría:

$$(5-1)/3=1,33$$

A partir de este procedimiento se establecieron los siguientes rangos de interpretación:

Tabla 10

Baremo para la interpretación de los resultados

Nivel	Rango	Interpretación
Malo	[1.00-2.33]	Bajo nivel de desarrollo de las prácticas relacionadas con el coaching.
Regular	[2.34-3.66]	Nivel moderado de desarrollo del coaching, con aspectos por fortalecer.
Bueno	[3.67-5.00]	Adecuado nivel de desarrollo de las prácticas relacionadas con el coaching.

Nota. Elaboración propia a partir de la baremación de los puntajes obtenidos.

De acuerdo con los intervalos establecidos, los puntajes comprendidos entre 1.00 y 2.33 corresponden al nivel malo; los puntajes entre 2.34 y 3.66, al nivel regular; y los puntajes entre 3.67 y 5.00, al nivel bueno. Esta clasificación permitió interpretar los resultados obtenidos para la variable coaching y sus respectivas dimensiones.

5.2 **Resultados cuantitativos**

Tabla 11

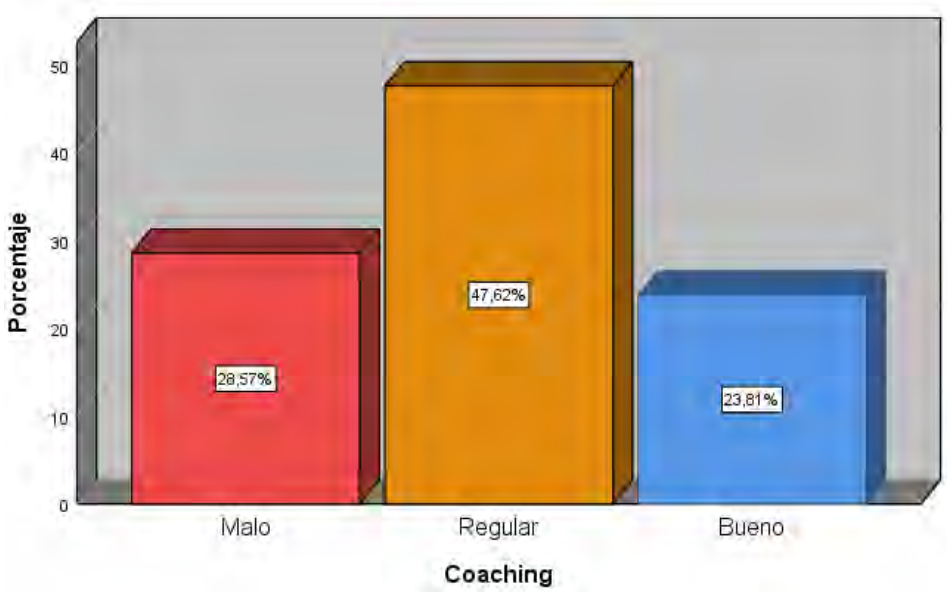
Nivel de la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial

	Coaching		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	12	28,6	28,6
Regular	20	47,6	76,2
Bueno	10	23,8	100%
Total	42	100%	

Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Figura 5

Frecuencia y porcentaje sobre el nivel de la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial



Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos en la Tabla 9 y la Figura 5 evidencian que la percepción general sobre la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial presenta un predominio del nivel regular. El 47,6 % de los participantes ubicó el coaching en este nivel, constituyéndose en el grupo más representativo. Este resultado refleja una percepción intermedia respecto a las prácticas relacionadas con el acompañamiento y desarrollo de los colaboradores, considerando los aspectos comprendidos en las dimensiones de coaching empresarial u organizacional y coaching personal.

Por otro lado, el 28,6 % de los encuestados calificó el nivel de coaching como malo. Este resultado evidencia que una proporción importante de los colaboradores presenta una percepción desfavorable respecto a las prácticas de coaching evaluadas. En este grupo se encuentran aspectos relacionados con las dimensiones consideradas en el estudio, tales como liderazgo,

motivación, habilidades comunicativas, trabajo en equipo, bienestar laboral, adaptabilidad, autonomía en la toma de decisiones, proactividad e iniciativa personal, autoconciencia, autoestima, resiliencia y manejo de emociones.

En contraste, el 23,8 % de los participantes calificó el coaching como bueno, representando el grupo con menor proporción. Este resultado indica que una parte de los colaboradores percibe favorablemente las prácticas relacionadas con el desarrollo empresarial u organizacional y personal evaluadas mediante el instrumento.

En conjunto, los resultados muestran que el nivel regular es predominante, seguido del nivel malo y, en menor proporción, del nivel bueno. Por tanto, la percepción de los colaboradores respecto al coaching presenta un desarrollo intermedio, con diferencias en la apreciación de las prácticas comprendidas en sus dimensiones. Estos resultados responden al objetivo general de la investigación al permitir describir la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, durante el periodo 2024.

En síntesis, los resultados cuantitativos evidencian un predominio del nivel regular de coaching, con un 47,6 %, mientras que el 28,6 % lo ubica en un nivel malo y el 23,8 % en un nivel bueno. Estos resultados permiten identificar una situación en la que las prácticas de coaching presentan un nivel intermedio de desarrollo, constituyendo un referente para el análisis específico de las dimensiones de coaching empresarial u organizacional y coaching personal..

Tabla 12

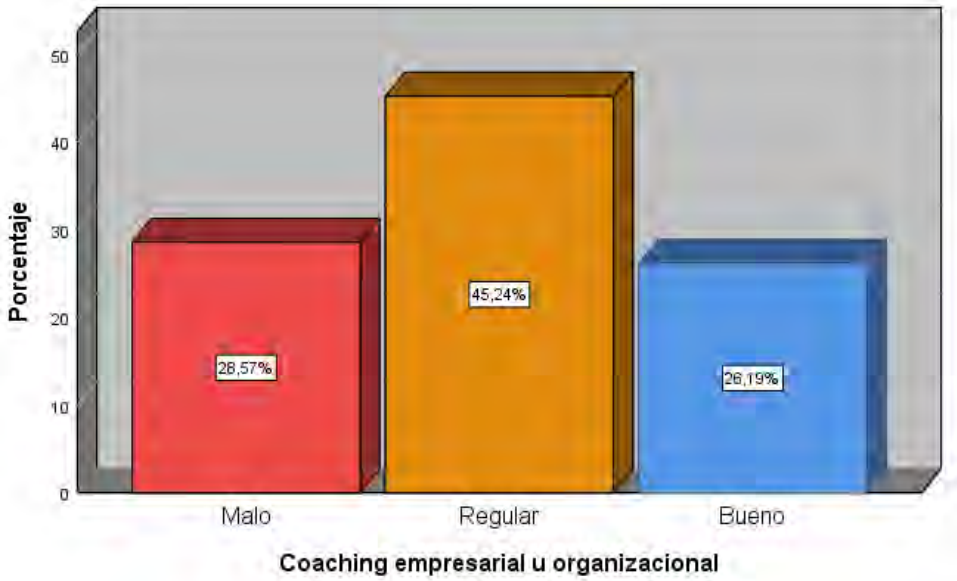
Nivel de la situación actual del coaching empresarial u organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial

Coaching empresarial u organizacional			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	12	28,6%	28,6%
Regular	19	45,2%	73,8%
Bueno	11	26,2%	100%
Total	42	100%	

Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Figura 6

Frecuencia y porcentaje sobre el nivel de la situación actual del coaching Empresarial u Organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial



Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos en la Tabla 10 y la Figura 6, la percepción de los colaboradores administrativos respecto al coaching empresarial u organizacional se concentra principalmente en el nivel regular. El 45,2 % de los participantes calificó esta dimensión en

dicho nivel, constituyéndose en el grupo más representativo. Este resultado refleja una percepción intermedia respecto a las prácticas de coaching relacionadas con el ámbito organizacional, considerando aspectos como el liderazgo, la motivación, la innovación, la creatividad, el equilibrio entre la vida personal y profesional, las habilidades comunicativas, el trabajo en equipo, el bienestar laboral y la adaptabilidad.

Asimismo, el 28,6 % de los encuestados calificó el coaching empresarial u organizacional como malo. Este resultado evidencia que una proporción importante de los colaboradores presenta una percepción desfavorable respecto a las prácticas organizacionales evaluadas. La valoración obtenida permite identificar aspectos que requieren mayor fortalecimiento en los indicadores considerados en esta dimensión, particularmente aquellos relacionados con el liderazgo, la motivación, las habilidades comunicativas, el trabajo en equipo, el bienestar laboral y la adaptabilidad.

Por otro lado, el 26,2 % de los participantes calificó esta dimensión como buena. Este resultado muestra que una parte de los colaboradores percibe favorablemente las prácticas vinculadas con el coaching empresarial u organizacional; sin embargo, dicha valoración representa una proporción menor frente al nivel regular.

En términos generales, la distribución de los resultados evidencia un predominio del nivel regular en la percepción del coaching empresarial u organizacional. Esto indica que las prácticas relacionadas con el desarrollo de los colaboradores en el ámbito organizacional presentan un nivel intermedio de desarrollo, mientras que las valoraciones correspondientes a los niveles malo y bueno muestran percepciones diferenciadas entre los participantes.

En síntesis, el 45,2 % de los colaboradores ubicó el coaching empresarial u organizacional en el nivel regular, el 28,6 % en el nivel malo y el 26,2 % en el nivel bueno. Estos

resultados permiten describir la situación de esta dimensión a partir de los indicadores establecidos en la operacionalización de la variable y constituyen una base para su posterior análisis conjunto con los resultados cualitativos obtenidos mediante las entrevistas.

Tabla 13

Nivel de la situación actual del coaching Personal en los colaboradores administrativos del área comercial

	Coaching personal		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	15	35,7%	35,7%
Regular	15	35,7%	71,4%
Bueno	12	28,6%	100%
Total	42	100%	

Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Figura 7

Frecuencia y porcentaje sobre el nivel de la situación actual del coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial



Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos en la Tabla 11 y la Figura 7, la percepción de los colaboradores administrativos respecto al coaching personal presenta una distribución entre los niveles malo, regular y bueno. El 35,7 % de los participantes calificó esta dimensión como mala, constituyéndose, junto con el nivel regular, en uno de los grupos con mayor representación. Este resultado evidencia una percepción desfavorable de una parte importante de los colaboradores respecto a las prácticas relacionadas con el desarrollo personal evaluadas en el estudio.

Asimismo, el 35,7 % de los encuestados calificó el coaching personal como regular. Esta valoración refleja un nivel intermedio en aspectos relacionados con la autonomía en la toma de decisiones, la proactividad e iniciativa personal, las relaciones colaborativas, la autoconciencia, la autoestima, la resiliencia y el manejo de emociones. La presencia de este nivel indica que dichos aspectos presentan una valoración intermedia entre los colaboradores evaluados.

Por otro lado, el 28,6 % de los participantes calificó el coaching personal como bueno. Este resultado muestra que una proporción menor de colaboradores percibe favorablemente las prácticas vinculadas con su desarrollo personal y con los indicadores considerados en esta dimensión.

En términos generales, los resultados muestran que los niveles malo y regular presentan la misma proporción, con un 35,7 % cada uno, mientras que el nivel bueno alcanza el 28,6 %. Esta distribución evidencia una percepción diferenciada respecto al coaching personal, con predominio conjunto de las valoraciones malo y regular frente a la valoración buena.

En síntesis, los resultados obtenidos permiten identificar que el coaching personal presenta una situación predominantemente entre los niveles malo y regular, lo que constituye un elemento relevante para el análisis de la situación actual del coaching en los colaboradores

administrativos del área comercial. Estos resultados se encuentran directamente relacionados con los indicadores establecidos para esta dimensión y servirán como base para su posterior integración con la información cualitativa obtenida mediante las entrevistas.

5.3 **Resultados cualitativos**

Tabla 14

¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño de los colaboradores de su equipo?

N.º de Entrevista	Fragmento de la entrevista	Código	Categoría
1	"El liderazgo se demuestra con el ejemplo, siendo coherente con lo que digo y hago… dando a conocer mis valores para lograr los objetivos."	Liderazgo ejemplar / coherencia / valores	**Liderazgo**
2	"Definitivamente influye dentro del equipo… las tareas se desarrollan con mayor efectividad."	Influencia en la efectividad / productividad	**Liderazgo**
3	"Con liderazgo realizan con mayor eficiencia su trabajo… liderazgo es motivar."	Motivación / eficiencia	**Liderazgo**
4	"Nos ayudaría en el cumplimiento de metas."	Cumplimiento de metas / orientación a objetivos	**Liderazgo**
5	"Influye en lograr los resultados, en la misión y visi la empresa."	Alineación con misión y visión	**Liderazgo**
6	"Es muy importante porque significa una guía y direcc ra cada oficina."	Guía / dirección / acompañamiento	**Liderazgo**
7	"Influye en el aspecto anímico, de producción y otros dentro del personal."	Ánimo / productividad / ambiente laboral	**Liderazgo**
8	"Cuando hay una persona que guía y motiva, todos trabajan con más ánimo… un buen líder organiza y logra mejores resultados."	Guía / motivación / organización	**Liderazgo**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que el liderazgo es percibido por los informantes como un elemento relacionado con la orientación, motivación y organización del trabajo dentro de los equipos. Los testimonios destacan la importancia del ejemplo personal, la coherencia entre las acciones y los valores del líder, así como su capacidad para guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, los entrevistados relacionan el liderazgo con la motivación y la eficiencia en el desarrollo de las actividades. Algunas respuestas señalan que la presencia de una persona que guía y motiva favorece un mayor ánimo en el equipo, mientras que otras destacan su función como guía y dirección para las diferentes oficinas. También se menciona su relación con el cumplimiento de metas y con la orientación de los esfuerzos hacia los resultados y objetivos institucionales.

En conjunto, los testimonios permiten identificar que el liderazgo es comprendido principalmente a partir de cuatro aspectos: ejemplo y coherencia, guía y dirección, motivación y orientación al logro. Estos elementos se encuentran relacionados con el indicador liderazgo, correspondiente a la dimensión coaching empresarial u organizacional, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al aportar información sobre la forma en que los informantes perciben esta práctica dentro del área comercial.

Tabla 15

¿Qué acciones se toman para motivar a los colaboradores en su trabajo?

