



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Coaching empresarial y su relación con el clima organizacional de los
trabajadores de la empresa Movilgo – la Molina, 2021**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Comunicación Estratégica

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

Bachiller en Marketing e Innovación

PRESENTADO POR:

Davila Alarcon, Gabriel Diomenes – Marketing e Innovación

Soto Castillo, Carlos Alberto - Administración y Dirección de Negocios

Villanueva Bueno, Katery Eliseth – Comunicación Estratégica

ASESOR:

Dr. Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso

LIMA – PERÚ

2021

MIEMBROS DEL JURADO

Asesor:

Dr. Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso

Miembros del jurado:

Giuliano López Burga

Ángela Quispe Vergara

ÍNDICE GENERAL

MIEMBROS DEL JURADO	2
ÍNDICE GENERAL	3
INDICE DE TABLAS.....	6
INDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCION.....	13
CAPITULO I: INFORMACION GENERAL	15
1.1 Título del proyecto.....	15
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario.....	15
1.3 Actividad economica en la que se aplicaria la investigación	15
1.4 Alcance de la solución	16
CAPITULO II: DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION APLICADA....	16
2.1 Justificación: problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar	16
2.1.1 Planteamiento del problema	16
2.1.2 Formulación del problema	19
2.1.2.1 Problema general	19
2.1.2.2 Problemas específicos	19
2.1.3 Objetivos de investigación	20
2.1.3.1 Objetivo general	20

2.1.3.2	Objetivos específicos.....	20
2.1.4	Justificación de la investigación	21
2.1.4.1	Justificación teórica	21
2.1.4.2	Justificación metodológica.....	22
2.1.4.3	Justificación practica	22
2.1.5	Limitaciones de la investigación.....	23
2.1.6	Viabilidad de la investigación	23
2.2	Marco referencial	24
2.2.1	Antecedentes nacionales.....	24
2.2.2	Antecedentes Internacionales.....	27
2.3	Marco teórico	30
2.3.1	Bases teóricas del Coaching Empresarial.....	30
2.3.2	Bases teóricas del Clima Organizacional	51
2.4	Atributos del proyecto	78
2.5	Análisis comparativo de atributos.....	79
2.6	Plan de actividades del proyecto.....	83
2.7	Metodología del proyecto.....	83
2.7.1	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	84
2.7.2	Validez y confiabilidad	85
2.7.3	Operacionalización de las variables.....	86
CAPITULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO		88
3.1	Estimación de los costos necesarios para la implementación	88
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN		90

4.1 Alcance esperado	90
4.2 Descripción del mercado objetivo real.....	90
4.2.1 Muestra.....	90
4.2.2 Muestreo.....	91
4.3 Descripción de la propuesta de innovación	92
4.3.1 Análisis de resultados descriptivos	92
4.3.1.1 Análisis de la confiabilidad.....	92
4.3.1.2 Análisis descriptivo de las variables y dimensiones	93
4.3.2 Análisis de los resultados inferenciales.....	108
4.3.3 Propuesta de valor del proyecto	124
4.3.4 Fuentes de ingreso del proyecto	125
4.3.5 Canales de distribución del proyecto	127
4.3.6 Estrategias de penetración del proyecto	128
CAPITULO V: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	129
5.1 Conclusiones	129
5.2 Recomendaciones	130
CAPITULO VI: REFERENCIAS.....	132
6.1 Fuentes de información	132
6.2 Anexos.....	138
6.2.1 Matriz de consistencia	142
6.2.2 Matriz de operacionalización de variables.....	147
6.2.3 Cálculo de baremos	152
6.2.4 Validación de expertos.....	153

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Atributos del coaching empresarial	78
Tabla 2: Atributos de clima organizacional	79
Tabla 3: Análisis comparativo del coaching empresarial.....	79
Tabla 4: Análisis comparativo del clima organizacional.	81
Tabla 5: Cronograma de actividades	83
Tabla 6 Operacionalización del coaching empresarial	86
Tabla 7: Operacionalización del clima organizacional.....	87
Tabla 8: Estimación de los costos necesarios para el taller de coaching	88
Tabla 9: Confiabilidad de los datos de la variable coaching empresarial	92
Tabla 10: Confiabilidad de los datos de la variable clima organizacional	93
Tabla 11: Coaching empresarial.....	93
Tabla 12: Conciencia.....	95
Tabla 13: Responsabilidad	96
Tabla 14: Clima organizacional.....	98
Tabla 15: Objetivos.....	99

Tabla 16: Cooperación	100
Tabla 17: Liderazgo	102
Tabla 18: Toma de decisiones.....	103
Tabla 19: Relaciones Interpersonales	104
Tabla 20: Motivación	106
Tabla 21: Control.....	107
Tabla 22: Correlación entre Coaching empresarial y clima organizacional	109
Tabla 23: Correlación entre coaching empresarial y objetivos	111
Tabla 24: Correlación entre coaching empresarial y cooperación.....	113
Tabla 25: Correlación entre coaching empresarial y liderazgo.....	115
Tabla 26: Correlación entre coaching empresarial y toma de decisiones	117
Tabla 27: Correlación entre coaching empresarial y relaciones interpersonales	119
Tabla 28: Correlación entre coaching empresarial y motivación	121
Tabla 29: Correlación entre coaching empresarial y control	123
Tabla 30: Coaching empresarial	124
Tabla 31: Clima Organizacional.....	125

Tabla 32: Optimización del clima laboral126

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Coaching GROW	36
Figura 2: Modelo de coaching CLEAR.....	39
Figura 3: Modelo Coaching CID-CLEAR.....	41
Figura 4: Edad promedio de clientes activos del programa de coaching	49
Figura 5: Clima global de una organización	57
Figura 6: Componentes del clima organizacional	62
Figura 7: Tipos de clima en las organizaciones	65
Figura 8: Dimensiones del clima organizacional	70
Figura 9: Litwin y Stringer (1968) Modelo de clima organizacional	71
Figura 10: Cambio y clima organizacionales	73
Figura 11: Modelo integrado de modificación del clima organizacional	74
Figura 12: Fórmula para cálculo de tamaño de muestra	91
Figura 13: Coaching empresarial.....	94
Figura 14: Conciencia.....	95
Figura 15: Responsabilidad	97
Figura 16: Clima Organizacional.....	98

Figura 17: Objetivos	100
Figura 18: Cooperación	101
Figura 19: Liderazgo.....	102
Figura 20: Toma de decisiones.....	103
Figura 21: Relaciones interpersonales.....	105
Figura 22: Motivación	106
Figura 23: Control.....	107

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende explicar la relación del coaching empresarial y el clima organizacional en la empresa Movilgo del distrito de La Molina, región Lima en el año 2021. Para cumplir ese objetivo se realizó una investigación no experimental, ya que no se manipula el clima organizacional usando el coaching empresarial con diseño transversal. En una población de 300 trabajadores se extrajo una muestra constituida por 169 trabajadores del área de ventas y supervisión enfocando la investigación en la productividad de dicha área. Se usó la encuesta como técnica y dos cuestionarios como instrumento de recolección de datos para la medición de la relación del coaching empresarial en el clima organizacional de la empresa. Los resultados producto de la aplicación del instrumento fueron procesados mediante el procedimiento estadístico de Rho Spearman que, con un nivel de confianza de 0.95%, comprueba que el valor de significancia es de 0,000 rechazando así la hipótesis nula y aceptando que el coaching empresarial se relaciona significativamente con el clima organizacional de la empresa Movilgo – La Molina 2021. La información recogida acerca de la percepción que tienen los colaboradores respecto al clima organizacional en la empresa Movilgo, detectado por cuestionarios, permitió obtener un nivel significativo del aproximadamente el 40% de trabajadores no se sentían comprometidos en su centro laboral por diversos motivos.

Palabras claves: Coaching empresarial, clima organizacional, productividad, comprometidos.

ABSTRACT

The present research work aims to explain the relationship between business coaching and the organizational climate in the Movilgo company of the La Molina district in the Lima region in the year 2021. To achieve this objective, non-experimental research was carried out from the organizational climate that uses business coaching with a cross-sectional design. In a population of 300 workers, a sample consisting of 169 workers from the sales and supervision area was drawn, focusing the research on the productivity of that area. The survey was used as a technique and two questionnaires as a data collection instrument to measure the relationship of business coaching in the organizational climate of the company. The results of the application of the instrument were processed using the Rho Spearman statistical procedure which, with a confidence level of 0.95%, verifies that the significance value is 0.000, thus rejecting the null hypothesis and accepting that business coaching is related significantly with the organizational climate of the company Movilgo - La Molina 2021. The information collected about the perception that collaborators have regarding the organizational climate in the Movilgo company, detected by questionnaires, allowed to obtain a significant level of approximately 40% of workers did not feel engaged in their workplace for various reasons.

Key words: Business coaching, organizational climate, productivity, committed.

INTRODUCCION

Este proyecto de investigación está centrado en establecer la relación del coaching empresarial y el clima organizacional, piezas fundamentales para el manejo y dirección de la empresa. Por esta razón el interés de este proyecto de investigación radica en comprender cómo ciertos aspectos del coaching empresarial pueden influir de mayor a menor medida en el clima organizacional de la empresa Movilgo Lima Perú

En esta investigación se analizan las dimensiones de conciencia y responsabilidad dentro del clima organizacional y cómo se desarrollan los objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control de la empresa.

Este proyecto brinda un aporte en el ámbito organizacional, generando un mayor conocimiento por parte de los miembros de la empresa de manera especial en el área de ventas y así mejorar el trabajo en equipo, logrando una mayor compenetración dentro de las áreas y generando una dirección positiva para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el capítulo 1 se describe la información general sobre el proyecto de investigación. En el capítulo 2 se desarrolla la descripción de la investigación aplicada. En el capítulo 3 se hace la estimación del costo del proyecto. En el capítulo 4 se desarrollará la propuesta de innovación. En el capítulo 5 se detallarán las conclusiones y recomendaciones. En el capítulo 6 se evidenciarán las referencias del trabajo.

Al final de nuestra experiencia, las conclusiones demostraron la existencia de una relación significativa entre la variable coaching empresarial y clima organizacional. La recomendación dada a la empresa Movilgo podrá mejorar estos aspectos mediante la inversión en un taller de coaching empresarial dedicado a la mejora de la productividad del área de ventas y del ambiente organizacional para mantenerse vigente a través del tiempo.

CAPITULO I: INFORMACION GENERAL

1.1 Título del proyecto

Coaching empresarial y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

La línea de investigación aplicada e innovación para este trabajo es: Hábitat y desarrollo humano ya que se busca identificar y comprender los factores que afectan el clima laboral de la empresa e identificar la existencia de una relación con el *coaching* empresarial. Esta investigación revelará cuáles son las carencias que padece organización y ofrecerá la implementación del *coaching* personalizado a través de herramientas que facilitarán el proceso con la finalidad de mejorar la percepción que tienen los colaboradores dentro de la empresa. De esta forma se podrá elaborar una estrategia que permita la mejora en la comunicación e incrementar las habilidades de los trabajadores en la organización.

1.3 Actividad económica en la que se aplicará la investigación

Las actividades económicas en las que se aplicará la investigación abarcan dos dimensiones. En la primera dimensión se encuentra la Comunicación Estratégica dentro del eje temático de análisis de una organización y su comunicación ya que la investigación busca entender los actuales mecanismos que existen dentro de la empresa, así como los comportamientos o los procedimientos en caso de conflicto para posteriormente designar qué estrategias de comunicación beneficiarán a la organización a través de los cambios de actitudes que deban modificarse en caso de ser necesario.

La segunda dimensión en donde se aplicará la investigación será en el área de Administración y dirección de negocios teniendo como eje temático la gestión de talento humano. Esto con el propósito de conocer cuál es la relación que tiene el clima organizacional de la empresa con el actual manejo por parte de la dirección identificando y recomendando que métodos de coaching se pueden implementar para que la empresa logre una mejora en la productividad usando los medios de comunicación convenientes.

1.4 Alcance de la solución

Los trabajadores de la empresa Movilgo ubicada en La Molina, 2021

CAPITULO II: DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION APLICADA

2.1 Justificación: problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar

2.1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día, se ha generado un cambio en el funcionamiento de las empresas donde, para ser competitivo, se implica la productividad que posee el cliente interno como también la capacidad que tienen los líderes de la compañía para motivar y dirigir a sus colaboradores, para que desarrollen de forma óptima su trabajo y puedan afrontando nuevos retos que se presenten. Materiabiz (2012), “El *Coaching* es una herramienta a través de la cual se pueden lograr metas”.

Años atrás, las diversas compañías que existían en el mercado no se adaptaban a los nuevos cambios del entorno, ya que se tenía la mentalidad de que estos cambios no afectaban de manera directa su labor en la organización. Como

señalaron: O'Connor, J. y Lages, A. citado en Stuart. (2012). “El *Coach* es un mago del cambio, que toma las cartas que tienes y te ayuda a jugarlas mejor, a cambiar las reglas del juego o a encontrar un juego mejor”.

Gutman (2008) define al *Coaching* como un proceso de acompañamiento similar al de un entrenador de tenis o de golf que trabaja a la par del jugador, además, sostiene que un buen coach debe ayudar a la gente a encontrar su propio camino a partir de las propias herramientas que la persona posee.