N.º Entrevista	Fragmento de entrevista	Código	Categoría
1	"Me acerco personalmente a las oficinas para observar cómo están los colaboradores... y buscar soluciones en conjunto y cuando no podemos, recurrimos a un especialista."	Acompañamiento directo / apoyo emocional / solución colaborativa	**Motivación**

N.º Entrevista	Fragmento de entrevista	Código	Categoría
2	“Delegac unciones de modo que cada colaborador… se siente a o y capaz de tomar decisiones, fortaleciendo su autoestima y productividad.”	Delegación / autonomía / empoderamiento	**Motivación**
3	“Se realizan charlas motivacionales en las que participan todos… permiten retroalimentaciones.”	Charlas motivacionales / comunicación	**Motivación**
4	“Reconocimiento de la labor… desempeñada.”	Reconocimiento laboral / valoración	**Motivación**
5	“Charlas y capacitaciones… mantener motivado al personal.”	Capacitaciones / desarrollo profesional	**Motivación**
6	“Las acciones se basan en el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento.”	Oportunidades de crecimiento / reconocimiento	**Motivación**
7	“Hay capacitaciones y actividades de motivac o a veces no todos participan.”	Actividades motivacionales / participación limitada	**Motivación**
8	“Reconocemos el esfuerzo y brindamos espacios para expresar ideas y dificultades; realizamos actividades de integración y capacitaciones.”	Reconocimiento / escucha activa / integración / capacitación	**Motivación**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que las acciones orientadas a la motivación de los colaboradores comprenden principalmente el acompañamiento, el reconocimiento, la capacitación, la comunicación y las oportunidades de crecimiento. Los testimonios muestran que el acompañamiento directo se realiza mediante el acercamiento a las oficinas, la identificación de dificultades y la búsqueda conjunta de soluciones, lo que refleja una forma de atención cercana a las necesidades de los colaboradores.

Asimismo, se identifican prácticas relacionadas con la delegación de funciones y la autonomía para la toma de decisiones. Estas acciones son mencionadas como mecanismos mediante los cuales se brinda al colaborador un mayor margen de participación en el desarrollo de sus responsabilidades. De igual manera, se señalan las charlas motivacionales y los espacios de retroalimentación como prácticas utilizadas para mantener la comunicación con los equipos.

Otro aspecto recurrente es el reconocimiento de la labor realizada y la existencia de oportunidades de crecimiento, junto con capacitaciones y actividades de integración. Estas acciones son presentadas por los informantes como parte de las prácticas empleadas para mantener la motivación del personal y favorecer su participación. Sin embargo, uno de los testimonios señala que no todos los colaboradores participan en las actividades motivacionales, evidenciándose una diferencia en el nivel de participación.

En conjunto, los testimonios permiten identificar diversas prácticas vinculadas con la motivación, entre ellas el acompañamiento, la delegación, el reconocimiento, la capacitación, la retroalimentación y la integración. Estos resultados se relacionan con el indicador motivación, correspondiente a la dimensión coaching empresarial u organizacional, y complementan la información obtenida mediante el cuestionario al mostrar las acciones que, desde la percepción de los informantes, se desarrollan para promover la motivación de los colaboradores.

Tabla 16

¿Los colaboradores tienen oportunidades para proponer ideas innovadoras en su trabajo?

Nº Entrevista	Fragmento de entrevista	Codificación	Categorización
1	"El sistema de control de calidad está enfocado en la mejora continua; los mismos colaboradores tienen la oportunidad de mejorar el proceso mediante su experiencia."	Mejora continua, participación activa, experiencia compartida	**Innovación y creatividad**

Nº Entrevista	Fragmento de entrevista	Codificación	Categorización
2	“Cada uno tiene sus funciones específicas... proponen o emplean soluciones a los problemas... los empoderamientos son muy importantes.”	Empoderamiento, autonomía, solución de problemas	**Innovación y creatividad**
3	“En las reuniones de evaluac gesti recuencia para proponer ideas es semanal.”	Reuniones semanales, participación, comunicación	**Innovación y creatividad**
4	“Las reuniones pe as son un espacio formal para la innovac fortalecer la participac n.”	Reuniones formales, trabajo colaborativo, innovación	**Innovación y creatividad**
5	“Siempre se les escucha; en el área comercial siempre se les indica acerca de los requisitos sobre la informac	Escucha activa, comunicación directiva	**Innovación y creatividad**
6	“El aporte de las ideas permite tener una diversificación de opciones para mejorar el trabajo.”	Creatividad, participación, mejora del trabajo	**Innovación y creatividad**
7	“Algunos casos con acciones, directivas y procedimientos que puedan desarrollar ellos en cumplimiento de funciones.”	Iniciativa, autonomía operativa, implementación	**Innovación y creatividad**
8	“Los colaboradores pueden proponer ideas nuevas… sus aportes son tomados en cuenta.”	Reconocimiento, participación, motivación	**Innovación y creatividad**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que los informantes reconocen la existencia de oportunidades para que los colaboradores propongan ideas relacionadas con la mejora de sus actividades y procesos de trabajo. Los testimonios señalan diferentes espacios y mecanismos para expresar estas propuestas, entre ellos las reuniones de evaluación, reuniones periódicas y actividades vinculadas con la mejora continua.

Asimismo, se observa que la experiencia de los colaboradores es considerada como una fuente para identificar alternativas de mejora. Algunos informantes mencionan que los colaboradores pueden plantear soluciones ante problemas relacionados con sus funciones, mientras que otros destacan la autonomía para desarrollar propuestas y aportar diferentes opciones para mejorar el trabajo. Estas respuestas muestran la presencia de prácticas relacionadas con la participación y la iniciativa en el ámbito laboral.

También se identifica la importancia de la comunicación y la escucha de las propuestas. Algunos testimonios señalan que los colaboradores pueden expresar sus ideas y que sus aportes son considerados dentro de las actividades del área. En este sentido, las reuniones y otros espacios de intercambio constituyen mecanismos mediante los cuales pueden plantearse propuestas vinculadas con la innovación y la creatividad.

En conjunto, los testimonios permiten identificar que existen oportunidades para la participación de los colaboradores en la generación de ideas y en la mejora de los procesos de trabajo. Estos resultados se relacionan con los indicadores innovación y creatividad, correspondientes a la dimensión coaching empresarial u organizacional, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al mostrar los espacios y prácticas mediante los cuales los colaboradores pueden realizar aportes dentro de sus funciones.

Tabla 17

¿Se utilizan metodologías innovadoras para mejorar el rendimiento del equipo?

Nº Entrevista	Fragmento de entrevista	Codificación	Categorización
1	"Se emplea el Balance Scorecard… permite evaluar diferentes perspectivas… genera compromiso de mejora y reduce brechas de rendimiento."	Balance Scorecard, evaluación integral, compromiso de mejora	**Innovación y creatividad**

Nº Entrevista	Fragmento de entrevista	Codificación	Categorización
2	"No se aplican metodologías innovadoras como las ágiles, pero sí se desarrollan talleres cada jueves… combinan actividades recreativas y capacitaciones."	Talleres semanales, aprendizaje activo, desarrollo de habilidades	**Innovación y creatividad**
3	"No, sin embargo, cada día se realizan breves charlas… se buscan soluciones en conjunto."	Charlas diarias, comunicación, resolución de problemas	**Innovación y creatividad**
4	"Se trabaja principalmente con la metodología Balance Scorecard… orienta la evaluación y seguimiento del desempeño."	Metodología estructurada, medición del desempeño, gestión estratégica	**Innovación y creatividad**
5	"No se aplican metodologías innovadoras actualmente."	Ausencia de innovación, métodos tradicionales	**Innovación y creatividad**
6	"Metodologías innovadoras no, pero podría considerarse el análisis FODA como herramienta de apoyo."	FODA, autoevaluación, diagnóstico organizacional	**Innovación y creatividad**
7	"No se implementan con frecuencia metodologías innovadoras; su aplicac co constante."	Baja frecuencia, falta de continuidad, innovación limitada	**Innovación y creatividad**
8	"En algunos casos se aplican metodologías sencillas… dinámicas grupales… prácticas innovadoras que contribuyen al rendimiento."	Dinámicas grupales, mejora continua, comunicación efectiva	**Innovación y creatividad**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

el análisis de las entrevistas se evidencia que la utilización de metodologías innovadoras para mejorar el rendimiento del equipo presenta una aplicación diferenciada entre las distintas oficinas. Algunos informantes señalan el uso del Balanced Scorecard como herramienta para la evaluación y seguimiento del desempeño, mientras que otros mencionan talleres, dinámicas

grupales y charlas como prácticas desarrolladas para abordar aspectos relacionados con el trabajo y la solución de problemas.

Asimismo, se observa que no todos los informantes identifican la aplicación de metodologías innovadoras de manera directa. Algunos señalan expresamente que no se utilizan metodologías de este tipo, mientras que otros mencionan herramientas como el análisis FODA o actividades desarrolladas de manera periódica como mecanismos de apoyo. Estas respuestas muestran que existen diferentes prácticas y herramientas, pero su aplicación no presenta un carácter uniforme ni necesariamente responde a una metodología innovadora sistematizada.

Por otro lado, algunos testimonios hacen referencia a una baja frecuencia o falta de continuidad en la aplicación de este tipo de metodologías. Esta percepción permite identificar una diferencia respecto de los resultados de la Tabla 14, donde se evidenció la existencia de oportunidades para que los colaboradores propongan ideas. En este caso, si bien existen espacios para plantear iniciativas, la aplicación sistemática de metodologías orientadas a la innovación presenta mayores limitaciones.

En conjunto, los testimonios permiten identificar que la dimensión relacionada con la innovación y creatividad presenta prácticas puntuales vinculadas con la evaluación del desempeño, la capacitación, la resolución de problemas y la generación de propuestas, pero con diferentes niveles de aplicación y continuidad. Estos resultados se relacionan con los indicadores innovación y creatividad, correspondientes a la dimensión coaching empresarial u organizacional, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al mostrar que las oportunidades para generar ideas no necesariamente se acompañan de una aplicación constante de metodologías innovadoras.

Tabla 18

¿Considera que los colaboradores tienen un buen equilibrio entre su vida personal y laboral?

Nº Entrevista	Fragmento de entrevista	Codificación	Categorización
1	"La empresa brinda herramientas que favorecen el equilibrio… pago puntual, beneficios, apoyo sindical… cada persona vive una realidad diferente."	Beneficios laborales, apoyo institucional, diversidad de experiencias	**Equilibrio vida personal- laboral**
2	"Existe un buen equilibrio… procesos internos optimizados… horario de salida cumplido… actividades organizadas."	Organización del trabajo, cumplimiento de horarios, eficiencia laboral	**Equilibrio vida personal- laboral**
3	"No del todo… se les indica separar trabajo y vida personal, pero no siempre se logra."	Dificultad para desconectarse, separación insuficiente, carga emocional	**Equilibrio vida personal- laboral**
4	"Existe claridad entre lo que corresponde al ámbito personal y laboral… se refleja en el cumplimiento de metas."	Límites definidos, responsabilidad, productividad	**Equilibrio vida personal- laboral**
5	"En un 70% de los casos los colaboradores logran mantener equilibrio."	Balance parcial, bienestar general, percepción positiva	**Equilibrio vida personal- laboral**
6	"Es un tema subjetivo… depende de la percepc ndividual."	Subjetividad, autonomía personal, percepción individual	**Equilibrio vida personal- laboral**
7	"Las funciones les permiten disponer de tiempo para su vida social y familiar."	Flexibilidad de horarios, bienestar familiar, tiempo libre	**Equilibrio vida personal- laboral**
8	"En general, logran mantener un equilibrio… varía según la carga de trabajo o las circunstancias personales."	Carga laboral, equilibrio relativo, variabilidad individual	**Equilibrio vida personal- laboral**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que la percepción sobre el equilibrio entre la vida personal y laboral presenta diferencias entre los informantes. Algunos señalan que existen condiciones que favorecen dicho equilibrio, como el cumplimiento de los horarios, la organización del trabajo, los beneficios laborales y la posibilidad de disponer de tiempo para las actividades familiares y sociales.

Asimismo, algunos testimonios reconocen que el equilibrio puede verse condicionado por las características de las funciones, la carga de trabajo y las circunstancias particulares de cada colaborador. En este sentido, se menciona que no siempre resulta posible separar completamente las responsabilidades laborales de la vida personal. Otro informante señala que este aspecto depende de la percepción individual, lo que evidencia que la valoración del equilibrio puede variar entre los colaboradores.

También se observa que existen diferentes condiciones organizacionales relacionadas con este indicador. Por un lado, se mencionan horarios y procesos de trabajo que permiten una adecuada organización del tiempo; por otro, se identifican situaciones en las que las responsabilidades laborales pueden dificultar la separación entre ambos ámbitos.

En conjunto, los testimonios permiten identificar una percepción diferenciada respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral, donde coexisten condiciones favorables y situaciones que pueden dificultarlo. Estos resultados se relacionan con el indicador equilibrio entre la vida personal y profesional, correspondiente a la dimensión coaching empresarial u organizacional, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al mostrar las condiciones y circunstancias que los informantes relacionan con este aspecto.

Tabla 19

¿Cómo describe la comunicación dentro del equipo de trabajo?

N.º Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
1	"Puede ser mejor... la manejo como si fuera un padre... algunos comentan que no todos reciben la misma atención... sería necesario reforzar la comunicac	Comunicación diferencial / necesidad de equidad / motivación	**Comunicación**
2	"Tenemos comunicac efectiva y horizontal... cuando se trata de comunicarnos con otras oficinas, la coordinac elve más complicada."	Comunicación efectiva interna / dificultad interoficinas	**Comunicación**
3	"Dentro de la oficina, la comunicac directa... los colaboradores acuden constantemente para resolver dudas."	Comunicación directa / atención personalizada	**Comunicación**
4	"La comunicac luida y se refleja en el trabajo en equipo."	Fluidez / trabajo en equipo	**Comunicación**
5	"Es fluida y coordinada; considero que la buena comunicación es una de las claves del funcionamiento del equipo."	Comunicación fluida / coordinación / clave de éxito	**Comunicación**
6	"La comunicac xcelente… aunque podría mejorar… otras áreas permanecen aisladas."	Comunicación positiva con áreas aisladas	**Comunicación**
7	"La comunicac ena… especialmente en el área operativa… entre distintas oficinas se presentan deficiencias."	Coordinación operativa constante / deficiencias externas	**Comunicación**
8	"La comunicac generalmente buena… los colaboradores pueden expresar dudas y recibir apoyo… pero siempre existen oportunidades de mejorar."	Comunicación abierta / disposición a mejorar	**Comunicación**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que la comunicación dentro de los equipos de trabajo es descrita generalmente como directa, fluida y accesible. Los testimonios señalan que los colaboradores pueden expresar sus dudas, realizar consultas y mantener una comunicación constante con sus responsables, mientras que algunos informantes destacan la existencia de una comunicación horizontal y coordinada dentro de sus respectivas oficinas.

Asimismo, se observa que la comunicación presenta algunas diferencias cuando intervienen otras oficinas o áreas de la empresa. Varios testimonios señalan que la coordinación interoficinas resulta más complicada o que existen deficiencias en la comunicación entre diferentes unidades. También se menciona que algunas áreas pueden permanecer aisladas, lo que evidencia que las características de la comunicación no son uniformes en todos los espacios de trabajo.

Por otro lado, uno de los testimonios señala que no todos los colaboradores reciben el mismo nivel de atención, planteándose la necesidad de reforzar la comunicación. Esta percepción permite identificar la importancia de mantener canales de comunicación accesibles y una atención adecuada a las consultas y necesidades de los colaboradores.