Es aquí donde se incorpora la idea de realizar el *coaching* empresarial, el cual permite que los trabajadores de las organizaciones obtengan su máximo potencial y mejoren su desenvolvimiento en el trabajo. Ello le permitirá a cada uno conocer mejor sus habilidades, trayendo como consecuencia mejores resultados en la empresa y de esta manera lograr los objetivos que se han propuesto.

Esta necesidad de aplicar un *coaching* surge de la alta competitividad que se aprecia en los últimos años, en donde es primordial aplicar y conocer nuevas estrategias que permitan tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Es importante mencionar que existe una crisis de salud mundial la cual ha tenido una repercusión económica generada por la pandemia del coronavirus (COVID-19) esto ha retraído la economía en los consumidores haciendo que la demanda disminuya, adicional a ello las fuerzas de ventas debido ante este impacto ha tenido que evolucionar rápida mente trasladando sus operaciones de manera virtual acompañado de medidas en algunos casos drásticas como: suspensión perfecta de labores, reducción de sueldos, término del vínculo laboral, generando estrés en las personas y una situación de desestabilidad y mermando sus

capacidades que se verán reflejadas en la caída de las ventas adicional a la producida por la crisis.

Ante tal situación, es necesario analizar la importancia que tiene el realizar *coaching* empresarial y el impacto que causa en las organizaciones.

La empresa Movil Go, es una organización que se encarga de la venta de celulares y servicio de línea telefónica móvil para personas y empresas de todo tipo. Tiene alrededor de 300 trabajadores entre jefes, supervisores y vendedores, creada y fundada en 02/11/2016 y con inicio de sus actividades en 01/07/2017 cuenta con puntos de venta en varios centros comerciales de Lima y provincia (ver anexo 1).

La empresa, a lo largo de este último año, ha sufrido un descenso considerable en su productividad y motivación por parte de sus trabajadores. Este problema ocurre debido a la poca comunicación que existe entre los jefes de área y colaboradores, lo que genera desorganización y atraso en las metas que se tienen para fin de año. Hemos llegado a la conclusión de que, si la situación en la empresa continua de esa manera se generará va a generar falta de producción y ventas, pérdida de clientes, renuncia de los trabajadores y finalmente el quiebre de la empresa. La presente investigación busca evitar que la empresa siga con un clima laboral poco favorable, buscamos aportar ayuda con información acerca del *coaching* empresarial para que los jefes de cada área puedan manejar y comunicarse mejor con sus colaboradores y así poder tener un clima laboral exitoso que les hará mejorar la empresa en todo aspecto.

Al final del proyecto de investigación mostraremos evidencias de los resultados obtenidos en la aplicación eficiente de estos en la empresa. El proyecto

tendrá varias alternativas en donde daremos a conocer diferentes soluciones concretas para erradicar el problema principal de la empresa.

2.1.2 Formulación del problema

2.1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre el *Coaching* empresarial y el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021?

2.1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con los objetivos organizacionales en los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021?
- ¿De qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con la cooperación de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021?
- ¿De qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con el liderazgo organizacional para los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021?
- ¿De qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con la toma de decisiones organizacionales en los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021?
- ¿Qué relación existe entre el *coaching* empresarial y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021?

- ¿De qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con la motivación de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021?
- ¿De qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con el control institucional de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021?

2.1.3 Objetivos de investigación

2.1.3.1 Objetivo general

Establecer la relación entre el *coaching* empresarial y el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021

2.1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar de qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con los objetivos organizacionales en los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021
- Determinar de qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con cooperación de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021
- Determinar de qué manera el *coaching* empresarial se relaciona el liderazgo organizacional con los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021
- Determinar de qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con la toma de decisiones organizacionales para con los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021

- Determinar qué relación existe entre el *coaching* empresarial y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021
- Determinar de qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con la motivación de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021
- Determinar de qué manera el *coaching* empresarial se relaciona con el control institucional en los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021

2.1.4 Justificación de la investigación

2.1.4.1 Justificación teórica

El siguiente trabajo de investigación se justifica en lo teórico, debido a que existen previas investigaciones que han mostrado un mejor enfoque de cómo emplear y abarcar el liderazgo para la obtención de mejores resultados. Se elaborará una propuesta que haga que la productividad aumente a través del coaching empresarial en la empresa Movilgo – La Molina, 2021 analizando objetivamente la situación actual de la empresa y mediante la recolección de datos, saber qué aspectos se deben intensificar en el taller y lograr que el equipo genere sus propuestas de mejora desde donde están actualmente hacia dónde quieren llegar.

Barrionuevo (2017) menciona modelos relevantes de los cuales para nuestro trabajo de investigación el más adecuado es “Coaching de Equipos” Dicho método lo que se busca es diagnosticar factores tanto de Productividad, como de

positividad que nos permiten ver la capacidad del equipo en desarrollar las actividades requeridas y el ambiente en el cual los miembros interactúan.

2.1.4.2 Justificación metodológica

El trabajo de investigación tiene como título “Coaching empresarial y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021”. Lo que se busca en esta investigación es poder responder a la siguiente pregunta ¿Cuál es la relación entre el *coaching* empresarial y el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Movilgo – La Molina, 2021? A su vez queremos confirmar la viabilidad de la técnica y modelos utilizados basándonos en los resultados obtenidos y en base a ellos poder identificar en el taller los aspectos a trabajar con el grupo de trabajadores con el fin de mejorar el clima organizacional de la empresa. Podremos optimizar, crear nuevas estrategias, incrementar la productividad mejorando su motivación y encaminar las metas determinadas por la empresa.

2.1.4.3 Justificación practica

Se logrará un aumento en la productividad de la organización al conseguir una mejor comunicación, una reducción significativa en los costos. La mejora en la atención de cara al cliente permitirá una mejor forma de solucionar los conflictos pero, sobre todo, mejorará la satisfacción laboral o clima laboral ya que la misma se verá también reflejada en la rentabilidad final de la organización “Un estudio de *IMetrixGlobal LLC* reporta que por cada dólar invertido en coaching empresarial, el retorno es de casi ocho dólares (\$7.90)”. (*IMetrixGlobal LLC*, como se cito Villeda 2017).

2.1.5 Limitaciones de la investigación

En este proyecto de investigación se encuentran limitaciones en algunos aspectos. En primer lugar, la falta de acceso a los datos de la empresa y de cercanía con los trabajadores de la empresa; Segundo, el número reducido de trabajadores que participaron en los cuestionarios; tercero, la limitación de realizar el estudio en solo una sede de la empresa Movilgo, La Molina y, por último, la escasez de tiempo de los trabajadores para brindar la información no permitiendo tener en un inicio una situación real de empresa.

Sin embargo, dichas limitaciones fueron atenuadas al realizar un acercamiento más profundo para poder realizar el estudio. El cuestionario como instrumento dirigido a los trabajadores fue vital para poder acceder a información que permitiera llegar a la conclusión de que el coaching empresarial se relaciona de forma significativa a la mejora del rendimiento, productividad y como aporte significativo al clima laboral de la empresa.

2.1.6 Viabilidad de la investigación

Este estudio fue viable gracias a la recopilación de datos que se obtuvo del cuestionario que se elaboró profundizando en las dos variables: *coaching* empresarial y clima organizacional con una escala que va desde: *totalmente en desacuerdo*, *en desacuerdo*, *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Esta escala nos permite medir cual es la actitud que tienen los encuestados hacia las preguntas que se les están realizando.

Ayudó también el tener un contacto directo con un colaborador de jerarquía media alta que facilitó la recopilación de reportes de los vendedores permitiendo

una recolección de datos más rápida y ayudando a mantener una cercanía con los mismos. Este trabajo de investigación cuenta además con información de libros, revistas científicas y trabajos de investigación de coaching empresarial y del clima organizacional que ayudaron a profundizar en el objetivo de la investigación y que finalmente nos permitieron comprobar las hipótesis planteadas.

Teniendo en cuenta que esta investigación es un prototipo, el requerimiento de encuestados es mínimo, pero considerando la cantidad de trabajadores en la empresa, la información refleja correctamente la totalidad de esta. Además, la ayuda por parte de los supervisores para lograr una recopilación rápida de los cuestionarios resolvió los problemas de disponibilidad de los empleados para responder ya que se les brindó facilidades de tiempo y de equipo.

2.2 Marco referencial

2.2.1 Antecedentes nacionales

"Barrionuevo (2017). En su investigación de título: Propuesta Para Incrementar La Productividad a través del *coaching* empresarial en la dirección sede central de la sociedad de beneficencia pública de Arequipa. 2017, su objetivo fue: brindar una propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial. En cuanto a la metodología utilizada, esta fue la técnica de la encuesta y cuestionario semi estructurado. Se aplicó a una población compuesta por un universo de 64 personas, personal que labora en la sede central de la SBPA. Una muestra de 39 trabajadores. Los resultados de la encuesta mostraron que existen fallas en la empresa en distintos aspectos siendo la principal la falta de gestión al personal demostrando que la propuesta de llevar un *coaching* y de esta manera se

puede aumentar la productividad y mejorar el clima laboral. Uno de los resultados que más alarman es la falta de capacitación al personal ya que en la pregunta ¿recibió capacitación previa para ocupar el cargo que ahora ostenta? El 26.7% no recibió una capacitación. En otra pregunta ¿considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo? En esta pregunta el 46.7% responde “muy poco” en tercer lugar ¿está usted a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo? El 50% indica una comodidad en el trabajo, y por último ¿recibe usted motivación alguna para desempeñar de mejor manera su labor? Esta cifra es alarmante porque el 40% indica que no recibe motivación y un 23.3% muy poca."

“Olivera (2021). En su investigación de título: Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa *Cotton Life*, Lima 2021 tuvo como objetivo la determinación de la relación entre las variables en la empresa *Cotton Life*. Con relación al clima organizacional según Judge (2009) en el actual mundo globalizado, toda organización promoverá cambios en su ambiente laboral, estructura organizacional, planificación estratégica, gestión operativa y recursos con los que cuenta; con el objetivo de ser competitiva, tener una buena posición en el mercado, hacer innovaciones, generando rentabilidad para la empresa. Asimismo, los trabajadores son considerados creativos, que impulsen cambios que son estimulados por los líderes gerenciales. En cuanto a la metodología, se utilizó la técnica de la encuesta y cuestionario semi estructurado. De un universo compuesto por 100 trabajadores de *Cotton Life* se tomó una muestra de 80 trabajadores. Los resultados mostraron que: la existencia de una influencia directa entre la adaptación a los cambios, las condiciones de trabajo y la

comunicación empresarial en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa *Cotton Life*"

"Rodríguez (2012). En su investigación de título: Influencia de la Gestión Administrativa en el Clima Organizacional en la I.E. "Enrique Paillardelle" del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, 2012. Tuvo como objetivo: "Determinar la influencia de la Gestión Administrativa en el Clima Organizacional de la I.E. Enrique Paillardelle, año 2012". En cuanto a la metodología, se utilizó la técnica de la encuesta y cuestionario. De una población compuesta por 110 personas, entre directivos, docentes, administrativos, se tomó una muestra de 98 trabajadores. Los resultados mostraron la importancia de la influencia que existe entre las variables del presente estudio, guardando siempre relación con los objetivos planteados. Del mismo modo, se formularon sugerencias tendientes a mejorar la gestión administrativa en las instituciones educativas y que mediante la aplicación de programas de capacitación y mejoramiento continuo de la gestión administrativa se pueda aspirar a un Clima Organizacional adecuado en las Instituciones Educativas. Las autoridades del Ministerio de Educación, Dirección Regional de Educación, así como de la Unidad de Gestión Educativa Local, deben programar, ejecutar programas de capacitación y mejoramiento continuo al personal directivo y administrativo. Finalmente se llegó a la conclusión que los procedimientos administrativos son deficientes, (similar resultado se aprecia en el presente trabajo de investigación) lo que genera malestar y complicaciones en el clima laboral."

2.2.2 Antecedentes Internacionales

"Cardona (2019). En su investigación de título: Plan Estratégico de Coaching Empresarial en la empresa alimentos andinos de Colombia S.A.S. tuvo con objetivo diseñar el plan estratégico de coaching empresarial para la empresa Alimentos Andinos de Colombia S.A.S. La metodología utilizada fue la técnica de la encuesta a una población compuesta por un total de 22 trabajadores, en ese momento con 7 colaboradores en la parte administrativa y 15 en el área de producción, lo cual es susceptible a cambios por requerimientos de temporada. La muestra fue de los 22 trabajadores. Los resultados obtenidos de las encuestas permitieron diseñar un *coaching* de acuerdo a las necesidades de la empresa. Uno de los factores a considerar es la comunicación formal ya que 42.86% de los trabajadores manifiesta que si bien es cierto su comunicación es asertiva también es informal ya que no se van por las vías oficiales, a su vez el 28.57% considera que es autoritaria la comunicación, adicional a ello un 35.71% manifiesta que no recibe una adecuada capacitación por parte de la empresa."