En conjunto, los testimonios permiten identificar una percepción favorable de la comunicación dentro de los equipos, acompañada de oportunidades de mejora principalmente en la coordinación entre oficinas y áreas. Estos resultados se relacionan con el indicador habilidades comunicativas, correspondiente a la dimensión coaching empresarial u organizacional, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al mostrar las características de la comunicación y los aspectos que los informantes consideran susceptibles de fortalecimiento.

Tabla 20

¿El trabajo en equipo es promovido y facilitado dentro del área comercial?

N.º Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
1	"Sí, el trabajo en equipo se promueve dentro del área, ya que las tareas se asignan a nivel general. Cuando delego una responsabilidad a través del jefe, procuro compartir la información con copia a todos los involucrados, para que estén al tanto y puedan coordinarse de manera conjunta."	Coordinación general / comunicación compartida / colaboración	**Trabajo en equipo**
2	"No del todo. No existe una coordinac ena. Hay trabajo en equipo dentro de cada supervisión, pero no entre supervisiones. Es posible que en cada oficina se trabaje bien internamente, aunque aún falta fortalecer el flujo de comunicación y cooperac e oficinas."	Falta de coordinación interáreas / comunicación deficiente	**Trabajo en equipo**
3	"Sí, el trabajo en equipo se fomenta de manera constante dentro del área comercial."	Fomento constante / colaboración	**Trabajo en equipo**
4	"Sí, dentro del área comercial el trabajo en equipo es fluido; sin embargo, entre las distintas gerencias se percibe cierta desconexión, como si funcionaran de manera independiente."	Fluidez interna / desconexión externa	**Trabajo en equipo**
5	"Sí, el trabajo en equipo es fundamental. Todo el personal debe actuar como un engranaje, donde cada parte cumple un rol esencial y se une mediante el compromiso común de alcanzar los objetivos del área."	Unidad / compromiso común / roles complementarios	**Trabajo en equipo**
6	"Sí, especialmente cuando surgen temas o proyectos que requieren compartir ideas o coordinar acciones entre varios colaboradores."	Colaboración por proyectos / intercambio de ideas	**Trabajo en equipo**
7	"Sí, las decisiones que toman los supervisores son asumidas y respaldadas por todos los colaboradores, lo cual refuerza la colaboración y el sentido de unidad en el equipo."	Respaldo de decisiones / sentido de unidad	**Trabajo en equipo**
8	"Sí, el trabajo en equipo se promueve dentro del área comercial, ya que se busca que todos los colaboradores compartan información y apoyen a sus compañeros, pero siempre se busca la mejora continua para lograr una integración más completa."	Comunicación / apoyo mutuo / mejora continua	**Trabajo en equipo**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que el trabajo en equipo es percibido como una práctica presente dentro del área comercial. Los testimonios señalan diferentes formas de colaboración, entre ellas la asignación y coordinación conjunta de tareas, el intercambio de información, el apoyo entre compañeros, el intercambio de ideas y el respaldo de las decisiones adoptadas dentro de los equipos.

Asimismo, se observa que el trabajo conjunto presenta diferentes características según el ámbito en el que se desarrolla. Algunos informantes señalan que existe una adecuada coordinación dentro de las supervisiones u oficinas, mientras que otros identifican dificultades para mantener el mismo nivel de coordinación entre supervisiones o entre las distintas gerencias. Esta diferencia evidencia que la colaboración se desarrolla con mayor facilidad en determinados equipos, pero presenta oportunidades de fortalecimiento cuando requiere la participación de diferentes unidades.

Por otro lado, los testimonios destacan la importancia de compartir información y asumir responsabilidades de manera coordinada. También se menciona que determinados proyectos o actividades requieren la participación de varios colaboradores, generando espacios para el intercambio de ideas y la coordinación de acciones.

En conjunto, los resultados permiten identificar que el trabajo en equipo se encuentra presente dentro del área comercial, principalmente mediante la colaboración, el intercambio de información, el apoyo mutuo y la coordinación de actividades. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la articulación entre diferentes supervisiones y gerencias. Estos

resultados se relacionan con el indicador trabajo en equipo, correspondiente a la dimensión coaching empresarial u organizacional, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al mostrar cómo se desarrolla la colaboración entre los colaboradores y cuáles son los aspectos que requieren mayor fortalecimiento.

Tabla 21

¿Los colaboradores muestran iniciativa y participación en la toma de decisiones?

N.º Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
1	"Algunos colaboradores muestran iniciativa, aunque no todos participan de la misma manera en la toma de decisiones."	Iniciativa parcial / participación desigual	**Toma de decisiones y proactividad**
2	"En el área comercial sí se promueve la participación. A nivel de supervisores se aplica una metodología que delega funciones y permite tomar decisiones dentro de cada supe	Delegación de funciones / autonomía / responsabilidad	**Toma de decisiones y proactividad**
3	"Sí, los colaboradores toman la iniciativa, buscan soluciones. Sin embargo, a nivel de empresa sí se dificulta."	Iniciativa local / limitación institucional	**Toma de decisiones y proactividad**
4	"Sí, los colaboradores participan explicando las responsabilidades dentro de los procesos y contribuyen con ideas orientadas a la mejora continua."	Responsabilidad / mejora continua / participación activa	**Toma de decisiones y proactividad**
5	"Todos los colaboradores aportan sus opiniones según la situación que se presente, lo que enriquece la toma de decisiones."	Opiniones compartidas / aporte colectivo	**Toma de decisiones y proactividad**
6	"Sí, en general somos un grupo cooperativo y participativo al momento de tomar decisiones."	Cooperación / participación general	**Toma de decisiones y proactividad**
7	"En algunos casos, la participac a través de reuniones o charlas de trabajo, donde pueden expresar sus puntos de vista."	Espacios formales / reuniones participativas	**Toma de decisiones y proactividad**

N.º Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
8	"Sí, los colaboradores suelen mostrar iniciativa y participar en la toma de decisiones, especialmente cuando se trata de sus propias responsabilidades o de proyectos en los que están directamente involucrados."	Iniciativa individual / compromiso con tareas propias	**Toma de decisiones y proactividad**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que los colaboradores son percibidos como participantes en la toma de decisiones y en la generación de iniciativas dentro de sus funciones. Los testimonios señalan que esta participación se manifiesta mediante la delegación de responsabilidades, la búsqueda de soluciones, el aporte de opiniones y la presentación de ideas relacionadas con las actividades y procesos de trabajo.

Asimismo, se identifica que existen espacios y mecanismos que permiten la participación de los colaboradores, como las reuniones, charlas de trabajo y actividades propias de cada supervisión. Algunos informantes destacan que la delegación de funciones permite que los colaboradores asuman responsabilidades y tomen decisiones dentro del ámbito de sus competencias. De igual manera, se menciona que los aportes y opiniones de los colaboradores son considerados en determinadas situaciones y proyectos.

Sin embargo, los testimonios también muestran que la participación no se presenta de manera uniforme. Algunos entrevistados señalan que existen diferencias en el nivel de iniciativa y participación, mientras que otros identifican limitaciones cuando las decisiones trascienden el ámbito de las supervisiones y requieren una articulación a nivel institucional. Esto permite

distinguir entre una participación vinculada principalmente con las responsabilidades propias del puesto y aquella que comprende procesos de decisión de mayor alcance.

En conjunto, los testimonios permiten identificar la presencia de prácticas relacionadas con la autonomía para la toma de decisiones y la iniciativa de los colaboradores, aunque con diferencias según el ámbito de responsabilidad y el nivel en el que se desarrolla la decisión. Estos resultados se relacionan con los indicadores autonomía en la toma de decisiones y proactividad e iniciativa personal, correspondientes a la dimensión coaching personal, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al mostrar las formas y espacios en que los colaboradores participan y expresan iniciativa dentro del área comercial.

Tabla 22

¿Cómo considera la colaboración entre el área comercial y otras áreas de la empresa?

N.º de Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
1	"Existe cierta desconex e las áreas… falta de liderazgo que unifique y cohesione los esfuerzos… la colaborac esita fortalecerse."	Desconexión interáreas / falta de cohesión / escaso liderazgo integrador	**Relaciones colaborativas**
2	"La colaborac scasa. El área comercial no interactúa mucho con las demás."	Escasa interacción / baja comunicación	**Relaciones colaborativas**
3	"Existe una falta de comunicac entre el área comercial y otras áreas, lo que dificulta el trabajo conjunto."	Falta de comunicación / dificultad de coordinación	**Relaciones colaborativas**
4	"Las áreas trabajan de manera aislada, como si fueran islas, por falta de comunicac fectiva."	Aislamiento / comunicación deficiente / falta de integración	**Relaciones colaborativas**
5	"Es fluida y coordinada."	Comunicación fluida / coordinación efectiva	**Relaciones colaborativas**
6	"La colaborac ele ser formal, aunque a veces deficiente cuando la comunicac constante."	Colaboración formal / comunicación irregular	**Relaciones colaborativas**

N.º de Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
7	“Cada unidad operativa tiende a trabajar de forma aislada.”	Falta de integración / trabajo individualizado	**Relaciones colaborativas**
8	“La colaborac e áreas es limitada; trabajan de manera independiente.”	Independencia / falta de sinergia	**Relaciones colaborativas**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que la colaboración entre el área comercial y las demás áreas de la empresa presenta percepciones diferenciadas. Varios informantes señalan dificultades relacionadas con la comunicación, la coordinación y la interacción entre las distintas unidades, describiendo situaciones en las que las áreas desarrollan sus actividades de manera independiente o con limitada articulación.

Asimismo, algunos testimonios relacionan las dificultades de colaboración con la falta de comunicación constante y con la ausencia de una mayor integración entre las áreas. Se menciona también la necesidad de un liderazgo que permita articular los esfuerzos de las diferentes unidades. Estas apreciaciones muestran que la colaboración interáreas no presenta las mismas características en todos los espacios de la organización.

Por otro lado, se identifica al menos un testimonio que describe la colaboración como fluida y coordinada, mientras que otro señala que esta puede desarrollarse de manera formal, aunque con algunas deficiencias cuando la comunicación no es constante. Estas respuestas permiten reconocer que existen experiencias de coordinación entre áreas, pero que su desarrollo puede variar según las condiciones de comunicación e interacción existentes.

En conjunto, los testimonios permiten identificar que las relaciones colaborativas entre el área comercial y otras áreas se caracterizan por una articulación variable, en la que coexisten experiencias de coordinación con situaciones de comunicación limitada, trabajo independiente y dificultades de integración. Estos resultados se relacionan con el indicador relaciones colaborativas, correspondiente a la dimensión coaching personal, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al mostrar cómo se desarrollan las relaciones de colaboración entre los diferentes espacios de trabajo de la empresa.

Tabla 23

¿Los colaboradores son conscientes de sus fortalezas y áreas de mejora? ¿Cómo influye esto en su desempeño?

N.º Entrevista	Respuesta resumida del entrevistado	Código	Categoría
1	Son conscientes de sus fortalezas, pero no siempre de sus debilidades; se necesita trabajar el desarrollo personal y emocional para mejorar el rendimiento.	Conciencia parcial / necesidad de desarrollo personal	**Autoconciencia y autoestima**
2	Reconocen fortalezas, pero no áreas de mejora; esto repercute en relaciones y comunicación.	Falta de autocrítica / impacto en relaciones	**Autoconciencia y autoestima**
3	Son conscientes de sus fortalezas, pero no todos reconocen sus debilidades; se les orienta para mejorar.	Reconocimiento parcial / necesidad de orientación	**Autoconciencia y autoestima**
4	Son conscientes de sus fortalezas y se consideran al asignar responsabilidades.	Autoconocimiento aplicado / aprovechamiento de capacidades	**Autoconciencia y autoestima**
5	Son conscientes de sus debilidades y se analizan en reuniones para brindar apoyo.	Autocrítica / mejora continua	**Autoconciencia y autoestima**
6	Ser consciente de fortalezas y debilidades permite generar alternativas de mejora.	Autodiagnóstico / visión de mejora	**Autoconciencia y autoestima**

N.º Entrevista	Respuesta resumida del entrevistado	Código	Categoría
7	Los colaboradores realizan autoevaluaciones que les permiten reconocer sus capacidades y mejorar su desempeño.	Autoevaluación / reconocimiento de capacidades	**Autoconciencia y autoestima**
8	Reconocen sus fortalezas; algunos identifican áreas de mejora, otros requieren retroalimentación.	Autoconocimiento parcial / necesidad de feedback	**Autoconciencia y autoestima**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que los colaboradores son percibidos como personas que reconocen principalmente sus fortalezas y capacidades, aunque la identificación de sus áreas de mejora presenta diferentes niveles entre los informantes. Algunos testimonios señalan que los colaboradores reconocen aquello que realizan adecuadamente, mientras que no todos identifican con la misma claridad sus debilidades o aspectos que requieren atención.

Asimismo, se identifican prácticas orientadas al reconocimiento de las capacidades y áreas de mejora, como las autoevaluaciones, el análisis de dificultades en reuniones y la retroalimentación. Algunos informantes señalan que el conocimiento de las fortalezas permite considerarlas en la asignación de responsabilidades, mientras que otros mencionan que la identificación de debilidades permite plantear alternativas de mejora y brindar orientación a los colaboradores.

Por otro lado, algunos testimonios hacen referencia a la necesidad de acompañamiento para que los colaboradores puedan reconocer sus áreas de mejora. Esta situación muestra que la percepción sobre la autoconciencia no es uniforme, debido a que existen colaboradores que

identifican tanto sus fortalezas como sus dificultades, mientras que otros requieren retroalimentación para reconocerlas con mayor claridad.

En conjunto, los testimonios permiten identificar la presencia de prácticas relacionadas con el reconocimiento de fortalezas, la identificación de áreas de mejora, la autoevaluación y la retroalimentación. Estos resultados se relacionan con los indicadores autoconciencia y autoestima, correspondientes a la dimensión coaching personal, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al mostrar cómo los informantes perciben el reconocimiento de las capacidades y aspectos de mejora de los colaboradores dentro del área comercial.

Tabla 24

¿Cómo gestionan los colaboradores el estrés y las situaciones de presión en el trabajo?