"Márquez (2021). En su investigación de título: Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón milagro tuvo como objetivo analizar la relación existente entre la rotación de personal y el clima organizacional. Con respecto al clima organizacional, Márquez (2021) cita a Villegas (2015) señalando que el clima organizacional "es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye, directamente, en su comportamiento". (p. 89) La investigación es de tipo cuantitativa usando una metodología descriptiva y

correlacional de corte transversal usando la encuesta como técnica para la obtención de los datos requeridos en la forma de un cuestionario integrado en dos secciones. La primera sección recopila los datos sociodemográficos como tipo de empleado, tipo de contrato, sexo, edad, formación académica, antigüedad en la empresa, tiempo en el cargo, área y departamento en el que labora. La segunda sección presenta 20 ítems para medir la rotación de personal y clima organizacional, con escala de opinión de Likert. Dicha investigación tuvo como conclusión que en la institución se percibe un buen clima laboral, los empleados manifiestan estar algo de acuerdo en que la empresa se preocupa por mejorar el clima laboral en los equipos de trabajo, ya que si un empleado es ubicado temporal o permanentemente en otra área, la relación interpersonal que surja con los miembros de ese departamento, permitirá que sea reconocido de manera rápida como parte de la “familia” o simplemente como un “allegado” si no es del agrado de los integrantes del equipo”

“Méndez (2005). En su investigación de título: Clima organizacional en empresas colombianas. Se enfocó en determinar que los objetivos de la organización se refieran al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los estos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia con la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo tiene la posibilidad de efectuar sus tareas y resultados. Este trabajo presenta los resultados de la aplicación de un instrumento para medir clima en organizaciones colombianas (IMCOC), diseñado y

aplicado por este autor, con estudiantes de pregrado y postgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, y en trabajos de consultoría en el período comprendido entre 1980-2004, en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia. En cuanto a la metodología utilizada: Se utilizó la técnica de la encuesta en una población compuesta por un universo de 17 empresas con un total de 2245 encuestas. Los resultados mostraron que las organizaciones colombianas se caracterizan porque en ellas se mantienen constantes las percepciones que sobre el clima organizacional han construido los empleados, para el tiempo de esta investigación (1980- 2004). La cultura que predomina en las organizaciones colombianas es consecuencia de los modelos administrativos que orientan la gestión de sus directivos, en donde predominan, con mayor énfasis, la aplicación de los modelos administrativos de Taylor y Weber, y con menor intensidad las teorías de Fayol, de las relaciones humanas y del comportamiento; de tal forma que las percepciones de clima organizacional que tienen los empleados en las empresas colombianas corresponden a situaciones que tienen su origen en la aplicación de tales modelos administrativos. Los cambios en la percepción de clima organizacional solamente se pueden alcanzar en la medida que los directivos orienten su gestión hacia la aplicación del modelo de la teoría de las relaciones humanas y del comportamiento, tal como se ha evidenciado en la medición de clima en organizaciones que, al aplicar este modelo con mayor énfasis, muestran resultados altamente satisfactorios en la percepción de clima organizacional, con positividad y promedios muy superiores a los identificados en este trabajo y, como consecuencia, altamente satisfactorios.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Bases teóricas del Coaching Empresarial

Conceptos del Coaching Empresarial

Existen diversas fuentes acerca del origen del término de *coaching*. Según Zapata et al. (2010) fue inicios del siglo XV y XVI en Hungría donde se empezó a utilizar un carruaje que se destacó por su diseño y comodidad. A este carruaje, que tenía como nombre inicial *Kocsi* y, en español se pronunciaba Coche porque dicho vehículo transportaba a las personas de un punto a otro. Así, el *coaching* se encarga de llevar a las personas “donde está” hacia “donde quieren llegar a estar”

Chinchay et al. (2018) fundamenta que el Coaching tiene un propósito ganador porque, a través de sus distintas técnicas, cada vez más modernas y originales, busca implementar cambios positivos en las personas maximizando eficiencia con el fin de llegar a las metas planteadas por la empresa.

Por otro lado, Retos (2021) menciona que el termino *coaching* nació en el mundo deportivo por la década de los setenta cuando diversos *Coaches* comenzaron a implementar técnicas nuevas, con el fin de que los deportistas puedan tener un destacado rendimiento, venciendo los obstáculos de forma conjunta y eficiente durante una confrontación.

Más que sus orígenes, según menciona Barrionuevo (2017) hablando en terminos deportivos “el peor freno de un deportista no es su cuerpo o fisico sino lo que hay en su mente”.

Definición del *coaching*

Actualmente podemos encontrar distintas definiciones del *coaching*, algunas más extensas otras más breves acerca de este término. Principales asociaciones en la materia nos dan sus definiciones:

La *Internacioal Coach Federation* ICF, (2020) menciona que "El *coaching* profesional se fundamenta en una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional."

La asociación Española de *coaching* ASESCO, (2020), dice que "El *coaching* es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo".

Características del *coaching*

El *coaching* es un programa de asesoramiento hecho a medida, buscando promover el desarrollo de las personas tanto en el ámbito personal como profesional permitiendo aclarar las metas, fortalezas, objetivos y valores llevando a los participantes a un nivel deseado y óptimo. Este programa permite superar gran parte de los bloqueos mentales y emocionales que no permiten el desarrollo de las habilidades.

El *coaching* tiene tres elementos básicos:

1. **Coach:** Persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional.
2. **Coachee:** Persona quien recibe la ayuda.
3. **Coaching:** Es el proceso de ayuda que implica al coach y al coachee. Muchas veces el coachee puede ser un grupo de personas.

Diferencias con otras disciplinas relacionadas al coaching

Barrionuevo (2017) menciona que existen diferencias entre el coaching y otras disciplinas por más que existan ciertas similitudes y que muchas personas tienden a confundirlas, partiendo de que el *coaching* tiene como principal objetivo la motivación de la persona con la finalidad de que aumente su capacidad de realizar sus tareas con eficacia para obtención de los objetivos.

El *coaching* “no es una terapia, donde el psicólogo trate a su paciente, ni tampoco es un *mentoring* donde el mentor orienta sobre qué camino tomar” Valderrama como se cito en Bécart (2015).

- **Capacitación:** es el conjunto de actividades donde se transmite información, para el aprendizaje de una o varias personas.
- **Mentoring:** es una metodología práctica destinada a desarrollar el potencial de las personas. Se basa en transferir conocimientos y el aprendizaje mediante la experiencia.
- **Consultoría:** Es la asesoría especializada en la cual recurren las empresas con el fin de encontrar soluciones a sus problemas.

- **Psicología:** es una ciencia que estudia la conducta del ser humano basada en sus experiencias pasadas y presentes.

Tipos de Coaching

Barrionuevo (2017) menciona que existen varios tipos de *coaching* de acuerdo a su especialidad, pero para este trabajo de investigación mencionaremos tres que son básicos para poder entender mejor la idea del *coaching*:

a) Coaching personal

Es una herramienta de entrenamiento que trata de empoderar a las personas logrando un cambio significativo en sus vidas, maximizando su potencial, formando la vida que ellos anhelan eliminando los bloqueos mentales que pudieran existir y que les impide avanzar.

b) Coaching ejecutivo

Al igual que el *coaching* personal es una herramienta que busca un cambio en el ámbito laboral, un impacto positivo en los resultados y su equilibrio entre el trabajo y lo personal. De esta forma los líderes estarán más preparados para hacerle frente a las situaciones complejas en un mundo cambiante.

c) Coaching empresarial

Este tipo de *coaching*, como su propio nombre lo dice, está dirigido a empresas y organizaciones. La empresa está en la potestad de contratar un *coach* externo que se encargue de capacitar al *coach*

interno o uno externo que se encargue de todo el proceso con la finalidad de desarrollar las habilidades del personal, motivarlos, sacarlos de su zona de confort, y de esta manera maximizar la eficiencia de estos en el trabajo.

La empresa aplica esta disciplina con el objetivo principal de alcanzar sus metas, visualizar qué cambios positivos necesita y establecer los planes de acción para una mejor cultura organizacional.

Según Salazar (2013), existen cinco características esenciales en el *coaching* empresarial;

1. **Concreta:** orientado a mejorar las conductas, en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño.
2. **Interactiva:** existe intercambio de información, se dan preguntas y respuestas de ambas partes.
3. **Responsabilidad compartida:** tanto el *coach* como todos los que toman el *coaching* deben estar involucrados para trabajar juntos en buscar una mejora continua.
4. **Forma específica:** la meta del *coaching* está claramente definida y esto se logra por medio de la conversación.
5. **Respeto:** el líder demuestra respeto por la persona que está recibiendo el *coaching*.

Modelos de coaching

El *coaching* actualmente tiene características diferentes, a lo largo del tiempo se ha ido transformando según los escenarios. Pero tiene principios comunes que son aplicados a cualquiera de los modelos y se basan en el uso adecuado de la pregunta, no caer en juicios o intervenciones directas y más bien entender que cada persona es diferente. Barrionuevo (2017) menciona los modelos más resaltantes del *coaching*.

I. Modelo tavistock

El siguiente modelo expone ciertas actividades mentales del grupo y está fuertemente unida al psicoanálisis, trabajando el subconsciente de la persona. Este método busca brindar apoyo a la persona pero no de forma aislada sino que necesita cierta información de esta, debe conocer su pasado y su entorno y partir de ahí para la ayuda necesaria teniendo tres subsistemas: el técnico, el social (estos dos subsistemas coexisten, si uno es alterado el otro tendrá repercusiones) y el gerencial que es donde se administra la organización, administración y desempeño de las tareas. Entre las tres cotejan el riesgo la complejidad y la incertidumbre.

II. Modelo DBM

El *Development Behaviour Modeling* tiene su origen en la Programación Neorolinguística (PNL). Es una herramienta poderosa que busca aprender a integrar los recursos de la gente exitosa y

efectiva; que sus comportamientos, pensamientos, destrezas, valores y cualidades sean utilizadas para sobresalir y que de esta forma el individuo pueda mejorar sustancialmente tanto personal como profesionalmente.

III. Modelo GROW

El modelo Grow es el más reconocido por lo organizado y encaminado en sus resultados en el ámbito empresarial. *GROW* es un acrónimo de *Goal- Reality-Options-Wil* y su significado es crecer. Este modelo es de apoyo mas no de evaluación ni de control, basado en tareas y desafíos. Planteado por Grahan Alexander y difundido por John Whitmore quien fue el mayor exponente de este modelo.

Figura 1:
Modelo de Coaching GROW



Nota: la figura muestra los pasos de una única sesión diseñado para ayudar a las personas, sus responsabilidades y resultados. Adaptado por Gomez (2020).

IV. Modelo sistémico

Este modelo tiene innumerables disciplinas. Lo que busca este modelo es la comprensión y confianza y que entre el *coach* y *coachee* puedan encontrar nuevas soluciones. Por un lado se adquiere nuevas técnicas y competencias y por otro se observa como cambiar su punto de vista, permitiéndole al *coach* intervenir y acompañar a buscar nuevas versiones del individuo y poder lograr su objetivo.

V. Modelo Coaching de equipos

El objetivo principal de este modelo es poder desarrollar las habilidades y competencias grupales las cuales generarán cambios significativos y de impacto para la organización. Busca con el desenvolvimiento la cooperación entre los miembros, mejorar el rendimiento y buscar que el resultado en conjunto supere la suma de las partes aumentando considerablemente la productividad de las personas y de las organizaciones.

En este modelo, el *coach* acompaña al equipo para que este puede lograr las metas determinadas que este mismo se marca, ya que les permite tener un punto de vista más amplio de la situación. Así mismo facilita que ellos puedan ordenar, relacionar, evaluar, cuestionar, proponer, actuar y revisar, dejando que el equipo encuentre sus objetivos, que es lo que tienen que practicar, como lo harán y finalmente analicen los resultados.

El rol de *coach* de equipo

El principal objetivo del *coach* es que el equipo mejore los indicadores como: producción, rendimiento, funcionamiento como equipo, bienestar interno, compromiso en sus tareas diarias y su desarrollo profesional. Trabajando en conjunto en las distintas sesiones que dure el taller, el *coach* puede utilizar distintos procedimientos como:

- Instrumento de diagnóstico
- Observaciones y *feedback*.
- Procesos de intervención.
- Intervenciones de facilitación que permita al equipo buscar nuevas formas de operar.
- Cuestiones incisivas
- Desafíos sobre rendimiento.
- Aportes educativos.
- Conducta como modelo a seguir.
- Mecanismo de análisis.

Cabe mencionar que la labor del *coach* no es:

- Asumir el liderazgo de equipo.
- Enseñar a los miembros a cómo hacer negocios.
- Formar parte del equipo.
- Formar parte de conflictos internos.

Su proceso y relación del modelo CID- CLEAR

El modelo CREAM se desarrolló por primera vez en 1978, luego como modelo individual de *coaching* en los años 1980, pero fue mucho tiempo después. En él se resumen las cinco fases CLEAR de evolución de cualquier coaching Hawkins (2012):

- Acordar
- Escuchar
- Investigar
- Actuar
- Revisar

Figura 2:
Modelo de coaching CLEAR



Nota: la figura muestra los pasos del modelo *Clear* aplicado como modelo individual de *coaching* mucho después de los años 1980.

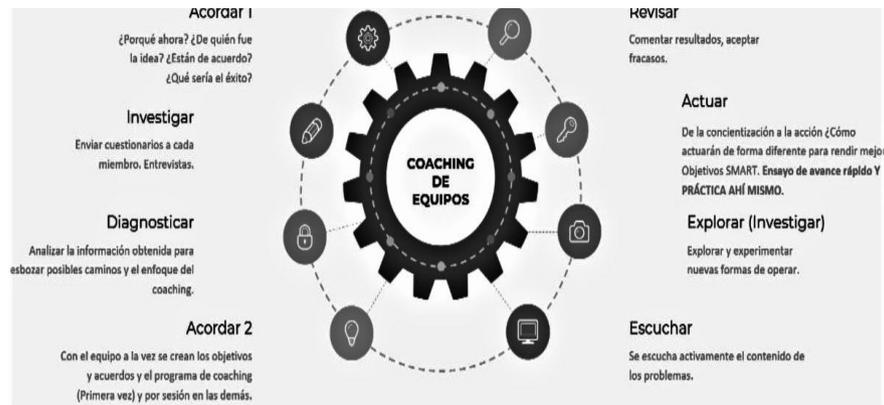
Durante mucho tiempo según mencionó Hawkins (2012) en colaboración con sus colegas desarrollaron una etapa introductoria a este método como:

- Entrevistas previas con el líder de equipo
- Información del equipo y cuáles son sus pretenciones con el método de *coaching* en equipos.
- Elaborar una valoración junto con los miembros del equipo sobre su actual estado, cuales son sus objetivos y su potencial recorrido en el *coaching* de equipos.

Luego de evaluar un mejor proceso, el desarrollo fue el modelo *CID-CLEAR*.

- Acordar 1
- Investigar
- Diagnosticar
- Acordar 2
- Escuchar
- Explorar
- Actuar
- Revisar

Figura 3:
Modelo Coaching CID-CLEAR



Nota: la figura muestra el nuevo modelo de *coaching* el cual tiene una introducción previa para saber en qué situación se encuentra el equipo y establecer junto a ellos objetivos. Adaptado por Gómez, E. (2020).

Este modelo tiene en cuenta lo que se hace desde antes. Es por eso que se realizan entrevistas previas con el líder o gerente quien solicita el *coaching*. A continuación mencionaremos paso a paso el proceso a seguir.

Acordar 1: Debates preliminares

Es importante no confundir a los primeros contactos de aquellos que recibirán el modelo de *coaching*. En este paso se realiza una serie de preguntas y conversaciones que ayudarán al *coach* a saber que es lo que el líder o gerente solicitante quiere al acudir a este método Hawkins (2012).

- ¿Por qué desea ahora ayuda para desarrollar el equipo?
- Cuénteme algo que lo haya llevado a tomar esa decisión.
- ¿Por qué yo o nosotros? ¿Con quién más ha hablado?

- ¿De quién fue la idea? ¿Está todo el mundo de acuerdo con ella?
- ¿Ha recibido ayuda antes para desarrollar el equipo? ¿Qué sirvió y qué pudo haberse hecho mejor?
- ¿Qué entiende por *coaching* de equipo?
- ¿De qué no puede hablarse en este equipo?
- ¿Cómo sabrá que este trabajo de desarrollo ha tenido éxito para el equipo, los miembros y los grupos de interés?

Es importante mencionar que en este primer paso aún no se está frente a las personas que llevarán al *coaching* sino frente al grupo de interés como RRHH, gerente, dueño o líder de equipo para acordar el proceso y que el equipo está dispuesto a llevarlo con compromiso.

Investigar

Esta etapa busca recopilar información e impresiones importantes del equipo como rendimiento, funcionamiento y dinámica. Busca saber más de ellos, la relación que tienen con sus jefaturas y entre ellos como equipo Hawkins (2012).

- Reuniones individuales.
- Enviarles cuestionarios para conocer sus percepciones con respecto al equipo y tener una idea de lo que necesitan.
- Se envía un *feedback* a los principales grupos de interés.
- Y en algunos casos reuniones complementarias con algunos de los principales grupos de interés.

En este paso incluso se puede utilizar de apoyo encuestas de clima laboral previas para saber los aspectos sensibles. Es necesario que no se refiera a más de 6 meses ya que el clima laboral cambia.

Diagnosticar

Esta parte es la recolección de información de encuestas previas o que se realiza en el momento, entrevistas a los involucrados e información de rendimiento buscando llegar a una conclusión que no es definitiva sino una hipótesis que surge de análisis de los datos. Hawkins (2012).

Acordar 2

Luego de tener la información necesaria y un diagnóstico, es momento de reunirse con el equipo que llevará el proceso de *coaching* y junto a él hacer un acuerdo de los objetivos y de su proceso en el programa. Hawkins (2012).

En este proceso, el equipo tendrá autonomía ya que lo que busca es que sus miembros tomen la decisión de qué es lo harán mediante preguntas que realizará el *coach*. Gómez,E. (2020).

- Llegar a una visión conjunta de la situación actual del equipo.
- Acordar dónde colectivamente queremos que se encuentre el equipo al final del proceso de *coaching*.
- Decidir qué es necesario tratar y enfocar en el trabajo de *coaching*.
- Cómo se necesita trabajar juntos para conseguir lo máximo posible.
- Cómo podría ser el recorrido del *coaching*.

Escuchar

Hawkins (2012) refiere que “una vez establecido un claro acuerdo para el desarrollo y el *coaching* del equipo, el trabajo pasa a la fase de escucha del modelo *clear*, donde los problemas surgidos en la etapa anterior se estudian y escuchan. Eso significa que el *coach* debe escuchar al equipo en diferentes aspectos de su trabajo”.

- El contenido de lo que se informa y se habla, así como su relación con la misión acordada del equipo.
- Los modelos de conducta del equipo.
- Las expresiones y la relación emocional (a través de metáforas y comunicaciones no verbales).
- Las presunciones, formas de pensar y motivaciones del equipo y de sus miembros subyacentes a lo que se dice y cómo se dice.

Explorar

En esta etapa se ordena todo aquello que se conversa con el equipo y se plasman en una pizarra todos los aspectos que ellos definieron como sensibles; según informa Hawkins (2012) “los problemas revelados durante las etapas de investigación y escucha, y que han llevado a un acuerdo, son investigados y el equipo puede probar con nuevas formas de operar”

Actuar

Luego de que el equipo haya explorado y pensado las nuevas formas de hacer las cosas, el *coach* debe guiarlos para que sus propuestas pasen de ser

propuestas a actos ¿Cómo actuará de forma diferente para rendir mejor? Hawkins (2012) menciona que una manera de hacerlo es utilizar el ejercicio de las tres dimensiones.

La clasificación de las tres dimensiones:

1. Qué necesitamos conservar y agregar.
2. Qué necesitamos dejar de hacer.
3. Qué necesitamos empezar a hacer.

Revisar

En esta parte final, Hawkins (2012) menciona que “luego de haber acordado, escuchado, diagnosticado, investigado, planificado y representado la nueva acción, el equipo necesita incorporar un proceso de revisión”. Cabe mencionar que en esta parte pueden suceder decepciones ya que algunas acciones no dan el resultado esperado ya que el mundo es cambiante en lo laboral. Algunos equipos incorporan el proceso de seguimiento del proceso, durante las reuniones y de forma eventual. Este consiste en:

- Garantizar que su declaración de objetivos se muestre en la sala de reuniones y comprobar cómo las decisiones y el proceso de las reuniones se dirijan hacia la misión acordada.
- Realizar rápidas actualizaciones de acuerdo con la tabla de puntuación cuando se reúnan.
- Analizar un sector de acción prioritaria en cada sesión del equipo.

- Analizar la reunión con la perspectiva de las mejoras planeadas de equipo y compartir lo que cada persona crea que ha sido positivo en la reunión y lo que puede mejorarse en la siguiente.
- Hacer que el *coach* de equipo asista a las reuniones regulares internas o acontecimientos clave para que pueda proporcionar un *coaching* directo.

Beneficios del coaching

Independientemente de qué tipo de *coaching* que se emplee, los beneficios que trae a la persona y la organización son innumerables y comunes entre sí. Musicco (2013), afirmó que “Algunos de ellos superan la esfera del negocio para entrar en la dimensión humana y cultural de una sociedad”. Indistintamente del ámbito laboral, el beneficio principal cala en la persona y su comportamiento a tal nivel de que disminuyen indicadores tales como: conflictos interpersonales, el ausentismo, la alta rotación e incrementan otras como es la innovación, creatividad y motivación que traen como resultado una mejora en el clima laboral y una mejor imagen de la empresa en el mercado que finalmente se traduce en una facturación mayor y su permanencia en el tiempo Musicco (2013).

Según menciona Natale y Diamente citado por Bécart (2015). El *coach* empresarial puede ser aplicado de forma individual, en grupo e incluso de manera organizacional generando muchos beneficios tanto para la persona como para la organización, algunos de estos beneficios son:

- Incremento en las ventas

- Logro de metas personales y profesionales.
- Aumento en la retención de los clientes.
- Mejor clima laboral.
- Promociones a puestos de mayor responsabilidad (ascensos)
- Mayor eficacia.
- Mejora en las habilidades blandas.
- Mayor nivel de apertura.
- Mejora en la comunicación.
- Evita actitudes defensivas.
- Mejora las relaciones afectivas y capacidad de pasar a mayores responsabilidades.

Muñoz (2014) concluye en su investigación que “Los beneficios principales para la organización, si sus empleados reciben *coaching*, son el incremento de la productividad de los trabajadores y la mejora de la fluidez en la comunicación organizativa”

Tomando en cuenta lo que dice Chornet y Lara citado por Bécart (2015) “para obtener beneficios , no existe otra fórmula mejor que tener empleados satisfechos” efectivamente un trabajador empoderado en un programa de *coaching* desarrolla habilidades que lo llevan a derribar obstáculos que no le permitieron alcanzar las metas trazadas ya sea en lo personal como en lo profesional.

Whitmore (2011) menciona que los principales beneficios para la organización y que se debe de optar como una cultura de *coaching* son:

Mejora del desempeño y la productividad: con un método adecuado se conseguirá lo mejor de las personas y los equipos.

Aprendizaje mejorado: el *coaching* es un aprendizaje rápido en el que todos aprenden, en donde el motivación y memoria aumentaran considerablemente.

Mejora las relaciones: los actos hacia las personas, implican valorar y tenerlos en cuenta, tanto al momento de hacerle una pregunta como al valorar su respuesta.

Más ideas creativas: alientan al equipo a tener ideas y a decirlas sin temor a que estas sean rechazadas o sean centro de burlas.

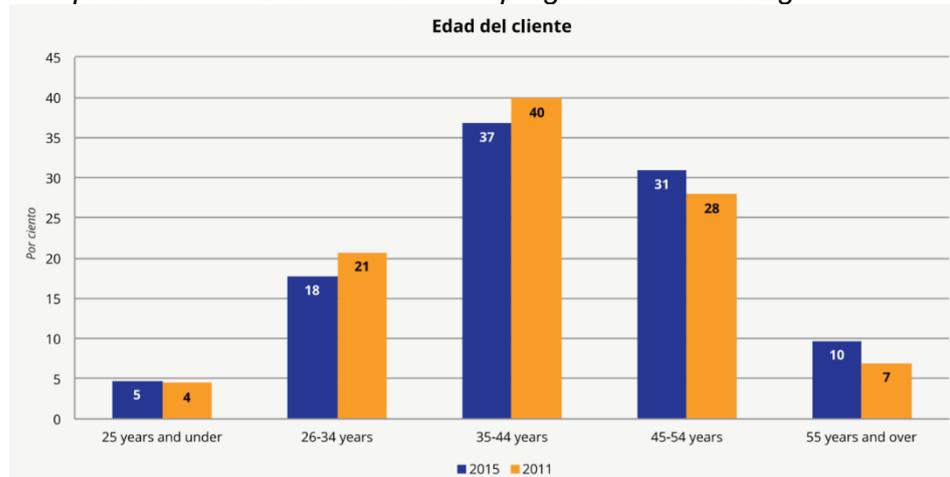
Personal más motivado: este método ayuda a la persona o los equipos a descubrir su automotivación mejorando su desempeño porque así ellos lo desean.

Edad de clientes

La *Internacional Association of Coaching* realizó un estudio en el cual se preguntó a sus profesionales sobre los clientes activos, que los incluyeran en una franja de edad. Este resultado determinó que el 60% de los clientes activos son menores de 45 años.

Figura 4:

Edad promedio de clientes activos del programa de coaching



Nota: En comparación con los resultados del 2011 hay un incremento en los clientes mayores de 45 años, pero a su vez en los países emergentes hay un crecimiento en el perfil de edad más joven. Adaptado por International Coaching Federation (2016).

Dimensiones del *coaching*

El trabajo de investigación tiene como variable el *coaching*, del cual se disgregan o descomponen elementos, en este caso dimensiones de conciencia y responsabilidad según el autor Whitmore (2011) “Coaching el método para mejorar el rendimiento” uno de los principales impulsores del coaching y autor con mayor influencia en esta disciplina.

La conciencia

Este elemento es consecuencia de la atención concentrada de la persona. Según la definición del diccionario *webster* “la conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve,

oye, siente” Whitmore (2011) menciona que: la consciencia se puede mejorar a través de la atención concentrada y la práctica y que esta permite una mejor percepción que la común.

En lo laboral se podría decir que la conciencia incluye de manera implícita mucho más que ver y oír. En otras palabras, se solicita tener una adecuada percepción, comprensión clara, capacidad de determinar lo importante, el conocimiento de uno mismo. Esta última quiere decir que hay que saber diferenciar cuando las emociones y deseos distorsionan la percepción.