N.º Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
1	"Es difícil, manejar el estrés en el área comercial resulta complicado... existen espacios recreacionales naturales, aunque no siempre son suficientes... el personal busca momentos de distracción a través de campeonatos deportivos y otras actividades recreativas."	Dificultad para gestionar el estrés / búsqueda de distracción / actividades recreativas	**Resiliencia y manejo de emociones**
2	"No se percibe un liderazgo claro respecto al manejo del estrés... no existe una estrategia efectiva que permita gestionarlo adecuadamente."	Ausencia de estrategia / falta de orientación	**Resiliencia y manejo de emociones**
3	"El estrés se enfrenta mediante reuniones y actividades extracurriculares que buscan fortalecer la convivencia."	Reuniones / fortalecimiento de la convivencia	**Resiliencia y manejo de emociones**
4	"La gesti l estrés se apoya en el trabajo en equipo y reuniones de coordinac	Trabajo en equipo / coordinación / apoyo mutuo	**Resiliencia y manejo de emociones**
5	"Se organizan actividades deportivas y eventos de integración... ayudan a reducir la te y fomentar un ambiente ameno."	Actividades deportivas / integración / reducción de tensión	**Resiliencia y manejo de emociones**

N.º Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
6	"Compartiendo actividades de confraternización, el área comercial se considera más unida."	Confraternización / unión / compañerismo	**Resiliencia y manejo de emociones**
7	"No se aplican estrategias formales... solo boletines informativos desde RR.HH."	Ausencia de estrategias formales / información pasiva	**Resiliencia y manejo de emociones**
8	"Tratamos de manejar el estrés con actividades de integración o reuniones donde compartimos experiencias."	Integración / compartir experiencias / dinámicas grupales	**Resiliencia y manejo de emociones**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia que los colaboradores afrontan las situaciones de estrés y presión mediante diferentes prácticas, principalmente relacionadas con la integración, las actividades recreativas, el trabajo en equipo y los espacios de intercambio de experiencias. Algunos testimonios señalan que las actividades deportivas, reuniones y acciones de confraternización son utilizadas como espacios de distracción y convivencia frente a las situaciones de presión laboral.

Asimismo, se identifican diferencias en la percepción sobre las estrategias existentes para gestionar el estrés. Algunos informantes señalan la existencia de actividades recreativas, reuniones y espacios de integración, mientras que otros manifiestan que no se cuenta con estrategias formales o con una orientación claramente establecida para abordar estas situaciones. También se menciona que los boletines informativos emitidos desde Recursos Humanos constituyen una forma de comunicación relacionada con este aspecto, aunque no son considerados por el informante como una estrategia formal de gestión del estrés.

Por otro lado, los testimonios muestran que el apoyo entre compañeros y la coordinación dentro de los equipos constituyen mecanismos utilizados para afrontar situaciones de presión. Las reuniones y el intercambio de experiencias aparecen como espacios en los que los colaboradores pueden compartir situaciones relacionadas con el trabajo y mantener la interacción con sus compañeros.

En conjunto, los testimonios permiten identificar que el manejo del estrés y las situaciones de presión se desarrolla principalmente mediante actividades de integración, recreación, coordinación, trabajo en equipo y apoyo entre compañeros, aunque también se reconocen limitaciones respecto a la existencia y continuidad de estrategias formales. Estos resultados se relacionan con los indicadores resiliencia y manejo de emociones, correspondientes a la dimensión coaching personal, y complementan los resultados obtenidos mediante el cuestionario al mostrar las prácticas y mecanismos que, desde la percepción de los informantes, se emplean para afrontar situaciones de presión en el área comercial.

Tabla 25

¿Cree que el coaching podría mejorar la productividad y el bienestar de los colaboradores en su área?

N.º Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
1	"Sí, justamente en un curso que llevamos se habló sobre la importancia de confiar en uno mismo… el coaching se podría fortalecer, lo que sin duda mejoraría la productividad."	Confianza en sí mismo / cambio de mentalidad / mejora del rendimiento	**Percepción del coaching**
2	"Si existiera un liderazgo ido dentro del área comercial… eso generaría mayor confianza, empoderamiento y lealtad hacia la jefatura."	Liderazgo sólido / empoderamiento / confianza / lealtad	**Percepción del coaching**

N.º Entrevista	Respuesta del entrevistado	Código	Categoría
3	"El coaching, al enfocarse en motivar y brindar apoyo, sería de gran ayuda… mejorar tanto individual como colectivamente."	Motivación / apoyo / mejora individual y grupal	**Percepción del coaching**
4	"Favorecería el intercambio de experiencias laborales, permitiendo aprender unos de otros y fortaleciendo el trabajo en equipo."	Aprendizaje compartido / trabajo en equipo / colaboración	**Percepción del coaching**
5	"Es importante y necesario para lograr los objetivos planificados y mostrar un mejor desempeño."	Logro de objetivos / desempeño institucional	**Percepción del coaching**
6	"Mientras se tenga un líder que pueda balancear la vida personal y laboral… habrá más compromiso y contribuc	Equilibrio vida-trabajo / compromiso / bienestar	**Percepción del coaching**
7	"El coaching ayudaría a potenciar las capacidades de cada colaborador."	Desarrollo de capacidades / crecimiento personal	**Percepción del coaching**
8	"El coaching sería beneficioso porque permitiría que los colaboradores se sientan más apoyados y motivados, creando equilibrio entre la vida personal y laboral."	Apoyo / motivación / equilibrio / bienestar	**Percepción del coaching**

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave.

Análisis e Interpretación

Del análisis de las entrevistas se evidencia una percepción favorable respecto a la posible contribución del coaching en el desarrollo de los colaboradores del área comercial. Los testimonios relacionan esta práctica con aspectos como la motivación, el apoyo, la confianza personal, el desarrollo de capacidades, el intercambio de experiencias y el trabajo en equipo.

Asimismo, algunos informantes vinculan el coaching con aspectos relacionados con el liderazgo y la forma de acompañar a los colaboradores. Se señala que un liderazgo orientado al

apoyo y a la confianza podría favorecer espacios de participación y desarrollo dentro de los equipos. De igual manera, se menciona la importancia del equilibrio entre la vida personal y laboral como un aspecto que puede ser considerado dentro del acompañamiento a los colaboradores.

Por otro lado, los entrevistados también relacionan el coaching con el desarrollo individual y colectivo. Entre las percepciones expresadas se encuentran la posibilidad de potenciar capacidades, promover el aprendizaje compartido, fortalecer la motivación y facilitar el intercambio de experiencias laborales. Estas apreciaciones muestran que los informantes atribuyen al coaching un posible aporte en diferentes aspectos del desarrollo de los colaboradores.

En conjunto, los testimonios permiten identificar que el coaching es percibido favorablemente como una práctica que podría contribuir al desarrollo de capacidades, la motivación, el apoyo, el trabajo colaborativo y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Sin embargo, estas apreciaciones corresponden a las percepciones de los informantes sobre una posible aplicación del coaching y no constituyen una comprobación de efectos sobre la productividad o el bienestar. Los resultados de esta tabla complementan los hallazgos cuantitativos y cualitativos anteriores y sirven como referencia para la formulación de la propuesta de coaching planteada en la investigación.

5.4 Triangulación

Tabla 26

Matriz de triangulación del Coaching

Dimensión	Objetivos	Resultados Cualitativos	Resultados Cuantitativos	Contraste / Comparación	Interpretación General
Coaching General	Diagnosticar la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024.	Los testimonios evidencian prácticas relacionadas con el liderazgo, motivación, participación, comunicación, colaboración, autonomía, autoconciencia y manejo de situaciones de presión. Asimismo, los informantes manifiestan una percepción favorable respecto a la posible aplicación del coaching para el desarrollo de los colaboradores.	Malo: 12 (28,6%) Regular: 20 (47,6%) Bueno: 10 (23,8%)	Existe correspondencia entre ambas fuentes, debido a que el predominio del nivel regular se complementa con testimonios que muestran la presencia de prácticas vinculadas con los componentes del coaching, aunque con diferencias en su desarrollo y aplicación.	El coaching general presenta una situación diferenciada, con predominio del nivel regular. Los resultados muestran la presencia de prácticas relacionadas con sus dimensiones empresarial u organizacional y personal, aunque estas no se manifiestan de manera uniforme en el área comercial.
Coaching Empresarial u Organizacional	Evaluar la situación actual del coaching organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024.	Los informantes identifican prácticas relacionadas con liderazgo, motivación, reconocimiento, delegación, participación, generación de ideas, comunicación y trabajo en equipo. También se evidencian diferencias en la aplicación de metodologías innovadoras y dificultades de coordinación entre algunas oficinas y áreas.	Malo: 12 (28,6%) Regular: 19(45,2%) Bueno: 11 (26,2%)	Los resultados presentan convergencia, ya que el predominio del nivel regular se relaciona con la existencia de prácticas organizacionales favorables, acompañadas de diferencias en la comunicación, coordinación interáreas y aplicación sistemática de prácticas vinculadas con la innovación y creatividad.	El coaching empresarial u organizacional se encuentra principalmente en un nivel regular. Se identifican prácticas relacionadas con sus indicadores, pero su presencia y desarrollo presentan diferencias según las actividades, oficinas y formas de coordinación dentro del área comercial.

Dimensión	Objetivos	Resultados Cualitativos	Resultados Cuantitativos	Contraste / Comparación	Interpretación General
Coaching Personal	Determinar la situación del coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024.	Los testimonios muestran prácticas relacionadas con la autonomía en la toma de decisiones, iniciativa, relaciones colaborativas, autoconciencia, autoestima, resiliencia y manejo de emociones. Sin embargo, se identifican diferencias en la participación, reconocimiento de áreas de mejora, colaboración entre áreas y estrategias para afrontar situaciones de presión.	Malo: 15 (35,7%) Regular: 15(35,7%) Bueno: 12 (28,6%)	Existe correspondencia entre ambas fuentes al mostrar una situación diferenciada. La distribución cuantitativa entre los niveles malo y regular se complementa con testimonios que evidencian la presencia de capacidades y prácticas personales, pero también diferencias en su manifestación entre los colaboradores.	El coaching personal presenta una situación diferenciada, con igual proporción en los niveles malo y regular. Los resultados cualitativos muestran que los indicadores analizados están presentes en las experiencias de los colaboradores, aunque con diferentes niveles de desarrollo y aplicación.

Análisis e Interpretación

La Tabla 24 presenta la triangulación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los colaboradores administrativos y las entrevistas realizadas a los informantes del área comercial. La comparación de ambas fuentes permite integrar la información cuantitativa y cualitativa para obtener una apreciación conjunta de la situación del coaching en sus dimensiones empresarial u organizacional y personal.

En relación con el coaching general, los resultados cuantitativos muestran que el 47,6 % de los colaboradores lo ubica en el nivel regular, el 28,6 % en el nivel malo y el 23,8 % en el nivel bueno. Esta distribución se complementa con los resultados cualitativos, en los que se identifican prácticas relacionadas con liderazgo, motivación, participación, comunicación, colaboración, autonomía, autoconciencia y manejo de situaciones de presión. Asimismo, los informantes expresan una percepción favorable respecto a la posible aplicación del coaching para el desarrollo de los colaboradores. En consecuencia, ambas fuentes permiten identificar que los componentes asociados al coaching están presentes en la dinámica del área comercial, aunque no se manifiestan de manera uniforme.

Respecto al coaching empresarial u organizacional, el 45,2 % de los colaboradores lo ubica en el nivel regular, mientras que el 28,6 % lo sitúa en el nivel malo y el 26,2 % en el nivel bueno. Los resultados cualitativos muestran prácticas vinculadas con liderazgo, motivación, reconocimiento, delegación, participación, innovación, comunicación y trabajo en equipo. No obstante, también se identifican diferencias en la aplicación de metodologías innovadoras, dificultades de coordinación entre algunas oficinas y una articulación variable con otras áreas de la empresa. Por tanto, existe correspondencia entre ambas fuentes, ya que el predominio del nivel

regular se relaciona con la presencia de prácticas organizacionales junto con aspectos que presentan diferentes niveles de desarrollo.

En cuanto al coaching personal, los resultados cuantitativos muestran que el 35,7 % de los colaboradores lo ubica en el nivel malo, otro 35,7 % en el nivel regular y el 28,6 % en el nivel bueno. Los resultados cualitativos complementan esta distribución al evidenciar prácticas relacionadas con la autonomía en la toma de decisiones, la iniciativa, las relaciones colaborativas, la autoconciencia, la autoestima, la resiliencia y el manejo de emociones. Sin embargo, los testimonios también muestran diferencias en la participación, en el reconocimiento de las áreas de mejora, en la colaboración entre áreas y en las formas utilizadas para afrontar situaciones de presión. En este sentido, ambas fuentes permiten reconocer una situación diferenciada en el desarrollo de los componentes del coaching personal.

La triangulación evidencia que los resultados cualitativos complementan los resultados cuantitativos al permitir identificar las prácticas y situaciones que se encuentran asociadas con los niveles obtenidos en el cuestionario. El predominio del nivel regular en el coaching general y en el coaching empresarial u organizacional se relaciona con la presencia de prácticas de liderazgo, motivación, participación, comunicación y trabajo en equipo, pero también con diferencias en su aplicación y articulación. En el coaching personal, la distribución entre los niveles malo y regular se complementa con testimonios que muestran distintos niveles de autonomía, iniciativa, autoconciencia, relaciones colaborativas y manejo de situaciones de presión.

Por tanto, los resultados integrados permiten diagnosticar que el coaching en los colaboradores administrativos del área comercial presenta una situación diferenciada, en la que existen prácticas y características relacionadas con las dimensiones empresarial u organizacional

y personal, pero con distintos niveles de desarrollo. La triangulación permite sustentar la existencia de aspectos susceptibles de fortalecimiento y proporciona elementos para orientar posteriormente la propuesta de coaching, sin establecer que dichas prácticas hayan producido efectos causales sobre la productividad, el bienestar o el desempeño de los colaboradores.

5.5 Discusión de resultados

Los resultados de la investigación permiten diagnosticar la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, periodo 2024. La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió identificar las características del coaching en sus dimensiones empresarial u organizacional y personal.

En relación con el objetivo general, los resultados muestran que el coaching presenta un nivel regular en el 47,6 % de los colaboradores, seguido del nivel malo con 28,6 % y bueno con 23,8 %. Los resultados cualitativos complementan esta distribución, debido a que se identificaron prácticas relacionadas con liderazgo, motivación, comunicación, participación, colaboración y autonomía, aunque con diferencias en su desarrollo entre oficinas y equipos.

Este resultado guarda relación con Báez Guerrero (2017), quien identificó la importancia de implementar un programa de coaching a partir de un diagnóstico realizado en el sector cooperativo. Asimismo, Rodríguez et al. (2020) reconocieron prácticas de coaching vinculadas con liderazgo, motivación, reconocimiento y trabajo en equipo. Estos aspectos también fueron identificados en la presente investigación. Desde la perspectiva de Whitmore (2017), el coaching busca desarrollar el potencial mediante la conciencia y la responsabilidad; en este sentido, los resultados evidencian prácticas relacionadas con estos elementos, aunque no permiten afirmar la existencia de un proceso de coaching institucionalizado.

Respecto al primer objetivo específico, referido al coaching empresarial u organizacional, el 45,2 % de los colaboradores lo ubica en el nivel regular, el 28,6 % en malo y el 26,2 % en bueno. Los testimonios evidencian prácticas relacionadas con liderazgo, motivación, reconocimiento, participación, comunicación y trabajo en equipo, pero también diferencias en la coordinación entre oficinas y áreas y en la aplicación de prácticas relacionadas con innovación y creatividad.

Estos resultados presentan similitud con Enciso Espinoza (2021), quien identificó dificultades relacionadas con la comunicación y la claridad de los objetivos entre trabajadores y líderes. A su vez, difieren de los resultados de Sahuaraura y Sánchez (2022) y Beisaga Luna (2022), quienes reportaron niveles predominantemente altos o eficientes de coaching organizacional en empresas de Cusco. Esta diferencia evidencia que la situación del coaching puede variar según las características y condiciones de cada organización.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con el coaching personal, el 35,7% de los colaboradores se ubica en el nivel malo, otro 35,7 % en regular y el 28,6 % en bueno. Los resultados cualitativos muestran prácticas relacionadas con autonomía, iniciativa, relaciones colaborativas, autoconciencia, autoestima, resiliencia y manejo de emociones; sin embargo, también se identifican diferencias entre los colaboradores respecto a estos aspectos.

Estos hallazgos pueden relacionarse con Velarde Barrionuevo (2022), quien, a partir de una revisión de literatura, plantea la importancia del coaching para el desarrollo personal y organizacional en la gestión pública. En la presente investigación, los resultados muestran que existen elementos vinculados con el desarrollo personal, aunque presentan diferentes niveles de manifestación. Por ello, los hallazgos permiten reconocer aspectos que pueden ser considerados en una propuesta de acompañamiento, sin atribuirles efectos causales.

La triangulación muestra correspondencia entre ambas fuentes de información. Los resultados cuantitativos identifican los niveles del coaching, mientras que los testimonios permiten comprender las prácticas y situaciones relacionadas con dichos niveles. En el coaching empresarial u organizacional, el predominio del nivel regular se relaciona con la presencia de liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo, junto con dificultades de coordinación. En el coaching personal, los niveles malo y regular se complementan con diferencias en autonomía, iniciativa, relaciones colaborativas y manejo de situaciones de presión.

Asimismo, los hallazgos pueden ser comprendidos desde el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984), debido a la presencia de experiencias laborales, reflexión, intercambio de experiencias y búsqueda de alternativas. Esta relación corresponde únicamente a una interpretación de los resultados desde el marco teórico y no implica que dicho modelo haya sido aplicado en la empresa.

Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, orientado a diseñar una propuesta de coaching basada en los resultados del diagnóstico, los hallazgos proporcionan los elementos para considerar aspectos como liderazgo, motivación, comunicación, participación, autonomía y desarrollo personal. En este sentido, Flores (2020) plantea una propuesta de coaching a partir de necesidades previamente identificadas en colaboradores administrativos, lo que guarda relación con el carácter diagnóstico-propositivo de la presente investigación.

En conjunto, los resultados permiten establecer que el coaching presenta una situación diferenciada entre los colaboradores administrativos del área comercial. Los resultados cuantitativos junto con la información cualitativa, constituyen la base para el diseño de la propuesta de coaching planteada en la investigación.

Capítulo VI

Propuesta de investigación

La presente propuesta se formula a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco. Asimismo, considera la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos mediante la triangulación, a partir de la cual se identificaron aspectos susceptibles de fortalecimiento en las dimensiones de coaching empresarial u organizacional y coaching personal.

6.1 Nombre de la propuesta de investigación:

"Programa de Coaching para el fortalecimiento de los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco."

6.2 Fundamento de la propuesta

La propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los colaboradores administrativos y las entrevistas realizadas a los informantes del área comercial. Los resultados cuantitativos muestran un predominio del nivel regular en el coaching general (47,6 %) y en el coaching empresarial u organizacional (45,2 %), mientras que el coaching personal presenta 35,7 % en nivel malo, 35,7 % en nivel regular y 28,6 % en nivel bueno.

La información cualitativa complementó estos resultados al evidenciar prácticas relacionadas con liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, participación, autonomía, generación de ideas y manejo de situaciones de presión, aunque con diferencias en su desarrollo entre oficinas y áreas.

En función de estos hallazgos, se plantea una propuesta orientada al fortalecimiento de los aspectos identificados en el diagnóstico. Para su desarrollo se propone el modelo GROW, debido a que permite estructurar las conversaciones de coaching mediante cuatro etapas: establecimiento de objetivos, análisis de la situación actual, exploración de alternativas y definición de compromisos de acción.

6.3 **Descripción de los procesos actuales**

En el área comercial se identifican diversas prácticas relacionadas con los componentes del coaching. En el ámbito empresarial u organizacional, los resultados cualitativos muestran prácticas de liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, participación e intercambio de ideas. Asimismo, existen espacios como reuniones y actividades de coordinación en los que los colaboradores pueden plantear propuestas relacionadas con sus funciones.

En el ámbito personal, se identifican prácticas vinculadas con la autonomía en la toma de decisiones, proactividad e iniciativa, relaciones colaborativas, reconocimiento de fortalezas y áreas de mejora, y afrontamiento de situaciones de presión. También se identificaron percepciones diferenciadas respecto al equilibrio entre la vida personal y profesional.

No obstante, los testimonios muestran que estas prácticas no presentan las mismas características en todas las oficinas o situaciones. Se observan diferencias principalmente en la coordinación entre áreas, aplicación de prácticas relacionadas con innovación y creatividad, participación y autonomía, relaciones colaborativas y manejo de situaciones de presión.

Por tanto, los procesos actuales evidencian la presencia de prácticas vinculadas con el coaching, aunque con diferentes niveles de desarrollo y aplicación, constituyendo la situación de partida para la formulación de la propuesta.

6.4 Estructura organizacional actual

El área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, está conformada por el Gerente Comercial, el Jefe de División de Ventas, seis Supervisores y colaboradores administrativos distribuidos en las siguientes oficinas:

- Instalaciones Nuevas
- Reclamos
- Facturación
- Cobranzas
- Atención al Cliente
- Marketing

Esta estructura constituye el ámbito organizacional donde se plantea desarrollar la propuesta de coaching.

6.5 Diagnóstico de los procesos de Coaching y su articulación con el modelo GROW

El diagnóstico de los procesos relacionados con el coaching en el área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, se desarrolla a partir de la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en la investigación. Los hallazgos evidencian la presencia de prácticas asociadas al coaching empresarial u organizacional y al coaching personal; sin embargo, estas presentan diferentes niveles de desarrollo y aplicación entre las oficinas y equipos de trabajo.

En relación con el coaching empresarial u organizacional, se identifican prácticas vinculadas con liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, participación e intercambio de ideas. Asimismo, se reconocen espacios de coordinación en los cuales los colaboradores pueden plantear propuestas relacionadas con sus funciones. No obstante, se

identifican oportunidades de fortalecimiento en la articulación de estas prácticas, principalmente en la coordinación entre áreas, la aplicación de acciones relacionadas con innovación y creatividad, y la consolidación de espacios de acompañamiento.

Respecto al coaching personal, se evidencian prácticas relacionadas con la autonomía en la toma de decisiones, proactividad e iniciativa, relaciones colaborativas, autoconciencia, autoestima y manejo de situaciones de presión. Sin embargo, los resultados cualitativos muestran percepciones diferenciadas respecto al desarrollo de estos aspectos, evidenciando la necesidad de fortalecer espacios orientados a la reflexión, participación y desarrollo personal de los colaboradores.

A partir de este diagnóstico, se plantea la articulación del modelo GROW como una estructura para orientar la propuesta de coaching. Este modelo permite organizar las conversaciones de coaching mediante cuatro etapas: definición de objetivos (Goal), análisis de la situación actual (Reality), identificación de alternativas de acción (Options) y establecimiento de compromisos para su ejecución (Will). De esta manera, la propuesta busca fortalecer las prácticas existentes mediante un proceso organizado de reflexión, generación de alternativas y seguimiento de acciones orientadas al desarrollo de los colaboradores administrativos del área comercial.

6.6 **Análisis FODA y estrategias del Coaching**

A partir de la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos mediante el cuestionario y las entrevistas, se elaboró la matriz FODA del coaching en el área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco. Su elaboración permitió identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con el coaching empresarial u organizacional y el coaching

personal, así como las condiciones favorables y limitaciones que podrían influir en la implementación de la propuesta.

Mediante el cruce de los componentes del FODA se formularon estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia. Estas estrategias se vinculan con los objetivos de la propuesta y orientan las acciones del programa de coaching basado en el modelo GROW.

Tabla 27

Matriz FODA estratégica del coaching en el área comercial de Electro Sur Este S.A.A. – 2024

Factores	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Diagnóstico interno	**F1.** Presencia de prácticas de liderazgo vinculadas con la orientación, motivación y acompañamiento. **F2.** Existencia de acciones de motivación, reconocimiento, capacitación y retroalimentación. **F3.** Existencia de espacios para plantear ideas y propuestas de mejora. **F4.** Presencia de comunicación directa, trabajo en equipo y apoyo entre colaboradores. **F5.** Percepción favorable de los informantes respecto a la aplicación del coaching.	**D1.** Diferencias en la comunicación y coordinación entre oficinas y áreas. **D2.** Aplicación no uniforme de prácticas relacionadas con la innovación y creatividad. **D3.** Diferencias en autonomía, iniciativa y participación según las responsabilidades. **D4.** Diferencias en las relaciones colaborativas entre áreas. **D5.** Diferencias en el reconocimiento de fortalezas, áreas de mejora y manejo de situaciones de presión.
Oportunidades (O)	**Estrategias ofensivas (FO)**	**Estrategias de reorientación (DO)**
O1. Existencia de reuniones y espacios de coordinación para incorporar prácticas de coaching. **O2.** Prácticas de liderazgo, motivación y trabajo en equipo que pueden fortalecerse. **O3.** Espacios de participación que pueden aprovecharse para fortalecer la autonomía e iniciativa. **O4.** Disposición favorable de los informantes para desarrollar una propuesta de coaching**.**	**FO1.** Incorporar el modelo GROW para fortalecer las prácticas de liderazgo y acompañamiento existentes (F1, F5, O2, O4). Vinculada con el OE1. **FO2.** Aprovechar los espacios de comunicación, coordinación y participación para promover el intercambio de ideas y propuestas de mejora (F3, F4, O1, O3). Vinculada con los OE2 y OE5. **FO3.** Consolidar las prácticas de motivación, reconocimiento y trabajo en equipo mediante acciones estructuradas de coaching (F2, F4, O2, O4). Vinculada con los OE1 y OE2.	**DO1.** Fortalecer la comunicación y coordinación entre oficinas mediante espacios de acompañamiento y retroalimentación (D1, D4, O1, O2). Vinculada con el OE2. **DO2.** Promover la autonomía, iniciativa y participación mediante conversaciones de coaching orientadas al establecimiento de objetivos y compromisos (D3, O3, O4). Vinculada con el OE3. **DO3.** Desarrollar espacios de reflexión y aprendizaje para fortalecer la autoconciencia, autoestima y manejo de situaciones de presión (D5, O1, O4). Vinculada con el OE4. **DO4.** Aprovechar los espacios de participación para promover prácticas uniformes de creatividad e innovación (D2, O1, O3). Vinculada con el OE5.
Amenazas (A)	**Estrategias defensivas (FA)**	**Estrategias de supervivencia (DA)**
A1. Disponibilidad limitada de tiempo debido a las actividades operativas del área. **A2.** Cambios en las prioridades operativas que podrían afectar la continuidad del programa. **A3.** Diferencias en la participación durante la implementación del programa. **A4.** Dificultad para mantener la continuidad de las actividades de acompañamiento.	**FA1.** Utilizar el liderazgo, la motivación y la comunicación existentes para favorecer la participación de los colaboradores en el programa de coaching (F1, F2, F4, A3). Vinculada con los OE1 y OE2. **FA2.** Aprovechar las prácticas de trabajo en equipo y coordinación para facilitar la continuidad de las acciones propuestas frente a las exigencias operativas (F4, A1, A2, A4). Vinculada con el OE2.	**DA1.** Establecer mecanismos de seguimiento y retroalimentación que permitan reducir las diferencias entre áreas y mantener la continuidad de las actividades de coaching (D1, D4, A2, A4). Vinculada con el OE2. **DA2.** Organizar las actividades del programa considerando la disponibilidad de tiempo, las funciones operativas y los niveles de participación de los colaboradores (D3, A1, A3). Vinculada con los OE1 y OE3.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario y las entrevistas.

6.7 Estrategias de gestión del coaching en el área comercial

Tabla 28

Estrategias asociadas según los objetivos

OBJETIVOS	Estrategias Asociadas
OG	• Implementar un programa estructurado de coaching basado en el modelo GROW, orientado al fortalecimiento del liderazgo, comunicación, participación, autonomía y desarrollo personal de los colaboradores administrativos.
OE 1	• Desarrollar una estrategia de acompañamiento basada en conversaciones de coaching, retroalimentación y orientación al desarrollo de los colaboradores.
OE2	• Fortalecer espacios de comunicación, intercambio de información y coordinación mediante prácticas de escucha activa y retroalimentación.
OE3	• Implementar espacios de reflexión y establecimiento de objetivos que favorezcan la toma de decisiones, generación de alternativas y compromiso con acciones de mejora.
OE4	• Promover procesos de acompañamiento orientados al reconocimiento de fortalezas, áreas de mejora y desarrollo personal.
OE5	• Generar espacios para el intercambio de ideas y propuestas de mejora mediante herramientas de coaching.

Nota. Elaboración propia

6.8 Estructura organizacional y gestión del coaching

Para la implementación del programa de coaching se establece una estructura organizacional que permita definir responsabilidades, facilitar la coordinación y asegurar la participación de los involucrados. La propuesta considera la participación del equipo de mando del área comercial como responsables de facilitar la aplicación de prácticas de coaching dentro del área comercial.

La gestión del programa estará conformada por el Gerente Comercial, el Jefe de División de Ventas y los Supervisores del área comercial, quienes tendrán responsabilidades relacionadas con la implementación, coordinación y seguimiento de las acciones propuestas. Asimismo, los colaboradores administrativos participarán como beneficiarios directos del programa mediante los espacios de acompañamiento, reflexión y desarrollo planteados.

La participación del equipo de mando permitirá favorecer la transferencia de prácticas de coaching hacia los equipos de trabajo mediante espacios de acompañamiento, retroalimentación y orientación, fortaleciendo la articulación entre los responsables del programa y los colaboradores administrativos.

Tabla 29

Estructura organizacional para la gestión del programa de coaching

Responsable	Función dentro del programa
Gerente Comercial	Liderar la implementación del programa y promover las condiciones necesarias para su desarrollo en el área comercial.
Jefe de División de Ventas	Coordinar las acciones del programa y realizar el seguimiento de su ejecución.
Supervisores	Facilitar la aplicación de prácticas de coaching mediante acompañamiento, comunicación, retroalimentación y transferencia de aprendizajes hacia sus equipos de trabajo.
Colaboradores administrativos	Participar en las actividades propuestas y en los espacios de reflexión, retroalimentación y fortalecimiento personal.

Nota. *Elaboración propia*

La estructura planteada permite organizar la gestión del programa, establecer responsabilidades y facilitar la articulación entre los responsables del área comercial y los colaboradores administrativos, quienes constituyen los beneficiarios de la propuesta.

6.9 Modelo de gestión de coaching

Para la gestión del programa de coaching se propone el modelo GROW como estructura metodológica para orientar las conversaciones de acompañamiento.

El modelo GROW comprende cuatro etapas:

Goal (Objetivo): En esta etapa se establecen los objetivos que se desean alcanzar mediante el proceso de coaching, considerando los aspectos identificados en el diagnóstico, como el fortalecimiento del liderazgo, comunicación, participación, autonomía y desarrollo personal.