Dentro de esta dimensión es importante mencionar el *input – output* (información entrante – información saliente). El *input* es aquella información entrante y detallada en la cual la persona de acuerdo a la cantidad de información recibida actúa de una forma y para esto se debe elevar la conciencia y que toda aquella información recibida se transforme y desarrolle en un *output* o información saliente de calidad y adecuada como resultado.

La Responsabilidad

Este segundo elemento también es crucial e importante en el desempeño de la persona ya que será resultado del grado de compromiso que tiene la persona al momento de asumir o aceptar dicha responsabilidad. Esto es diferente de cuando se recibe una orden, pues la persona no la recibe de igual forma ni lo asume completamente y el desempeño no es el más óptimo, porque al momento de recibir dicha orden la persona no optimiza su desempeño ya que existe una obligación de por medio y consecuencias.

Para entender mejor este elemento de la responsabilidad consideraremos un ejemplo, según: Whitmore (2011):

«Fred, vaya y traiga una escalera. Hay una en el cobertizo».

¿Qué hace Fred si no encuentra ninguna escalera allí? Vuelve y dice:

«No hay ninguna escalera en ese lugar».

Qué pasa si en cambio digo: «Necesitamos una escalera. Hay una en el cobertizo. ¿Quién está dispuesto a traerla?».

Fred responde: «Lo haré yo», pero cuando descubra que allí no hay ninguna escalera, ¿qué hará esta vez? Buscará en otra parte. Pero ¿por qué? Porque se siente responsable. (p 48)

En esta segunda opción lo que se le dio a Fred fue una opción y él buscará la manera de encontrar una escalera por su propio interés y amor propio.

2.3. 2 Bases teóricas del Clima Organizacional

Orígenes y antecedentes del clima organizacional

La psicología organizacional se asentó en América en los comienzos del siglo XX. La Segunda Guerra Mundial fue clave para el crecimiento ya que se usó para la selección de personal adecuado ajustado a la remuneración debida indicó Gómez (2011).

Edel et al. (2007) indica que las investigaciones sobre psicología organizacional ayudaron al crecimiento y desarrollo de esta, ampliando el espectro de campos en el que se desenvolvían mejorando la calidad laboral de las personas. El interés por parte de los psicólogos en problemas que tenían un impacto negativo

a la hora del desarrollo laboral dio como resultado la entrada en campos que tenían mucha relación como la percepción, el liderazgo y el aprendizaje.

Al enfocarse en este campo se da el nacimiento del término de clima organizacional con Lewin a la cabeza al ser planteado como tal en su investigación “Espacio Vital” en donde definió el clima organizacional “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”

Existe otra propuesta del origen del clima organizacional hecha por Fernández y Sánchez citado por Edel et al. (2007) en donde se plantea que el término se da en los principios de la psicología cognitiva ya que los empleados responden conductualmente a los diferentes estímulos dentro de la organización. Esto significa pensar en cómo la percepción impacta en la realidad por lo que esta idea se expandió rápidamente por diferentes ramas y dentro de ellas el campo del clima organizacional.

Definiciones del clima organizacional

El clima organizacional se ha vuelto un tema importante en el desarrollo de una empresa ya que tiene como objetivo aumentar la productividad a través del desarrollo de la fraternidad, lealtad y trabajo en equipo. Existe una variedad de definiciones en las que se centra el clima organizacional, algunas con mayor detalle. La mayoría de ellas tienen en común el conjunto de variables que existen dentro de una organización y que afectan en ambas direcciones tanto a los colaboradores individualmente como también en su forma conjunta.

Uribe (2015) señala, citando a Forehand y Gilmer quienes definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, que su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Hellriegel citado por Uribe (2015) definió al clima organizacional como un grupo de atributos dentro de una organización en donde está y sus ramas que pueden ser impulsados de manera que tengan similitud con el ambiente en el que se encuentran. Dicho autor presenta también características para tener en cuenta en su definición: Las respuestas perceptibles son una descripción primaria más que la evaluación del ambiente organizacional. El nivel de inclusión de las escalas está enfocado en su mayoría a nivel macro más que a uno micro y, por último, las percepciones tienen un gran impacto en el comportamiento. Existe una variedad de definiciones en las que se centra el clima organizacional, algunas con mayor detalle. La mayoría de ellas tienen en común el conjunto de variables que existen dentro de una organización y que afectan en ambas direcciones tanto a los colaboradores individualmente como también en su forma conjunta.

Tagiuri y Litwin citado en Brunet (2011) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus

miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización

Campbell citado en Brunet (2011), basados en las propiedades del clima organizacional, lo define como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional es la forma de un conjunto de atributos y expectativas, las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.

Relación del clima organizacional con otros conceptos

Satisfacción

“El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.” Zuluaga (2001) hace esta relación en donde la satisfacción está atada al clima laboral en el que se encuentra. Asimismo, Brunet (2011) destaca en su libro *El clima de trabajo en las organizaciones* que el clima organizacional se relaciona directamente en la satisfacción del personal de trabajo, tomando en cuenta el hecho de que sus necesidades sean cubiertas.

Motivación

Zuluaga (2001) explica que la motivación contiene elementos cognitivos, afectivos y conductuales en donde las preferencias, insistencia y esfuerzo son características de la motivación interna de la persona, las cuales se convierten en

valores que fomentan la productividad y la dedicación a la hora de cumplir las labores que se le impone. Chiavenato (2011) es más claro en este sentido al considerar que “Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.”

Importancia del clima organizacional

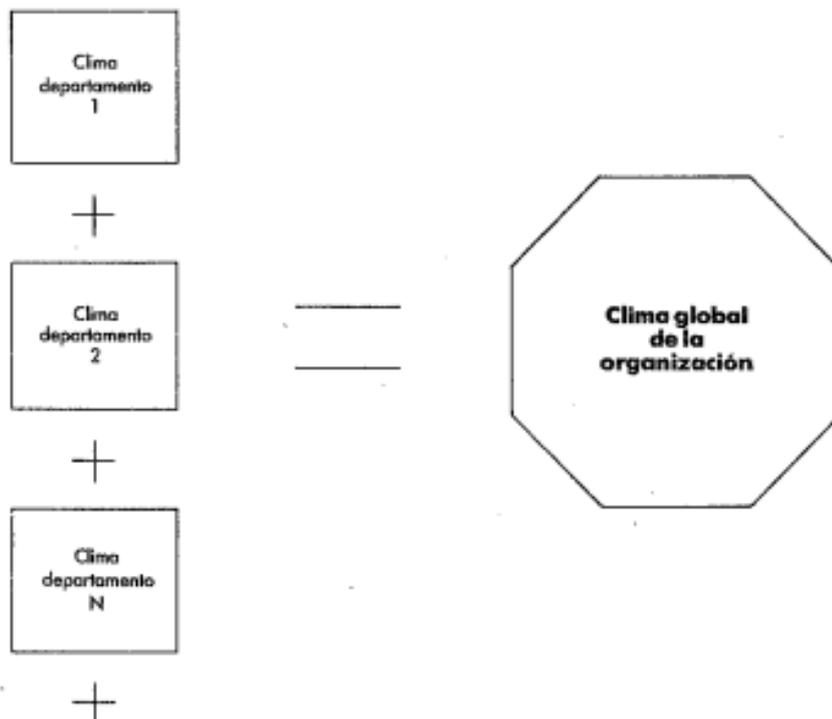
Brunet (2011) explica que el clima organizacional en su mayoría nos da a conocer las percepciones, actitudes y sentimientos de las personas que conforman las organizaciones o instituciones y que a su vez forman parte del mismo clima. Por esta razón la importancia para los dirigentes el poder medir, valorar y diagnosticar el clima para poder tomar decisiones más adelante. Existen 3 razones que el autor da a conocer:

- Evaluar de donde viene el problema ya sea de estrés o de no sentirse satisfecho y que provocan la existencia de conductas negativas dentro de las organizaciones.
- Comenzar y mantener un proceso de cambio que pueda generar empatía con los elementos que forman parte del problema y que a su vez pueda ayudar a la tercera parte a tener una mejor idea de dónde enfocar sus esfuerzos para poder intervenir de la mejor forma.
- Continuar el desarrollo de la empresa y estar mejor preparado para prevenir los nuevos conflictos que se puedan generar.

De tal manera el administrador puede manejar la organización de manera eficaz y controlar los diferentes aspectos del clima y los elementos que lo rodeen.

Se entiende que es importante mantener un buen clima dentro de las organizaciones, pero lo que no se explica normalmente es la existencia de los microclimas que son marcados por variables que pueden ser difíciles de rastrear. Por ejemplo, el cambio que se da de un departamento a otro o las relaciones entre el personal fijo que puede mostrar mayor autoridad frente al personal de apoyo quienes pueden sentirse incómodos al tener que obedecer aun cuando pueden tener una mayor experiencia en un área especializada generando desconfianza y rechazo incluso cuando ambas partes se necesitan mutuamente para que la organización pueda existir. Pues así existen bastantes ejemplos de microclimas que se pueden dar, como las diferencias de edades o los conflictos en las cadenas de comunicación y para lo que se necesita una investigación profunda entendiéndose que la mejoría debe reflejarse en las personas que forman la organización y la percepción que tienen.

Figura 5:
Clima global de una organización



Nota. La figura muestra los microclimas que forman a su vez el clima global de la organización. Brunet (2011).

Características del clima organizacional

Estas características según Taguiri como se citó en Brunet 2011 se presentan dentro de una organización para marcar un término de estructura organizacional único. Estas son:

- a) Una composición única de variables situacionales.
- b) Una variación de elementos en donde el clima puede mantenerse igual.
- c) Tiene una connotación de continuidad, pero a diferencia de la cultura esta puede modificarse.
- d) Está influenciado en gran medida por los colaboradores y sus conductas
- e) Es exterior a la persona quien, de la misma forma, puede entender que es un contribuyente a la naturaleza de esta.
- f) Es divergente a la tarea por lo que pueden existir climas diferentes percibidos por las personas que realizan la misma tarea
- g) Tiene como base la percepción por parte del colaborador sobre las características de la realidad
- h) Tiene claridad en su reconocimiento, pero la descripción de esta puede ser compleja
- i) Existe repercusión en el comportamiento
- j) Influye drásticamente en el comportamiento ya que condiciona las actitudes y expectativas.

Causas y efectos del clima organizacional

En este punto se podrá observar cómo es que el clima se desarrolla en las diferentes variables dentro de la organización para conocer cómo afecta y que resultados pueden tener en la percepción de los colaboradores.

Brunet (2011) destaca dos categorías al medir los efectos del clima organizacional que son los efectos directos y los efectos de interacción. El primer efecto hace referencia a como las personas son afectadas en su forma conductual por las características de la organización y que pueden cambiar dependiendo del clima en el que se encuentren mientras que el segundo efecto explica como las mismas características afectan esta vez a colaboradores distintos.

Estas son las causas y efectos del clima organizacional según Brunet (2011).

Clima y estructura organizacional. Comprende el medio físico y social y la comprensión conductual de los colaboradores.

Tamaño y dimensión. Mientras más grande sea la empresa más difícil resulta para los colaboradores el tener un sentido de pertenencia y eso puede generar falta de compromiso.

Reglamentos y políticas. La permisibilidad o lo restrictivo que pueden ser las políticas de la organización pueden afectar la manera en que los colaboradores se sientan retenidos de poder hacer algo o que puedan desenvolverse de la mejor manera.

Clima y círculos de calidad. Para la creación de un círculo de calidad, los colaboradores deben tener implicancia en la misión de la organización ya que requiere de un clima de colaboración muy fuerte para ayudar a la identificación y solución de conflictos.

Evaluación del rendimiento. Tiene como base la valoración de los colaboradores y del trabajo que desarrollan.

Robos, vandalismo y clima. Estos actos pueden representar grandes pérdidas para la organización si es que no se tiene un personal que pueda hacerse cargo por la falta de experiencia.

Poder, liderazgo y clima. El clima se ve afectado en su mayoría por como los directores administran la organización ya que de ellos depende el estilo de liderazgo que usaran para llevar adelante la empresa.

Clima y relaciones de trabajo. El mal trato por parte de una organización puede hacer que los colaboradores tengan que buscar mecanismos para hacerse escuchar y poder tener influencia dentro de la organización.

Clima, accidentes, ausentismo y tasas de rotación. Las condiciones físicas y las conductas individuales peligrosas pueden desatar graves accidentes que afectarán a la empresa y al clima que lo constituye.

Satisfacción y rendimiento. Se tiene conocimiento de la influencia que tiene el clima en esta variable ya que la percepción de esta puede cambiar el ambiente de la empresa.