Reality (Realidad): Consiste en analizar la situación actual del colaborador, identificando experiencias, dificultades, recursos disponibles y aspectos que requieren fortalecimiento. Esta etapa permite promover la reflexión sobre las prácticas actuales y las oportunidades de mejora.

Options (Opciones): En esta fase se generan alternativas de acción mediante el diálogo y la reflexión, permitiendo identificar posibles estrategias para afrontar situaciones, fortalecer capacidades y desarrollar nuevas formas de actuación.

Will (Compromiso): Corresponde a la definición de acciones concretas, responsabilidades y compromisos que orienten la aplicación de las alternativas seleccionadas, estableciendo mecanismos de seguimiento del proceso.

La aplicación del modelo GROW dentro de la propuesta permitirá organizar las acciones de coaching de manera estructurada, facilitando espacios de acompañamiento, reflexión y desarrollo dirigidos a los colaboradores administrativos del área comercial.

Figura 8

Articulación del modelo GROW con el Programa de Coaching propuesto para Electro Sur Este S.A.A.



Nota. Elaboración propia a partir del modelo GROW y los resultados.

6.10 **Políticas de gestión de coaching**

Para asegurar la adecuada implementación del programa de coaching, se establecen políticas orientadas a promover la participación, continuidad y desarrollo de los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco.

Las políticas consideradas son las siguientes:

a) Política de participación y compromiso: Se promoverá la participación activa de los responsables y colaboradores involucrados en las actividades del programa, considerando los espacios de coaching como oportunidades de reflexión, aprendizaje y desarrollo personal.

b) Política de confidencialidad y respeto: Las conversaciones desarrolladas durante el proceso de coaching deberán mantener criterios de respeto, confianza y confidencialidad,

favoreciendo un ambiente adecuado para la expresión de ideas, experiencias y oportunidades de mejora.

c) Política de acompañamiento continuo: El programa considerará acciones de seguimiento que permitan revisar los compromisos establecidos durante las sesiones de coaching y fortalecer la continuidad del proceso.

d) Política de retroalimentación y mejora: Se promoverá la retroalimentación como una práctica orientada al reconocimiento de fortalezas, identificación de oportunidades de mejora y fortalecimiento de las relaciones colaborativas.

Una vez definido el proceso metodológico del coaching, es necesario identificar los procesos operativos que permitirán gestionar, sostener y evaluar el programa en el área comercial. Estos procesos aseguran orden, trazabilidad y comunicación entre los mandos, evitando improvisaciones y facilitando la mejora continua.

6.11 **Plan de implementación del programa de coaching**

La implementación del programa de coaching se desarrollará de manera progresiva durante un periodo de seis meses, considerando las necesidades identificadas en el diagnóstico y las estrategias formuladas. El programa estará orientado al fortalecimiento de las prácticas asociadas al coaching empresarial u organizacional y al coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial.

La ejecución estará a cargo del equipo de mando del área comercial, conformado por el Gerente Comercial, Jefe de División de Ventas y Supervisores, quienes participarán como facilitadores del proceso. Los colaboradores administrativos serán los beneficiarios directos de las actividades de acompañamiento, reflexión y desarrollo propuestas.

El plan de implementación comprende las siguientes fases:

Tabla 30

Plan de implementación del programa de coaching

Fase	Descripción	Responsables	Periodo
Fase 1: Preparación y organización	Presentación del programa, definición de responsables, organización de participantes y planificación de actividades.	Gerente Comercial, Jefe de División de Ventas y Supervisores.	Mes 1
Fase 2: Desarrollo del programa de coaching	Ejecución de sesiones individuales, sesiones grupales, microtalleres y actividades de fortalecimiento mediante el modelo GROW, incluyendo la transferencia de prácticas de coaching hacia los equipos de trabajo.	Supervisores y facilitadores del programa.	Meses 2 al 5
Fase 3: Seguimiento y retroalimentación	Revisión de compromisos, acompañamiento y retroalimentación sobre el desarrollo del programa.	Jefe de División de Ventas y Supervisores.	Durante la implementación
Fase 4: Evaluación y cierre	Evaluación del cumplimiento de las actividades desarrolladas, identificación de aprendizajes y elaboración del informe de cierre.	Gerente Comercial y responsables del programa.	Mes 6

Nota. Elaboración propia.

La implementación del programa considera un periodo de seis meses, durante el cual se desarrollarán sesiones individuales, sesiones grupales, microtalleres y actividades de seguimiento orientadas al fortalecimiento de las prácticas asociadas al coaching en el área comercial.

6.12 Seguimiento y evaluación del programa de coaching

El seguimiento y evaluación del programa de coaching permitirá verificar el cumplimiento de las actividades planificadas, la participación de los involucrados y el desarrollo de las acciones propuestas. Este proceso estará orientado a identificar avances, oportunidades de mejora y aspectos necesarios para fortalecer la continuidad del programa.

Tabla 31

Seguimiento y evaluación del programa de coaching

Aspecto de seguimiento	Indicadores	Mecanismos de evaluación
Cumplimiento del programa	Número de sesiones realizadas y porcentaje de actividades ejecutadas.	Revisión del cronograma y registros de actividades.
Participación de los involucrados	Nivel de participación de responsables y colaboradores en las actividades programadas.	Registros de asistencia y participación.
Desarrollo de las sesiones de coaching	Cumplimiento de compromisos y acuerdos establecidos mediante el modelo GROW.	Revisión de bitácoras y reportes de seguimiento.
Transferencia de prácticas de coaching hacia los equipos	Número de espacios de acompañamiento y retroalimentación realizados realizados por los responsables del programa hacia los equipos de trabajo.	Revisión de registros de seguimiento y reportes de actividades.
Percepción del proceso	Opinión de los participantes sobre el desarrollo del programa.	Encuestas breves de retroalimentación.

Nota. Elaboración propia.

La evaluación final permitirá identificar el nivel de cumplimiento de las actividades propuestas y establecer recomendaciones para la continuidad del programa de coaching dentro del área comercial.

6.13 Cronograma de implementación del programa de coaching

El cronograma de implementación del programa de coaching establece la distribución temporal de las actividades propuestas durante un periodo de seis meses, equivalente a 24 semanas. La programación considera las fases definidas en el plan de implementación, organizando progresivamente las actividades de preparación, desarrollo, transferencia de prácticas, seguimiento y evaluación del programa.

Tabla 32

Cronograma de Trabajo del Programa de Coaching GROW — 2026

Fase / Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24
1. Preparación y alineamiento																								
2. Planificación del proceso GROW																								
3. Desarrollo de sesiones de coaching																								
4. Transferencia de prácticas de coaching hacia los equipos																								
5. Seguimiento y retroalimentación																								
6. Evaluación final y cierre																								

Nota. Elaboración propia.

6.14 Presupuesto de implementación del programa de coaching

El presupuesto de implementación del programa de coaching contempla los recursos necesarios para desarrollar las actividades previstas durante un periodo de seis meses. Los costos considerados se relacionan con las sesiones de coaching, actividades de fortalecimiento, seguimiento y evaluación del programa.

Tabla 33

Presupuesto de implementación del programa de coaching

Actividad / Recurso	Cantidad / Frecuencia	Duración	Costo unitario (S/.)	Subtotal (S/.)
Sesiones individuales de coaching	8 líderes × 6 sesiones = 48 sesiones	1 hora	150	7,200
Sesiones grupales de coaching	6 sesiones (1 por mes)	2 horas	350	2,100
Taller inicial de presentación del programa	1 taller	2 horas	500	500
Seguimiento mensual del programa	6 seguimientos	—	150	900
Kits de materiales para participantes	8 kits	—	35	280
Microtalleres de fortalecimiento	30 microtalleres	45 min	40	1,200
Material de apoyo	5 paquetes	—	55	275
Actividades de integración y transferencia de aprendizajes	3 actividades de integración y transferencia de aprendizajes	—	120	360
Evaluación de cierre del programa	2 evaluaciones	—	250	500
Elaboración de informe final	1 informe	—	600	600
Total general	—	—	—	**14,155.00**

Nota. Elaboración propia.

6.15 **Consideraciones para la implementación**

La implementación del programa de coaching requiere considerar aspectos organizacionales y operativos que permitan desarrollar las actividades propuestas de manera ordenada y sostenible. En este sentido, se consideran las siguientes condiciones:

a) . Compromiso de los responsables del programa: La participación del Gerente Comercial, Jefe de División de Ventas y Supervisores constituye un elemento necesario para facilitar el desarrollo de las actividades propuestas, debido a su rol como responsables de acompañamiento, retroalimentación y transferencia de prácticas de coaching hacia los equipos de trabajo.

b) Disponibilidad y organización del tiempo: La programación de las sesiones, microtalleres y actividades de seguimiento debe considerar las características operativas del área comercial, organizando los espacios de participación sin afectar el desarrollo de las funciones habituales de los colaboradores.

c) Participación de los colaboradores administrativos: El desarrollo del programa requiere la participación activa de los colaboradores administrativos, promoviendo espacios de reflexión, comunicación, intercambio de experiencias y retroalimentación vinculados con las dimensiones del coaching consideradas en la investigación.

d) Continuidad y seguimiento del programa: La sostenibilidad de la propuesta dependerá del seguimiento periódico de las actividades programadas, la revisión de compromisos establecidos mediante el modelo GROW y la identificación de oportunidades de mejora durante su ejecución.

6.16 Conclusión de la propuesta

La propuesta de investigación se fundamenta en los resultados obtenidos mediante el diagnóstico del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco. A partir de la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos se identificaron aspectos relacionados con liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, autonomía, relaciones colaborativas, autoconciencia y manejo de emociones que requieren fortalecimiento mediante acciones estructuradas.

El programa de coaching propuesto, basado en el modelo GROW, establece una metodología organizada para orientar las actividades de acompañamiento, reflexión, retroalimentación y transferencia de prácticas hacia los equipos de trabajo. Su implementación considera responsables, actividades, cronograma, recursos y mecanismos de seguimiento que permiten orientar su desarrollo dentro del área comercial.

En este sentido, la propuesta constituye una alternativa de fortalecimiento de las prácticas asociadas al coaching empresarial u organizacional y al coaching personal, manteniendo coherencia con los resultados de la investigación y las dimensiones consideradas en la operacionalización de la variable.

Conclusiones

Primera. En relación con el objetivo general, se diagnosticó que la situación del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, presenta un nivel de desarrollo susceptible de fortalecimiento, evidenciándose un predominio del nivel regular con 47,6 % de los participantes. Los resultados cualitativos complementaron estos hallazgos al identificar la presencia de prácticas relacionadas con orientación, motivación, comunicación, acompañamiento y trabajo en equipo. Sin embargo, estas prácticas presentan diferencias en su aplicación entre oficinas, áreas y niveles de responsabilidad, evidenciando la necesidad de una mayor articulación mediante procesos estructurados de coaching.

Segunda. Respecto al primer objetivo específico, se determinó que el coaching empresarial u organizacional presenta predominantemente un nivel regular, representado por el 45,2 % de los participantes. Los resultados cualitativos evidenciaron la existencia de prácticas relacionadas con liderazgo, motivación, reconocimiento, capacitación, retroalimentación, comunicación, trabajo en equipo, participación e intercambio de ideas. No obstante, se identificaron diferencias en la coordinación entre oficinas, las relaciones colaborativas y la aplicación de prácticas vinculadas con la innovación y creatividad, por lo que estos aspectos constituyen oportunidades de fortalecimiento dentro del área comercial.

Tercera. En relación con el segundo objetivo específico, se determinó que el coaching personal presenta una distribución de 35,7 % en el nivel malo, 35,7 % en el nivel regular y 28,6 % en el nivel bueno, evidenciando percepciones diferenciadas entre los colaboradores administrativos. Los hallazgos cualitativos permitieron identificar prácticas vinculadas con autonomía en la toma de decisiones, proactividad e iniciativa personal, relaciones colaborativas,

autoconciencia, autoestima, resiliencia y manejo de emociones. Sin embargo, estas prácticas presentan diferentes niveles de desarrollo según las responsabilidades, oficinas y situaciones laborales, constituyendo aspectos susceptibles de fortalecimiento mediante acciones de acompañamiento y desarrollo personal.

Cuarta. En cumplimiento del tercer objetivo específico, se diseñó una propuesta de Programa de Coaching dirigido a los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, sustentada en los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos mediante la investigación y la triangulación de la información. Como parte del proceso de formulación de la propuesta, se desarrolló el análisis FODA para organizar los principales factores internos y condiciones relacionadas con el fortalecimiento del coaching empresarial u organizacional y el coaching personal. La propuesta incorpora el modelo GROW como metodología de organización de las acciones de coaching, considerando la definición de objetivos, análisis de la situación actual, generación de alternativas y establecimiento de compromisos. Asimismo, contempla estrategias, actividades, responsables, cronograma, recursos y mecanismos de seguimiento orientados al fortalecimiento de las prácticas asociadas al coaching. Debido a que la propuesta no ha sido implementada, sus resultados deberán ser evaluados posteriormente.

Recomendaciones

Primera. Se recomienda que la Gerencia Comercial, en coordinación con la oficina responsable de la gestión de recursos humanos, evalúe la implementación del Programa de Coaching dirigido a los colaboradores administrativos del área comercial de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, considerando la propuesta formulada a partir de los resultados del diagnóstico. Para ello, se sugiere considerar los objetivos, estrategias, actividades, responsables, cronograma, recursos y mecanismos de seguimiento establecidos, promoviendo una aplicación progresiva y organizada de las prácticas de coaching empresarial u organizacional y coaching personal.

Segunda. Se recomienda que la oficina responsable de la gestión de recursos humanos fortalezca las capacidades del Gerente Comercial, Jefe de División de Ventas y Supervisores mediante acciones de capacitación relacionadas con liderazgo con enfoque de coaching, comunicación efectiva, escucha activa, retroalimentación, reconocimiento y acompañamiento. Estas acciones permitirían fortalecer el desarrollo de prácticas asociadas al coaching empresarial u organizacional y favorecer espacios de coordinación e intercambio entre los equipos de trabajo.

Tercera. Se recomienda que la oficina responsable de la gestión de recursos humanos, en coordinación con los responsables del área comercial, promueva espacios de acompañamiento individual y grupal orientados al fortalecimiento de aspectos relacionados con el coaching personal, tales como autonomía, iniciativa, relaciones colaborativas, autoconciencia, autoestima, resiliencia y manejo de emociones. Para ello, pueden considerarse conversaciones estructuradas mediante el modelo GROW, espacios de reflexión y actividades de retroalimentación, considerando la participación y características de los colaboradores.

Cuarta. Se recomienda que la Gerencia Comercial y la oficina responsable de la gestión de recursos humanos establezcan mecanismos de seguimiento y evaluación del Programa de Coaching en caso de ser implementado, considerando registros de participación, fichas de objetivos y compromisos GROW, evidencias de seguimiento y encuestas de retroalimentación. Estos mecanismos permitirán identificar avances, dificultades y oportunidades de mejora para orientar la continuidad y ajuste de las actividades propuestas.