Componentes del clima organizacional

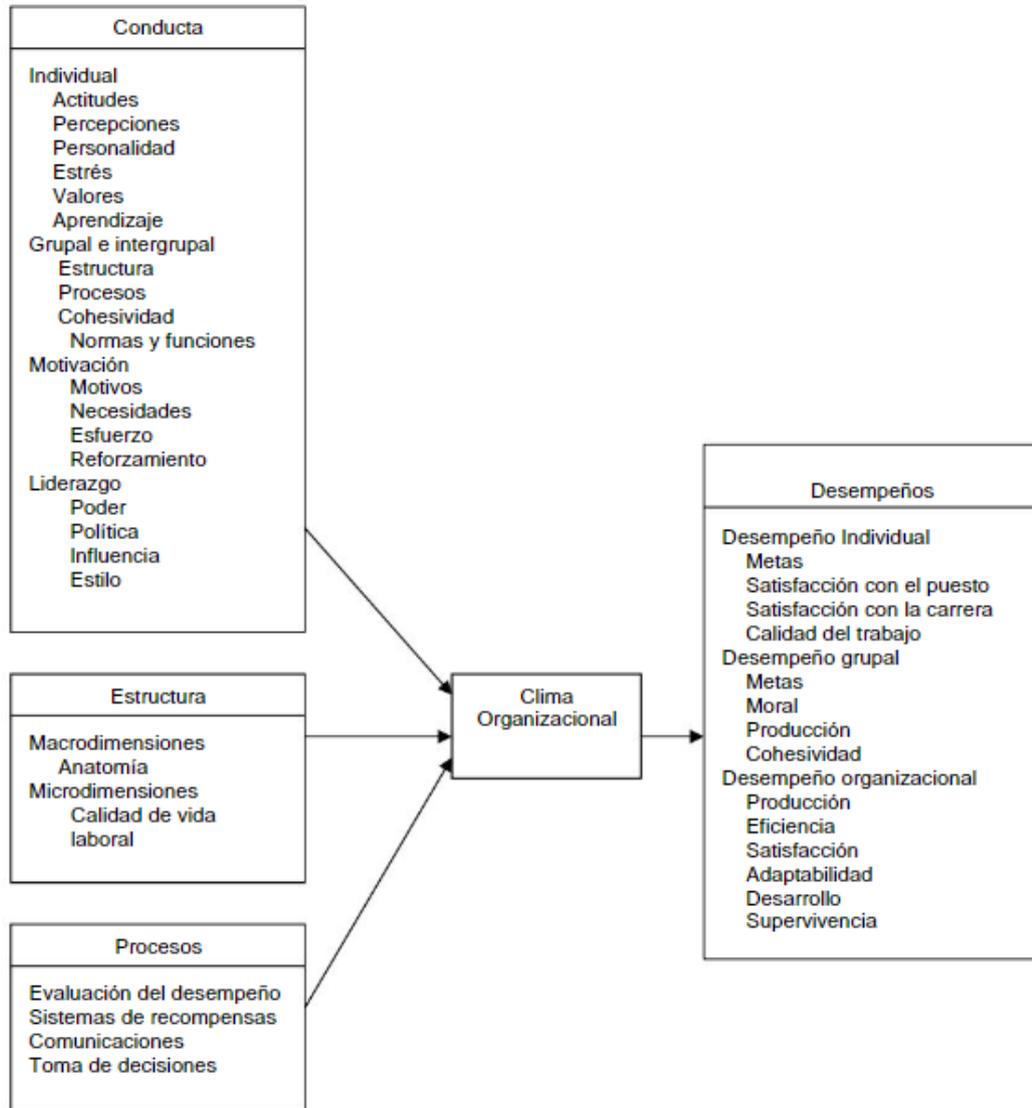
La relevancia que tienen los colaboradores al momento de percibir la realidad e interpretarlo toma mucho valor ya que sus características y manera de desenvolver son analizados para formar el clima de una organización.

La siguiente figura muestra de qué manera se conectan los elementos como el desarrollo de las personas, en su forma individual y en su expresión conjunta, además de los procesos que se llevan para formar un clima organizacional que se ve reflejado en el rendimiento de la empresa dando como resultado una realidad diversa en cuanto a estructura y comportamiento de los colaboradores.

De acuerdo con Brunet en su trabajo “El clima de trabajo en las organizaciones” (2011), el clima organizacional “también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales como las actitudes, percepciones, etc. sirven para interpretar la realidad que los rodea”

Esto dice que el clima organizacional se construye a sí mismo con base a las características que componen las diferentes partes de la empresa, siendo así un ciclo en donde la forma para cambiar las variables está en lograr las percepciones, sentimientos o sensaciones de los colaboradores además de la estructura y procesos que lo conforman.

Figura 6:
Componentes del clima organizacional



Nota. Componentes del clima organizacional según Gibson et al. (1979)

Tipo del clima organizacional

Como bien se sabe, el clima organizacional son las variables que se encuentran en el ambiente de trabajo y que son distinguidas ya sea directa o indirectamente por los colaboradores y que tienen consecuencias en la conducta

laboral. Brunet (2011) señala los tipos de climas o también llamados sistemas dentro de las organizaciones:

- a)** Clima autoritario-explotador: Este clima se basa en la desconfianza por parte de la dirección con sus empleados ya que todas las decisiones y las metas se toman en la parte más alta de la organización. El ambiente de la organización es hostil y áspero, con muchas dudas. La comunicación es unidireccional en la forma de órdenes siendo la seguridad de mantenerse dentro de la organización una de las pocas recompensas. Tiene como fuerzas motivacionales el miedo, estatus y el dinero por lo que los empleados no sienten responsabilidad con sus labores y el trabajo en equipo es casi nulo. La formación a su vez es casi inexistente por lo que es difícil escalar en la jerarquía.

- b)** Clima autoritario-paternalista: Es aquel en donde la directiva tiene un grado de confianza con sus colaboradores. La mayoría de las decisiones se toman en la parte más alta de la empresa, aunque algunas se toman en las partes bajas de la cadena organizativa. Se tiene la percepción estabilidad y una estructura estable. Se tiende a sentir actitudes hostiles mientras que los colaboradores no sienten que estén recibiendo una recompensa adecuada a la labor realizada y de igual manera que en el sistema anterior el trabajo en equipo no es fomentado por lo que es mínimo.

- c)** Clima participativo-consultivo: Las decisiones son tomadas de forma general en los niveles altos, pero se da la oportunidad de decidir en asuntos específicos en los niveles bajos. La gerencia tiene confianza en sus colaboradores y aunque la comunicación es de arriba hacia abajo, se trata de lograr una satisfacción mutua de necesidades. A la hora de entablar objetivos, estos se toman después de una reunión con los colaboradores y así poder estar de acuerdo, aunque puedan existir oposición. Existe también una gran posibilidad de formación por lo que también hay más chances de escalar en la jerarquía.

- d)** Clima participativo-grupal: Es el clima idóneo en las organizaciones transversales puesto que la toma de decisiones está esparcida en toda la organización. La directiva tiene absoluta confianza en sus colaboradores, la comunicación a su vez es de forma lateral y también ascendente y descendente. Existe una gran motivación dentro de la organización. Además del sentimiento de camaradería y trabajo en equipo se cuenta con que la delegación de responsabilidades y la motivación es alta dando paso a que los colaboradores participen y sean más responsables con sus tareas.

Figura 7:
Tipos de clima en las organizaciones



Nota. La figura muestra los 4 tipos de clima en las organizaciones adaptado de Brunet (2011).

Dimensiones del clima organizacional

A continuación, se detallarán diferentes perspectivas sobre las dimensiones del clima organizacional abordadas por los autores, las cuales se usan para obtener los indicadores que sirven como instrumentos para medir el ambiente organizativo de las empresas.

Para propósitos de la investigación, se usarán las 7 dimensiones definidas por Elton Mayo (IMCOC) citado en Méndez (2005) para medir la satisfacción del clima ya que la definición tiene una mayor adaptación al escenario que presenta la empresa a investigar.

Estos son los siguientes:

Objetivos. Hacen referencia al conocimiento del colaborador con la empresa ya que de esto depende la satisfacción propia al sentirse identificado con los valores de esta.

Cooperación. Se refiere a la necesidad de integrarse dentro de un grupo laboral para mantener un buen desempeño y poder hacer frente a las adversidades con buena actitud.

Liderazgo. La dirección de la empresa es una variable clave puesto que la percepción de los colaboradores varia en base al rumbo que toma la empresa.

Toma de decisiones. De la misma forma que en la dimensión anterior, el estilo de dirección que exista en el establecimiento de objetivos y los cambios que se haga en los procesos mejorará o empeorará el clima de la empresa.

Relaciones intrapersonales. Se toma en cuenta los comportamientos y actitudes de los colaboradores que tienen entre sí, con las demás áreas y los que tienen un cargo superior.

Motivación. En esta dimensión el sentido de pertenencia cumple un rol importante ya que de esto depende que el empleado esté estimulado y sea recompensado al realizar sus tareas mejorando la productividad.

Control. Se basa en la planeación, cumplimiento y supervisión de las tareas para cumplir los objetivos deseados

Las 8 dimensiones de Likert “El perfil de las características organizacionales” citado en Brunet (2011) usado en los cuestionarios para la medición de la sensación del clima, son:

- a) **Los métodos de mando.** La manera en que se usa el liderazgo para trascender en los colaboradores.
- b) **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los pasos que se usan para afectar de manera positiva a los colaboradores y atender sus necesidades
- c) **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la organización, así como la manera de aplicarlos.
- d) **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la unión entre los cargos altos y bajos para sentar las metas de la empresa
- e) **Las características de los procesos de control.** La práctica y la repartición del control dentro de la organización
- f) **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La conveniencia de la información en las que se basa la toma de decisiones además de la división de tareas.
- g) **Las características de los procesos de planificación.** La manera en la que se funda el sistema de fijación de metas.
- h) **Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.** La estructuración, así como la formación deseada.

Scheneirder y Bartlett citado por Brunet (2011) crearon un cuestionario con base en seis dimensiones para la medición del clima laboral en las compañías de seguros, estos son:

- a) **El apoyo patronal.** El interés por las partes más altas de la organización para fomentar la progresión y evolución de sus colaboradores con un rango menor
- b) **La estructura.** El empuje que se ejerce en los colaboradores para acatar los presupuestos y tener un entendimiento de lo que venden para agregar nuevos clientes
- c) **La implicación con los nuevos empleados.** Se basa en la necesidad de la organización para elegir y educar a sus nuevos colaboradores
- d) **Los conflictos interagencias.** Un conjunto de individuos que interna o externamente ponen a prueba la autoridad de los administradores
- e) **El grado de satisfacción general.** Dimensión para medir la satisfacción que sienten los colaboradores en su empresa

Litwin y Stringer citado por Brunet (2011) sostienen la idea de nueve dimensiones que pueden explicar el clima laboral en una empresa y que a su vez se enlazan a un rasgo de la organización:

- a) **La estructura.** Esta se basa en la idea que tienen los colaboradores de la organización sobre las formas de proceder, trámites y otros desafíos a los que tienen que hacerle frente en el momento de desenvolverse laboralmente.

- b) La responsabilidad.** El sentimiento de autonomía a la hora de la realización de sus actividades y de la toma de decisiones sin la necesidad de ser supervisados.
- c) La recompensa o autorrealización.** Se percibe como la recepción de una remuneración correspondiente a una labor bien ejecutada en donde la organización se basa más en la premiación que en el castigo.
- d) El desafío.** Tiene como base el sentimiento de los colaboradores al momento de enfrentar los desafíos que su labor les demanda.
- e) Las relaciones.** Los colaboradores de la empresa perciben la existencia de un buen ambiente laboral de parte de sus allegados como los supervisores o subordinados
- f) La cooperación.** Tiene como base el sentimiento de espíritu de equipo y de ayuda mutua entre todos los miembros de la organización en sus diferentes niveles
- g) Los estándares.** Los miembros perciben las exigencias que tienen las organizaciones acerca de los índices de rendimiento y las metas a lograr.
- h) Los conflictos.** Es la capacidad que tienen los colaboradores de entender, enfrentar y solucionar los problemas a través del entendimiento de opiniones y la búsqueda de acuerdos.
- i) La identidad.** Es el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores para con su organización. Elemento con mucho valor puesto que está apegado a los lineamientos de la organización.

Figura 8:
Dimensiones del clima organizacional



Nota. La figura muestra las 9 dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer en Brunet (2011).

Para propósitos de la investigación, las dimensiones que se usarán para medir la satisfacción del clima laboral serán basadas en las dimensiones del IMCOC ya que la definición tiene una mayor adaptación al escenario que presenta la empresa a investigar.

Modelos de clima organizacional

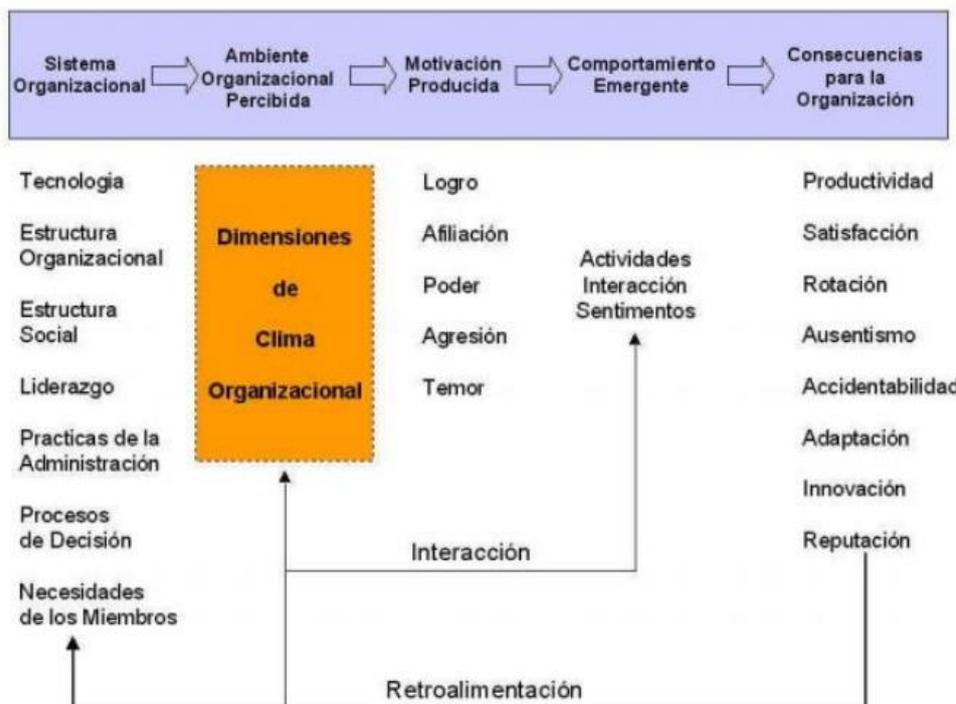
Gracias a la diversidad y profundidad en las investigaciones del clima organizacional, se crearon una serie de modelos que explican la complejidad de

este tema y que ayudan a entender los elementos que contienen y su relación con los demás factores dentro de las organizaciones.