Quinta. Se recomienda promover el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con el coaching en el ámbito organizacional, considerando diferentes sectores, áreas funcionales y contextos institucionales, con el propósito de ampliar el conocimiento sobre su aplicación y fortalecer la evidencia académica respecto al desarrollo de competencias, liderazgo, comunicación y acompañamiento de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales.* Samborondón: Universidad ECOTEC.

ASESCO. (2018). *El libro blanco del coaching.* España: Editorial Círculo Rojo.

Atkinson, A., Watling, J., & Brand, P. (2022). Feedback and coaching. *European journal of pediatrics*, 441-446.

Báez, J. (2017). *El Coaching en el Sector Cooperativo de la Provincia de Tungurahua.* Ambato: Universidad Técnica De Ambato. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25381/1/343%20o.e..pdf

Bayón, F. (2014). *Coaching hoy: Teoría general del coaching.* Madrid: Editorial universitaria Ramon Areces. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VhoeDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=teoria++del+coaching+&ots=w4uuZCgHq-&sig=Vge_XMRxNRzkoGBjtIVDjMn7HE4#v=onepage&q=teoria%20%20del%20coaching&f=false

Beisaga, A. (2022). *Impacto del coaching organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores en la tienda Maestro, Cusco, 2022.* Lima: Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96238/Beisaga_LA-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Bozer, G., Delegach, M., & Kotte, S. (2022). La influencia del contexto del coaching organizacional en la motivación previa al coaching y el papel del enfoque regulatorio: un estudio experimental. *Human Resource Development Quarterly*, 383-403. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21462

Business empresarial. (1 de Agosto de 2023). *Descubre por qué las empresas exitosas invierten en el coaching empresarial*. Descubre por qué las empresas exitosas invierten en el coaching empresarial: https://www.businessempresarial.com.pe/descubre-por-que-las-empresas-exitosas-invierten-en-el-coaching-empresarial/

Calderón, K., & Silva, A. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Revista convicciones*, 83-87.

Cannon Bowers, J., Bowers, C., Carlson, C., Doherty, S., Evans, J., & Hall, J. (2023). Coaching en el lugar de trabajo: un metaanálisis y recomendaciones para el avance de la ciencia del coaching. *Frontiers in Psychology*, 15. https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166

Castro, K., & Delgado , J. (2020). Gestión del talento humano enel desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 20. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107/93

Chiavenato, I. (2018). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones. Mexico: The McGraw-Hill.

Chingay, S., Alfaro, W., & Guerra, L. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011–2021. *Revista de Ciencias Sociales*.

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2018). *El manual completo de coaching.* Sage. https://books.google.com.pe/books/about/The_Complete_Handbook_of_Coaching.html?id=ON85tAEACAAJ&redir_esc=y

Creswell, J. (2009). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* Sage. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

De Haan , E., & O. Nilsson, V. (2023). ¿Qué podemos saber sobre la efectividad del coaching? Un metaanálisis basado únicamente en ensayos controlados aleatorios. *Academia de Gestión, Aprendizaje y Educación*, 641-661. https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107

Dembkowski, S., Eldridge, F., & Hunter, I. (2006). *The Seven Steps of Effective Executive Coaching.* Thorogood. https://books.google.com.pe/books/about/The_Seven_Steps_of_Effective_Executive_C.html?id=t6K1swEACAAJ&redir_esc=y

Dessler, G. (2020). Human Resource Management. En G. Dessler, *Gestión de Recursos Humanos* (15 ed., pág. 692). Estados Unidos: Pearson Education India.

Diario Gestion. (2024). *¿Cómo abrir posibilidades a través del Coaching Ejecutivo?* Lima: Diario Gestion.

Electro Sur Este S.A.A. (2024). *Plan Estratégico 2022 – 2026.* https://www.else.com.pe/ArchivosTransparencia/2024000143.pdf?utm_source=

Enciso, D. (2021). *Coaching en las micro y pequeñas empresas rubro transporte interprovincial: Caso transportes divino señor tours E.I.R.L., Distrito Ayacucho, 2019.* Universidad Catolica los angeles Chimbote. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/26545/CLARIDAD_COMPROMISO_ENCISO_%20ESPINOZA_%20DIEGO_%20FILOMENO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores, A. (2020). *Propuesta de coaching para potenciar las habilidades directivas en los colaboradores de El Molino Del Agricultor S.A.C Lambayeque - 2018.* Pimentel:

Universidad Señor De Sipan. https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7186/Flores%20Leonardo%20Alondra%20Adonay.pdf?sequence=1&isAllowed=y

FORTUNE. (2022). Cómo un enfoque inclusivo del coaching ejecutivo está cambiando las reglas del juego.

Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 12. file:///C:/Users/intel/Downloads/Dialnet-LaGestionDeTalentoHumanoYSuInfluenciaEnElDesempeno-8042592%20(1).pdf

Gómez, J. (2021). *El coaching y su efecto en la productividad laboral en un centro de autoaprendizaje.* Universidad Autónoma de Querétaro. Queretaro: Universidad Autónoma de Querétaro. https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/8836/1/RI007676.pdf

Gómez, P., Hernández , J., & Méndez , M. (2014). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería. *Ciencia & Trabajo*, 9-16.

Grant, A. M. (2014). La eficacia del coaching ejecutivo en tiempos de cambio organizacional. *Journal of Change Management, 14*(2), 24. https://doi.org/https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2013.805159

Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill. https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodologia de la Investigacion.* Mexico: McGraw-Hill.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion.* Mexico: McGrawHill. https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf

João, M. (2018). *Coaching : O guia essencial para coaches e líderes; e para quem procura ser ainda mais feliz!* Lua de Papel. https://doi.org/https://www.google.com.pe/books/edition/Coaching/hG5TDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Kapoutzis, N., Whiley, L., Yarker, J., & Lewis, R. (2024). Cultura del coaching: una revisión de la evidencia y un marco para la investigación y la práctica futuras. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 50-76. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/17521882.2023.2250458

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.* Prentice-Hall.

Koopman , R., Danskin, P., Ehrenhard, M., & Groen, A. (2021). El desarrollo cronológico del coaching y la mentoría: disciplinas paralelas. *nternational Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 137-151. https://doi.org/ 10.24384/3w69-k922

Lugo, A. (2019). La inteligencia emocional: exposición teórica de los modelos fundantes. *Revista seres y saberes*.

Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (Noviembre de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Universidad de San Buenaventura, 34*, 10. http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii02113.pdf

Molina, M., Romero, A., & Carrera, P. (2022). Modelo de coaching para el desarrollo empresarial. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 128-144.

Moreno, F., & Godoy, E. (Abril de 2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 11. https://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería – Osinergmin. (2023). *Informe anual del sector eléctrico*. https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/informes-anuales-sector-electrico

Ortiz, D., & Álvarez, J. (2021). Coaching: liderazgo y desarrollo profesional. *Revista Universidad de Guayaquil*, 27-40.

Passmore , J., & Evans Krimme, R. (2021). El futuro del coaching: un marco conceptual para el sector del coaching. Del oficio personal al proceso científico y sus implicaciones para la práctica y la investigación. *El futuro del coaching: un marco conceptual para el sector del coaching. Del oficio personal al proceso científico y sus implicaciones para la práctica y la investigación.*, 8. https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.715228

Pérez, I. (01 de Abril de 2019). Gestion Del Talento Humano Por Competencias, Como Modelo De Negocio Dirigido A Pymes. *Universidad Santo Tomas de Aquino*, 19. http://hdl.handle.net/11634/34065

Roberts, A., Greenwood, D., & Stanley, M. (2019). Coach knowledge in talent identification: A systematic review and meta-synthesis. *Journal of science and medicine in sport*, 1163-1172.

Rodríguez, M., Mogollón, M., & Cortés, A. (2020). *El Coaching como herramienta de gestión en empresas del sector financiero.* Ibagué: Universidad Cooperativa de Colombia. http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/94/78

Ryttinger, R., Serralta, F., Pires, N., Basto, I., Melo, G., & Ribeiro, E. (2022). Colaboración terapéutica en una zona de confort: estudio de un caso de psicoterapia de un paciente borderline que no experimentó mejoría. *Studies in Psychology*, 639-665.

Sahuaraura, G., & Sánchez, J. (2022). *Coaching organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa del Sector Retail, Cusco – 2022.* Lima: Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100758/Sahuaraura_CGM-S%c3%a1nchez_HJF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, A. (2017). Empoderamiento, liberación y desarrollo humano. *Psychosocial Intervention*, 55-163.

Stephen P. , R., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. https://elsolucionario.net/comportamiento-organizacional-robbins-judge-13va-edicion/

UNITAR. (2009). *Guía para el Desarrollo de un Plan de Acción para la Gestión Racional de las Sustancias Químicas.* Ginebra: Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones .

Valle, L. (2019). *Coaching empresarial: Definición, modelos y programas. Una revisión teórica.* Lima: Universidad Peruana Unión.

Velarde, N. (2021). El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 1215-1230.

Velarde, N. (2022). El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco. *Revista Cientifica Edu.Pe*, 13-28. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2813/6017

Velasco, P., Dominguez, F., & Quintas, S. (2010). La mentoría entre iguales y el desarrollo de competencias. *Mentoring & Coaching*, 71-85.

Véliz, I. (2019). El coaching como parte de la cadena de valor en las ofertas de servicios y productos en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Villa, J., & Caperan, J. (2017). *Manual del coaching.* Madrid: Editorial Profit. https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/09/EBOOK_ManualdeCoaching.pdf

Whitmore, J. (2017). *Coaching.* Barcelona: Paidos Empresa.

Wolk, L. (2020). *Coaching el arte de soplar brasas.* Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Zegarra, A. (2020). *Coaching y desempeño laboral en la tienda Starbucks 91 Kio, Lurín – 2020.* Lima: Universidad Autonoma de Peru. https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2085/Tesis.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Apéndice

Apéndice 1. Matriz de consistencia

COACHING EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A. SEDE CUSCO, PERIODO 2024

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, periodo 2024?	Diagnosticar la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, periodo 2024.	La situación actual del coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, presenta un nivel predominantemente regular durante el año 2024.	**COACHING**	➢ **Coaching empresarial u organizacional** ➢ **Coaching personal**	➢ Liderazgo ➢ Motivación ➢ Innovación ➢ Creatividad ➢ Equilibrio entre la vida personal - profesional ➢ Habilidades comunicativas ➢ Trabajo en equipo ➢ Bienestar laboral. ➢ Adaptabilidad ➢ Autonomía en la toma de decisiones. ➢ Proactividad e iniciativa personal. ➢ Relaciones colaborativas ➢ Autoconciencia ➢ Autoestima ➢ Resiliencia ➢ Manejo de emociones	**Tipo:** Aplicada **Nivel:** Descriptivo-propositivo. **Diseño:** No experimental, transversal **Enfoque:** Mixto. **POBLACIÓN Y MUESTRA** -Población cuantitativa: 42 colaboradores administrativos del área comercial. -Informantes cualitativos: 1 gerente comercial, 1 jefe de División de Ventas y 6 supervisores. **Técnica:** -Encuesta -Entrevista semiestructurada **Instrumento:** -Cuestionario -Guía de entrevista **ANÁLISIS DE DATOS:** - Estadística descriptiva mediante SPSS versión 26. - Análisis de contenido. - Triangulación de información cuantitativa y cualitativa.
PROBLEMA ESPECÍFICOS	**OBJETIVO ESPECÍFICOS**	**HIPÓTESIS ESPECIFICA**				
P.E.1: ¿Cuál es la situación actual del coaching organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024? **P.E.2:** ¿Cuál es la situación actual del coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024? **P.E.3:** ¿Cómo diseñar una propuesta de coaching para los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, periodo 2024, basada en los resultados del diagnóstico?	**O.E.1:** Describir la situación actual del coaching empresarial en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024. **O.E.2:** Determinar la situación del coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024 **O.E.3:** Diseñar una propuesta de coaching para los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. Sede Cusco, periodo 2024, basada en los resultados del diagnóstico.	**H1:** El coaching organizacional en los colaboradores administrativos del área comercial de Electro Sur Este S.A.A., sede Cusco, presenta un nivel predominantemente regular durante el año 2024. **H2:** El coaching personal en los colaboradores administrativos del área comercial de Electro Sur Este S.A.A., presenta un nivel predominantemente regular durante el año 2024.				

Apéndice 2. Matriz de instrumento

Variable	Dimensión	Indicador	Peso	%	Ítems	Valoración
Coaching	Coaching empresarial u organizacional	**Liderazgo**	2	6.45%	1. Usted y sus compañeros practican el liderazgo en el trabajo diario. 2. En la empresa Electro Sur Este S.A.A. se usa el liderazgo para motivar al personal.	1= Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
		Motivación	2	6.45%	3. Se siente orgulloso del trabajo que realiza en la empresa. 4. Se siente motivado para cumplir con las metas y objetivos de su trabajo.	
		Innovación	2	6.45%	5. En su trabajo se generan oportunidades para innovar y mejorar la organización. 6. Se aplican metodologías innovadoras para mejorar las actitudes de los colaboradores.	
		Creatividad	2	6.45%	7. Propone ideas creativas para mejorar los procesos o tareas en su trabajo. 8. Se le brinda la oportunidad de compartir sus ideas creativas dentro de la empresa Electro Sur Este S.A.A.	
		Equilibrio vida personal–laboral	2	6.45%	9. Las oportunidades de mejora dentro de la organización contribuyen a su desarrollo personal. 10. Aplica el equilibrio entre su vida personal y profesional en su trabajo diario.	
		Habilidades comunicativas	2	6.45%	11. Cree que la comunicación en su lugar de trabajo es eficaz. 12. Siente que puede expresar sus ideas y opiniones de manera clara y precisa en su trabajo.	
		Trabajo en equipo	2	6.45%	13. Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes. 14. Cree que la información y las opiniones se comparten de manera abierta y se consideran en la toma de decisiones del equipo.	
		Bienestar laboral	2	6.45%	15. Existe una buena relación entre usted y sus compañeros de trabajo. 16. Está satisfecho con las tareas y responsabilidades que realiza en su trabajo.	
		Adaptabilidad	1	3.23%	17. Se adapta con facilidad a los cambios o situaciones nuevas en su área laboral.	
	Coaching personal	**Autonomía en la toma de decisiones**	2	6.45%	18. Siente que participa activamente en la toma de decisiones en su trabajo. 19. Tiene facilidad para tomar decisiones relacionadas con sus funciones laborales.	
		Proactividad e iniciativa personal	2	6.45%	20. Se ve como una persona proactiva que toma la iniciativa para resolver problemas y mejorar procesos. 21. Propone alternativas de solución ante situaciones nuevas o problemas laborales.	
		Relaciones colaborativas	1	3.23%	22. Existe colaboración y trabajo conjunto entre las distintas oficinas de la organización.	
		Autoconciencia	2	6.45%	23. Reconoce con claridad sus fortalezas y aspectos que necesita mejorar. 24. Es capaz de identificar y comprender sus propias emociones y sentimientos.	
		Autoestima	1	3.23%	25. Se siente satisfecho con sus habilidades y los logros que ha conseguido.	
		Resiliencia	2	6.45%	26. Está preparado para manejar el estrés y la presión en su trabajo. 27. Mantiene una actitud positiva y optimista frente a los desafíos laborales.	
		Manejo de emociones	2	6.45%	28. Gestiona sus emociones y comportamientos en situaciones difíciles. 29. Maneja y resuelve los conflictos laborales de manera efectiva.	
	TOTAL	—	**29**	**100%**	—	—

Apéndice 3. Instrumento cuestionario

CUESTIONARIO: COACHING EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A., SEDE CUSCO, PERIODO 2024

La presente investigación tiene un carácter exclusivamente académico. La información que usted brinde será utilizada de manera confidencial y únicamente para el desarrollo del estudio. Este estudio tiene como objetivo principal **diagnosticar la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos**, con el fin de generar aportes que contribuyan al fortalecimiento de su desempeño laboral. Asimismo, forma parte del proceso de formación profesional de los estudiantes de la Universidad, permitiéndoles aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos.