Modelo explicativo del clima organizacional

El modelo explicativo es el que tiene más relevancia a la hora de explicar la situación del clima laboral. Litwin y Stinger, adaptado por Goncalves (2000), proponen este modelo en donde factores como la toma de decisiones, la estructura, la remuneración entre otros son evaluados por cómo son percibidos dentro de la organización en donde dependiendo del resultado pueden generar consecuencias positivas o negativas.

Figura 9:
Litwin y Stringer (1968) Modelo de clima organizacional



Nota. Uso de las dimensiones para la creación del modelo explicativo del clima organizacional. Goncalves (2000).

Este modelo se usa para entender la parte que toma el clima organizacional dentro de los ambientes laborales por la forma en la que está diseñada, combinando el comportamiento de cada individuo con su parte estructural.

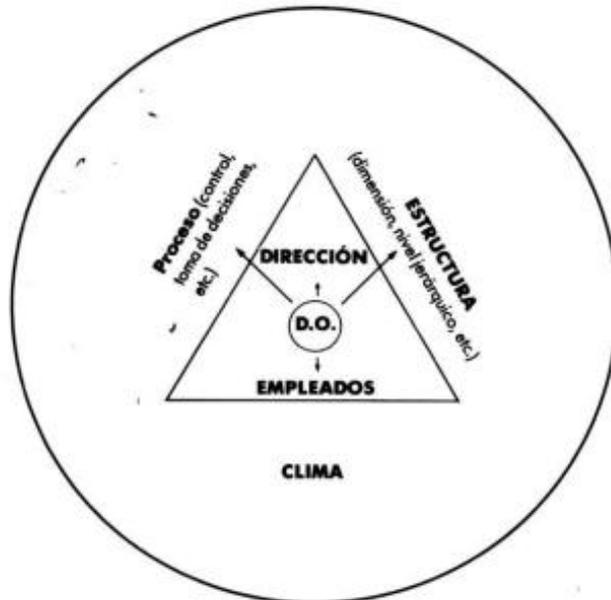
Modelo de intervención del clima organizacional

Existen dos modelos de intervención del clima organizacional que al ser aplicados en una organización se espera que esta pueda ser cambiada si el clima no es el conveniente. Para esto existe un conjunto de fases para evaluar ordenadamente las diferentes dimensiones que estén comprendidos.

Brunet (2011) enfatiza que “Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones”. Esto quiere decir que para modificar el clima que existe se debe de cambiar el paradigma que tienen los colaboradores acerca del medio en el que se desenvuelven. Dicho autor explica que para poder transformar el clima de una organización es importante el uso de diferentes técnicas de desarrollo, por lo que si existe un conocimiento de las variables a estudiar entonces el cambio debe ser total y no enfocarse solo en las personas que son partícipes de esta organización.

Todo esto con la intención de que los cambios perduren en el tiempo, por lo que se debe prestar atención en el impacto que puede tener un elemento cambiado en las dimensiones restantes. A su vez el cambio tiene que darse en ambas partes (colaboradores y dirección) para que todo el capital humano tenga una percepción más cercana a la organización.

Figura 10:
Cambio y clima organizacionales



Nota. La figura comprende los elementos dentro del clima organizacional, tomado de Brunet (2011).

Frases del modelo de intervención del clima organizacional

El segundo modelo es un cuadro presentado en donde se señala la forma de modificación del clima organizacional formado desde las teorías de Lewin y House citado en Brunet (2011) logrando un acercamiento de cambio siendo constituida por 5 fases que serán explicadas a continuación y que serán utilizadas para efectos de nuestra investigación.

Figura 11:
Modelo integrado de modificación del clima organizacional

<i>Estructura-proceso</i>	<i>Dirección</i>	<i>Empleados</i>
	Desbloqueo	
I		Conocimiento de los posibles cambios. Cambio en los conocimientos existentes (existen otros sistemas organizacionales).
II	Cambio en el organigrama (descentralización contra centralización), los fines, las filosofías y las políticas de la dirección.	Cambio en las actitudes.
	Reconstruir	
III		Cambio en el comportamiento.
IV	Filosofías y prácticas de acuerdo con el rendimiento deseado.	Cambio en el rendimiento en el trabajo. Supervisión y evaluación periódicas del cambio, de acuerdo con el rendimiento deseado.
	Volver a bloquear	
V	Formalización y puesta en marcha de un sistema que permita reforzar los cambios.	Cambio en los resultados organizacionales.

Nota. Fases del modelo integrado de modificación del clima organizacional por Lewin y House citado por Brunet (2011).

Fase I. Hace falta que las partes tengan conciencia de los cambios y eso se logra usando una tercera parte que actúe ya que la situación es intratable. Dicha parte debe brindar información que ayude a las partes involucradas a notar que hay otros ambientes organizacionales.

Fase II. Una vez impuestos los cambios dentro de la estructura y a nivel de procesos se deben poner en prácticas pensando a la vez en los efectos que tendrán dichos cambios a nivel de percepción por parte de las dos partes.

Fase III. El aprendizaje de los comportamientos que se deben tomar tiene que ir al compás de los cambios que habrá en la organización, siendo la tercera parte la encargada de lograr este cambio mutuo.

Fase IV. Para esta fase se deberá evaluar la información para saber si hay alguna variable nueva en cuanto a rendimiento o si los objetivos de cambio que fueron previstos se están dando y si son las alteraciones hechas en las fases previas el causante directo. También es la fase en donde se debe ajustar parámetros.

Fase V. En este punto la integración es total, se hacen las modificaciones de manera formal y el cambio se da con la finalidad de aumentar el rendimiento de la organización. A su vez el cambio ya progresivo debe ser supervisado para mantener un control y así lograr que el ecosistema este sincronizado de acuerdo con este nuevo clima.

Para lograr este modelo es necesario que todas las partes estén de acuerdo y abiertos al cambio ya que requiere que sean evaluados constantemente y mantener una comunicación constante con las partes más altas, fomentando la mejora de desempeño de manera grupal.

Lippitt citado en Brunet (2015) efectuó una investigación para medir el clima organizacional y obtuvo como resultado los principios que se deben de comprender para el desarrollo y corrección dentro de un clima de trabajo. Estos son:

- Los colaboradores deben tener la oportunidad de expresarse y dar su opinión en las intervenciones para mantener un ambiente agradable y de confianza logrando más dinamismo y profundidad.
- Los superiores deben tener una mentalidad abierta y disposición para escuchar a los colaboradores para poder tener una mejor planificación del cambio a realizar.
- Todos los que serán afectados por cualquier decisión tienen que tomar parte, dando a conocer su opinión para que, al momento de aplicarse, esta se realice de la mejor forma.
- Utilizar el conflicto de opiniones como una forma para la creación de nuevas ideas y no para destruir la confianza dentro del grupo.
- Resaltar las metas de los colaboradores, más aún si están en medio de un proyecto.

Como se ha visto, generar el cambio del clima dentro de una organización es difícil puesto que se necesita de tiempo de adaptación y de la colaboración de todas las partes. También se precisa poner el funcionamiento de la organización a prueba.

Se sabe de una gran cantidad de estrategias para generar el cambio, pero si estas no se adecuan al problema a solucionar no servirán de mucho ya que es difícil de localizar el problema porque la naturaleza de la organización varía una con otra por lo que debe estar de acuerdo a las personas, con las variables exactas y las metas a lograr.

A su vez se debe considerar que el cambio de una variable puede tener como consecuencia el comienzo de otro problema dentro de una parte del mecanismo organizacional llegando incluso a enfrentar dimensiones que no sean posibles de cambiar.

Instrumento de medición del clima organizacional

Brunet (2011), presenta los cuestionarios que, basados en las dimensiones previas, contribuirán para una mejor medición de nuestra variable dentro de la organización en cuestión. El cuestionario de Likert usando el perfil de las características organizacionales como teoría para la creación de la misma cuenta con 51 preguntas siendo así un poco extensa para ser completado, aunque hace pocos años se publicó una versión más corta compuesta de 20 puntos para poder responderse con más agilidad además de poder mantener una interpretación rápida.

Le sigue el cuestionario de Litwin y Stringer que consta de 50 preguntas apoyado en las nueve dimensiones previamente explicadas por lo que puede ser agobiante a la hora de realizarlo sin mencionar algunos problemas a la hora de comprender y redactar el cuestionario por lo que resta facilidad de respuesta.

Schnedider y Bartlett desarrollaron un cuestionario con base en seis dimensiones y que cuenta con 80 preguntas. Se usa comúnmente para la selección de personal nuevo que tenga los atributos o cualidades necesarias que necesita la empresa y que además este bien percibido por los colaboradores de la organización.

El siguiente cuestionario es de Halpin y Crofts. Cuenta con 64 preguntas tomando en cuenta ocho dimensiones divididas en 4 para el comportamiento de los docentes y 4 para el director. Esto indica que este instrumento se usa para medir el clima organizacional de una institución educativa y que de la misma forma existen instrumentos dirigidos para cierto tipo de organizaciones.

2.4 Atributos del proyecto

Tabla 1:

Atributos del coaching empresarial

Atributos	Beneficios
Comunicación	Transmitir de manera clara el mensaje y lograr el impacto que se desea obtener.
Retorno de la inversión - Resultados	Generar un buen ambiente laborar que tenga motivados a los vendedores.
Identidad corporativa	Permite vincular a los colaboradores con la empresa, por lo tanto, mayor compromiso en el trabajo.
Liderazgo	Genera credibilidad y confianza, guiar a los trabajadores hacia el éxito.
Preparación	Dominar las herramientas de coaching que permita crecer la empresa.
Visión	Ser una empresa rentable.

Nota: Se analizaron los atributos y beneficios de la variable coaching empresarial.

Tabla 2:

Atributos de clima organizacional

Atributos	Beneficios
Atmosfera psicológica	Permite evaluar la percepción del ambiente en el entorno laboral.
Motivación laboral	Genera valor en el trabajador, aumenta el rendimiento y compromiso con la empresa.
Metodología de trabajo	Orden el proceso de ventas, organización y objetivos claros.
Gestión de crisis	Previene situaciones de crisis.
Ambiente social	Compañerismo en el equipo, resultados en conjunto,
Estabilidad laboral	Disminuye los cambios constantes, genera permanencia en los trabajadores.

Nota: Se Analizaron los atributos y beneficios de la variable clima organizacional

2.5 Análisis comparativo de atributos

Tabla 3:

Análisis comparativo del coaching empresarial.

Atributo	Antes de la situación	Antes de la propuesta	Después de la propuesta
Comunicación	La empresa tenía escasa comunicación con los colaboradores, puesto que no manejaban una correcta comunicación interna	Baja productividad y ventas de parte de los empleados.	Las ventas tuvieron una gran mejoría y el ambiente laboral fue el adecuado para el equipo.

Atributo	Antes de la situación	Antes de la propuesta	Después de la propuesta
Retorno de la inversión - Resultados	Había un desequilibrio en la parte de inversión y resultados.	Se adaptaron a este desequilibrio solo con resultados a corto plazo.	Alta motivación en los trabajadores para llegar a las metas mensuales ya trazadas.
Identidad corporativa	Desde la gerencia hasta el área de ventas no tenían una imagen corporativa establecida.	Hubo muchos cambios en Identidad, lo cual no fue favorable.	Luego de un largo proceso establecieron una imagen con la que todos se sintieran identificados.
Liderazgo	Liderazgo de manera horizontal.	Adaptaron la necesidad de liderazgo con la contratación de supervisores/encargados de tienda.	Plantear un liderazgo de manera vertical en todas las áreas, generando confianza.
Preparación	No existía preparación previa para los puestos.	No se mantuvo una preparación constante ante las situaciones de crisis y esto afectó la productividad de la empresa.	Adaptar las herramientas del coaching a la empresa permitiendo crecer.

Atributo	Antes de la situación	Antes de la propuesta	Después de la propuesta
Visión	Construyeron una visión clara en poco tiempo y con metas a corto y largo plazo.	No se mantuvo la visión establecida, y empezaron a bajar los ingresos de la empresa.	La rentabilidad de la empresa creció en un 50%.