DATOS GENERALES
(Marque o complete según corresponda)

- **Edad:** _____
- **Sexo:** ( ) Masculino ( ) Femenino

Instrucciones para completar el cuestionario

- ✓ Lea cada afirmación cuidadosamente.
- ✓ Marque la opción que mejor represente su opinión colocando una X en la casilla correspondiente.
- ✓ No existen respuestas correctas o incorrectas; responda con total sinceridad.
- ✓ En caso alguna pregunta no se aplique a su experiencia, seleccione la opción más cercana a su percepción.
- ✓ Toda la información será tratada con estricta confidencialidad.

ESCALA DE VALORACIÓN				
NUNCA **1**	**CASI NUNCA** **2**	**A VECES** **3**	**CASI SIEMPRE** **4**	**SIEMPRE** **5**

	DESCRIPCION	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Variable 1: Coaching					
	D1: Coaching empresarial u organizacional					
1.	Usted y sus compañeros practican el liderazgo en el trabajo diario.					
2.	En la empresa Electro Sur Este S.A.A. se usa el liderazgo para motivar al personal.					
3.	Se siente orgulloso del trabajo que realiza en la empresa.					
4.	Se siente motivado para cumplir con las metas y objetivos de su trabajo.					
5.	En su trabajo se generan oportunidades para innovar y mejorar la organización.					
6.	Se aplican metodologías innovadoras para mejorar las actitudes de los colaboradores.					
7.	Propone ideas creativas para mejorar los procesos o tareas en su trabajo.					
8.	Se le brinda la oportunidad de compartir sus ideas creativas dentro de la empresa Electro sur este S.A.A..					
9.	Cree que las oportunidades de mejora dentro de la organización contribuyen a su desarrollo personal.					
10.	Aplica el equilibrio entre su vida personal y profesional en su trabajo diario.					
11.	Cree que la comunicación en su lugar de trabajo es eficaz.					
12.	Siente que puede expresar sus ideas y opiniones de manera clara y precisa en su trabajo.					
13.	Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes.					
14.	Cree que la información y las opiniones se comparten de manera abierta y se consideran en la toma de decisiones del equipo.					
15.	Existe una buena relación entre usted y sus compañeros de trabajo.					
16.	Está satisfecho con las tareas y responsabilidades que realiza en su trabajo.					
17.	Se adapta con facilidad a los cambios o situaciones nuevas en su área laboral.					
	D2: Coaching personal					
18.	Siente que participa activamente en la toma de decisiones en su trabajo.					
19.	Tiene facilidad para tomar decisiones relacionadas con sus funciones laborales.					
20.	Te ves como una persona proactiva que toma la iniciativa para resolver problemas y mejorar procesos.					
21.	Propone alternativas de solución ante situaciones nuevas o problemas laborales.					
22.	Existe colaboración y trabajo conjunto entre las distintas oficinas de la organización.					
23.	Reconoces con claridad tus fortalezas y aspectos que necesitas mejorar.					
24.	Eres capaz de identificar y comprender tus propias emociones y sentimientos.					
25.	Te sientes satisfecho con tus habilidades y los logros que has conseguido.					
26.	Estás preparado para manejar el estrés y la presión en tu trabajo.					
27.	Mantienes una actitud positiva y optimista frente a los desafíos laborales.					
28.	Gestionas tus emociones y comportamientos en situaciones difíciles.					
29.	Manejas y resuelves los conflictos laborales de manera efectiva.					

Anexo 4. Instrumento guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA (GERENTE, JEFE DE VENTAS Y SUPERVISORES)

Datos personales

- **Género:** .....
- **Edad:** .....

Presentación

Buenos días/tardes. Agradecemos su participación en esta entrevista.

La presente investigación tiene fines estrictamente académicos y toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad. Este estudio tiene como objetivo principal **diagnosticar la situación actual del coaching en los colaboradores administrativos**, con el fin de generar aportes que contribuyan al fortalecimiento de su desempeño laboral. Asimismo, forma parte del proceso de formación profesional de los estudiantes de la Universidad, permitiéndoles aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos.

Agradecemos sinceramente su tiempo y colaboración.

Duración aproximada de la entrevista: 15 a 30 minutos.

Preguntas

- **Liderazgo y motivación**

1. ¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño de los colaboradores de su equipo?
2. ¿Qué acciones se implementan para motivar a los colaboradores en su trabajo?

- **Innovación y creatividad**

3. ¿Los colaboradores tienen oportunidades para proponer ideas innovadoras en su trabajo?
4. ¿Se aplican metodologías innovadoras para mejorar el rendimiento del equipo?

- **Equilibrio vida personal–laboral**

5. ¿Considera que los colaboradores mantienen un adecuado equilibrio entre su vida personal y laboral?

- **Habilidades comunicativas y trabajo en equipo**

6. ¿Cómo describe la comunicación dentro del equipo de trabajo?
7. ¿El trabajo en equipo es promovido y facilitado dentro del área comercial?

- **Autonomía en la toma de decisiones, proactividad e iniciativa personal**

8. ¿Los colaboradores muestran iniciativa y participación en la toma de decisiones?

- **Relaciones colaborativas**

9. ¿Cómo evalúa la colaboración entre el área comercial y otras áreas de la empresa?

- **Autoconciencia y autoestima**

10. ¿Los colaboradores son conscientes de sus fortalezas y áreas de mejora? ¿Cómo influye esto en su desempeño?

- **Resiliencia y manejo de emociones**

11. ¿Cómo gestionan los colaboradores el estrés y las situaciones de presión en el entorno laboral?

- **Percepción del coaching**

12. ¿Considera que la implementación de un programa de coaching podría contribuir al desarrollo de los colaboradores en su área? ¿Por qué?

Anexo 5. Validación de instrumentos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: Coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco, periodo 2024
2. NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Chirinos Florez Floor Dayana

II. DATOS DEL EXPERTO:

1. Nombres y Apellidos: Yasser Abarca Sanchez
2. Lugar y Fecha: Cusco 10 de septiembre 2025
3. Cargo e Institución donde Labora: Docente Universitario en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				80%	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				80%	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				80%	
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				75%	
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				80%	
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.				75%	
str	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					

						75%	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación empresarial.				75%	
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				80%	
	10.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80%	

III. OPINION DE APLICABILIDAD:

Ninguna

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 77%

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

☒ Procede a su aplicación.

☐ Debe corregirse.

¿Qué aspectos habría que modificar o que aspectos tendrían que incrementarse, para mejorar el instrumento?

Ninguno.

Sello y Firma del Experto.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: Coaching en los colaboradores administrativos del área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco, periodo 2024
2. NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Chirinos Florez Floor Dayana

II. DATOS DEL EXPERTO:

1. Nombres y Apellidos: Ronald Arturo Bohorquez Aguirre
2. Lugar y Fecha: Cusco 20 de diciembre 2024
3. Cargo e Institución donde Labora: Docente Universitario en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.					X
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.					X
str	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación empresarial.					X
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	10.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable
.....
.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92 %

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

☑ Procede a su aplicación.

☐ Debe corregirse.

¿Qué aspectos habría que modificar o que aspectos tendrían que incrementarse, para mejorar el instrumento?

Ronald Arturo Bohorquez Aguirre
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Sello y Firma del Experto.

Anexo 6. Autorización de investigación

Electro Sur Este S.A.A.

CONVENIO DE COLABORACIÓN PARA TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN ENTRE EGRESADOS Y ELECTRO SUR ESTE S.A.A

Conste por el presente documento que se firma por duplicado, el Convenio de Colaboración para trabajos de investigación entre investigadores y ELECTRO SUR ESTE S.A.A, que celebran entre **LA EMPRESA** y **LA INVESTIGADORA,** identificados en este documento, de acuerdo a los términos y condiciones siguientes:

CONDICIONES GENERALES:

A. LA EMPRESA

Razón Social	:	**ELECTRO SUR ESTE S.A.A.**
RUC	:	20116544289
Domicilio	:	Av. Sucre Nº 400 Urb. Bancopata, Distrito de Santiago, Provincia y Departamento de Cusco
Actividad Económica	:	Venta y distribución de Energía Eléctrica
Representante	:	Mag. Alonso Augusto Huamani Lopez
Doc. De Identidad del Representante	:	40683171

B. EL INVESTIGADOR

Nombre	:	**FLOOR DAYANA CHRINOS FLOREZ**
Doc. de Identidad	:	78802774
Nacionalidad	:	Peruana
Fecha de Nacimiento	:	27 de noviembre de 1999
Sexo	:	Femenino
Estado Civil	:	Soltera
Domicilio	:	Urb. Santa Rosa W1-10, Distrito de San Sebastian, Provincia y Departamento de Cusco.
Profesión Universitaria o Profesión Técnica	:	Bachiller de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

C. MENTOR O SUPERVISOR ASIGNADO

Nombre	:	**ING. OSCAR ANTONIO FLORES BOZA**
Doc. de Identidad	:	23863542
Nacionalidad	:	Peruano
Cargo	:	Jefe de Ventas
Responsabilidad	:	Supervisar, velar el cumplimiento del presente convenio, guiar al investigador a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación.

D. CONDICIONES DEL CONVENIO

Plazo de la investigación	:	Cuatro (04) meses a partir de la firma del presente convenio.
Área donde se realiza el trabajo de investigación	:	Gerencia Comercial.
Otros	:	La informacion se recopilará a traves de la aplicación de encuestas a todos los colaboradores administrativos y entrevistas a los supervisores y jefes de la Gerencia Comercial.

CLÁUSULAS DEL CONVENIO:

PRIMERO. – ANTECEDENTES:

Electro Sur Este S.A.A.

1.1 Que, **LA INVESTIGADORA** a través de solicitud de fecha 13 de mayo de 2025 peticiona a **LA EMPRESA** se le otorgue las facilidades necesarias para aplicar, recopilar y obtener datos mediante encuestas y entrevistas a los colaboradores de la Gerencia Comercial de Electro Sur Este S.A.A.

SEGUNDO. - OBJETIVO DEL CONVENIO:

El presente convenio tiene como finalidad establecer los términos y condiciones bajo los cuales **LA INVESTIGADORA** llevará a cabo su trabajo de investigación titulada **"COACHING EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A SEDE CUSCO 2024".**

TERCERO. - COMPROMISO DEL INVESTIGADOR:

a) Realizar la tesis de acuerdo a los plazos y lineamientos establecidos.
b) Mantener comunicación regular con **LA EMPRESA**.
c) Respetar la confidencialidad de la información a la que tenga acceso durante el desarrollo de la tesis, respetando el marco de la ley tales como Ley N° 29733 "Ley de protección de datos personales", Ley N° 30171 "Ley de delitos informáticos" entre otras que se rigen dentro de nuestro territorio.
d) Presentar un informe final a **LA EMPRESA** y a la universidad sobre los resultados obtenidos, entregando los derechos de uso del desarrollo a ELSE.
e) En caso **LA EMPRESA** asigne a **LA INVESTIGADORA** algún bien mueble o inmueble, éste último es responsable del buen uso y conservación de los mismos; de lo contrario, responderá por su deterioro o pérdida, debiendo proceder a su reposición dentro del plazo máximo de cinco 5 días hábiles.

CUARTO. - COMPROMISO DE LA EMPRESA

a) Proporcionar a **LA INVESTIGADORA** el acceso a la información y recursos necesarios para el desarrollo de la tesis de acuerdo a lo mencionado en el punto D.
b) Asignar un mentor o supervisor de **LA EMPRESA** que guíe a **LA INVESTIGADORA** durante el proceso.

QUINTO. – CONFIDENCIALIDAD

Ambas partes acuerdan mantener la confidencialidad de la información sensible a la que puedan tener acceso durante el desarrollo del proyecto de investigación.

SEXTO. – OTROS

LA EMPRESA formaliza este convenio de colaboración sin que ello implique un perjuicio para la operatividad de esta y sin realizar desembolso alguno de fondos monetarios. El presente convenio tiene como único propósito facilitar al investigador la culminación de su proceso de investigación, permitiendo el acceso a la información y recursos necesarios, en el marco de un compromiso de cooperación mutua.

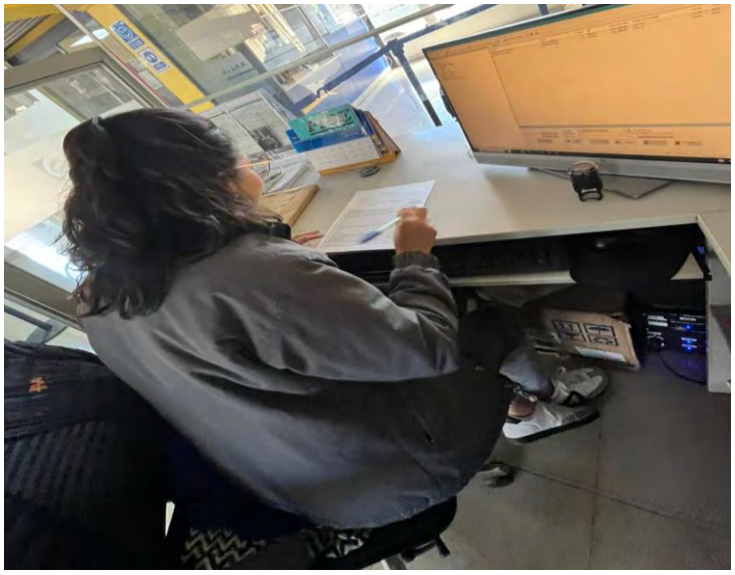
Suscrito en la ciudad de Cusco, a los once (11) días del mes de noviembre de 2025.

---LA EMPRESA
Alonso Augusto Huamani López
Gerente Adm. y Finanzas
Electro Sur Este S.A.A.

LA INVESTIGADORA

Ing. Oscar Antonio Flores Boza
Jefe de Ventas (e)
EL SUPERVISOR

Anexo 7. Registro Fotográfico








más