Nota: Se realizó el análisis comparativo de la variable coaching empresarial.

Tabla 4:

Análisis comparativo del clima organizacional.

Atributo	Antes de la situación	Antes de la propuesta	Después de la propuesta
Atmosfera psicológica	Los trabajadores no daban a conocer el tipo de atmósfera en el que laboraban.	No se tuvo un <i>feedback</i> acerca del clima organizacional por parte de los empleados.	Clara percepción del buen ambiente laboral en todas las áreas.
Motivación laboral	No se valoraba la labor del trabajador.	Manténían una motivación solo en el área de supervisión, mas no en los trabajadores que tenían contacto directo con los clientes finales.	Un alto sentimiento compromiso y rendimiento con la empresa.
Metodología de trabajo	Se mantenía un procedimiento de trabajo estable, pero con poca organización	Se mantiene la metodología sin una organización clara.	Organización eficiente en los objetivos y ventas.

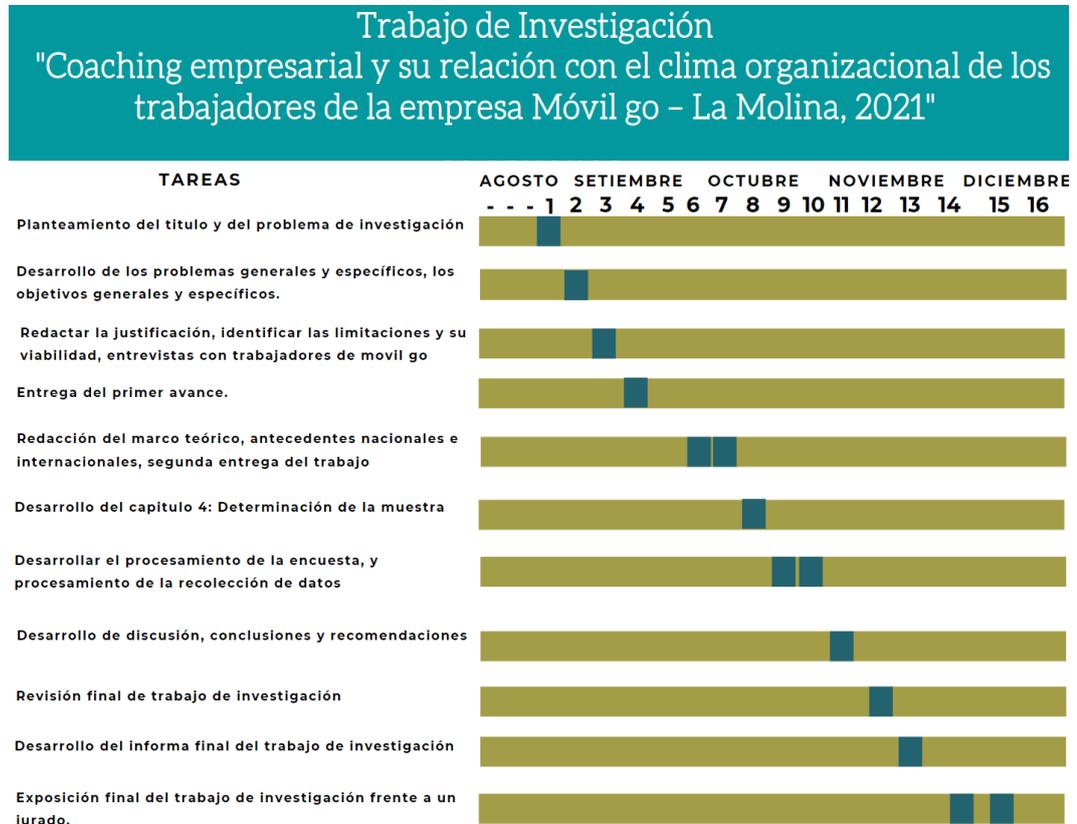
Atributo	Antes de la situación	Antes de la propuesta	Después de la propuesta
Gestión de crisis	Rápida gestión en situaciones de crisis esperadas.	Se tuvo un difícil manejo de crisis inesperadas.	Preparados para prevenir y resolver cualquier situación de crisis.
Ambiente social	La empresa mantenía un ambiente social limitado.	Se adaptaron nuevas estrategias para la mejora de ambiente en todas las áreas.	Mejores resultados de trabajo en conjunto con todo el equipo.
Estabilidad laboral	Mucha rotación de personal en el área de ventas.	Se tuvo poco tiempo para poner en práctica ciertas alternativas que eviten el cambio constante de personal.	Trabajadores con permanencia estable, comprometidos con su trabajo.

Nota: Se realizó el análisis comparativo de la variable coaching empresarial.

2.6 Plan de actividades del proyecto

Tabla 5:

Cronograma de actividades



Nota: Se realizo de acuerdo con el cronograma de las actividades y sesiones del curso.

2.7 Metodología del Proyecto

Tipo: Aplicada

La Investigación es aplicada debido a que utilizan conocimientos existentes para llegar a resolver problemas específicos dentro de la sociedad y que beneficie a la empresa Movil go para mejorar el clima laboral y aplicar el *coaching* de equipos en los mandos altos del mismo.

Enfoque: Mixto

Es un enfoque mixto debido a que se hace uso de dos metodologías, es decir, un enfoque cualitativo (basado en percepciones) y un enfoque cuantitativo (basado en una encuesta para lograr la medición de influencia).

Diseño: Descripción

El diseño planteado es descriptivo, porque la investigación reunirá datos e información de las características del área de los vendedores/supervisores. Así mismo, se utilizará como método una encuesta.

Nivel: Simple

El nivel de la investigación es simple, porque su objetivo es agrupar información en la cual se usará como herramienta los cuestionarios.

Población: Para la presente investigación se estableció como población a los trabajadores de la empresa, siendo estos los supervisores y vendedores, del distrito de La Molina.

Muestra: El tipo de muestra es aleatoria y su naturaleza son los trabajadores de Movilgo en el distrito de La Molina. Siendo 52 colaboradores encuestados.

2.7.1 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Para este trabajo de investigación, la técnica de recopilación de datos fue la encuesta, siendo el instrumento de recolección el cuestionario. Este instrumento nos ayuda a poder establecer contacto con las unidades de observación a través

de este. El cuestionario se creó previamente determinando cada una de las dimensiones e instrumentos, definiendo preguntas personalizadas a la percepción de la persona de ese proceso teniendo en cuenta los objetivos del proyecto de investigación.

Utilizamos para este cuestionario las escalas de actitudes, más conocidos como modelo de Likert. Este instrumento nos ayuda a medir la predisposición de la persona a reaccionar a un estado determinado o situaciones concretas. La aplicación solicita a la persona si se encuentra totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo con una serie de proposiciones relacionadas con las actitudes que se quiere medir y de la cual se obtendrán los datos.

2.7.2 Validez y confiabilidad

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Se necesita tener fuentes confiables para asegurar que la información extraída mida de forma precisa las variables y sea coherente. Del mismo modo, todo instrumento de medición debe tener estos dos puntos resaltados: la confiabilidad y validez. Cuando hablamos de validez nos referimos al grado en que se mide un estudio, y si ha sido investigado con anterioridad, se debe valorar y comprobar en la practica la validez del proyecto.

Según la RAE “Confiabilidad es la probabilidad del buen funcionamiento de algo” y “Validez es la cualidad de válido”. Ambas tienen el mismo enfoque, pero con conceptos distintos ya que todo depende del instrumento y de la estabilidad de la información obtenida. Para ello se necesita la creación de este proceso, para la recopilación de datos de información, técnicas y métodos. En conclusión, ambos conceptos se complementan al realizar una investigación aplicada.

2.7.3 Operacionalización de las variables

Tabla 6

Operacionalización del coaching empresarial

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Coaching Empresarial	<p><i>“Una variable es una propiedad que puede adquirir diferentes valores en un conjunto determinado y cuya variación es susceptible de ser medida. Una investigación, cualitativa o cuantitativa, exige la operacionalización de sus conceptos centrales en variables, de esta definición operativa depende el nivel de medición y potencia de las pruebas realizadas.”</i></p> <p><i>Grau et al. (2004)</i></p>	Conciencia	<p>La atención concentrada</p> <p>La concentración</p>	Ordinal tipo Likert
		Responsabilidad	<p>La claridad</p> <p>Compromiso</p> <p>Desempeño</p>	<p>1) Totalmente en desacuerdo</p> <p>2) En Desacuerdo</p> <p>3) Ni acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4) De acuerdo</p> <p>5) Totalmente de acuerdo</p>

Nota: Se realizó la operacionalización de la variable coaching empresarial.

Tabla 7:

Operacionalización del clima organizacional

Variab le	Definición conceptual	Dimension es	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	<i>“Una variable es una propiedad que puede adquirir diferentes valores en un conjunto determinado y cuya variación es susceptible de ser medida. Una investigación, cualitativa o cuantitativa, exige la operacionalización de sus conceptos centrales en variables, de esta definición operativa depende el nivel de medición y potencia de las pruebas realizadas.” Grau et al. (2004)</i>	Objetivos	Conocimiento Satisfacción	Ordinal tipo Likert
		Cooperación	Integrador Actitudes	
		Liderazgo	Dirección Percepción	1) Totalmente en desacuerdo
		Toma de decisiones	Dirección Objetivos Procesos	2) En Desacuerdo
		Relaciones interpersona les	Comportamie ntos Actitudes	3) Ni acuerdo ni en desacuerdo
		Motivación	Estímulos Recompensas Sentido de pertenencia	4) De acuerdo
		Control	Cumplimiento Supervisión Planeación	5) Totalmente de acuerdo

Nota: Se realizó la operacionalización de la variable clima laboral.

CAPITULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

3.1 Estimación de los costos necesarios para la implementación

Se implementaron nuevas herramientas, siendo una de estas el coaching empresarial para la mejora del clima laboral en la empresa Movil go. El área de ventas y supervisión debe percibir un impacto positivo de parte de los altos mandos de la organización, para así tener un ambiente grato de trabajo que los motive y aumente la fidelidad con la empresa.

Para ello, se utilizará a un experto en *coaching* de equipos para que pueda realizar las charlas necesarias para el equipo del área de ventas y supervisión. Es por ello por lo que se utilizarán laptops y celulares, para estar atento a todas los comentarios y el aprendizaje recibido luego de las charlas.

A continuación, se presenta una estimación de presupuesto con proyección a cuatro meses, tiempo adecuado para el desarrollo de la estrategia de *coach*.

Tabla 8:

Estimación de los costos necesarios para el taller de coaching

PRESUPUEST O PARA LA INVESTIGACI ÓN	CANT	UM	MESES	IMPORTE	TOTAL
Laptops	3	Unidad	4 meses	Asumido por los	
Celulares	3	Unidad	4 meses	investigadores	
Papel	10	Unidad	4 meses	s/.5.00	s/.20.00
Lapiceros	8	Unidad	4 meses	s/.5.00	s/.20.00
Impresiones	15	Unidad	4 meses	s/.3.00	s/.12.00
Luz	1	Unidad	4 meses	s/.100.00	s/.400.00

PRESUPUESTO PARA LA INVESTIGACIÓN	CANT	UM	MESES	IMPORTE	TOTAL
Internet	1	Unidad	4 meses	s/.80.00	s/.320.00
Asesoría metodológica	16	Unidad	4 meses	Otorgado por la institución	
TOTAL					s/.772.00

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA	CANT	UM	MESES	IMPORTE	TOTAL
Coach de equipos	1	Unidad	4 meses	s/.4,200.00	s/.16,800.00
Laptops	2	Unidad	4 meses		
Celulares	2	Unidad	4 meses	Asumido por los investigadores	
Cámaras profesionales	1	Unidad	4 meses		
Transporte	4	Unidad	4 meses	s/.50.00	s/.200.00
Libretas	4	Unidad	4 meses	s/. 30.00	s/.120.00
Lapiceros	8	Unidad	4 meses	s/ 5.00	s/.20.00
TOTAL					s/.17,140.00

Nota: Se realizó la estimación de los costos necesarios para la implementación del taller de *coaching* en base a cotización solicitada a *coaching* Perú (ver anexo 2)

CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

4.1 Alcance esperado

Como mencionó Hernández, Fernández, y Baptista, (2014): La población es el conjunto de personas de determinado espacio que está delimitado, definido y que comparte ciertas características específicas para un análisis de investigación.

La población de estudio del trabajo de investigación está conformada por los trabajadores de la empresa de telefonía Movilgo ubicado en la Molina, constituido por 300 personas entre supervisores y vendedores de la empresa las cuales pertenecen a la fuerza de ventas de donde se analizarán los resultados del estudio (ver anexo 3).

4.2 Descripción del mercado objetivo real

4.2.1 Muestra

Como señala Hernández,(2014): “La muestra es un subgrupo de un determinado conjunto llamado población ya que es difícil muchas veces obtener un resultado midiendo a toda la población, esto ayudara a obtener un reflejo idéntico de dicho conjunto”

Figura 12:

Fórmula para cálculo de tamaño de muestra

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

Nota: En la imagen podemos visualizar la fórmula para determinar el tamaño de muestra para población finita (sabiendo el número de la población)

Para los resultados del trabajo de investigación la muestra estuvo conformada por un subgrupo de la población total de la empresa Movilgo ubicado en la Molina. La muestra de la empresa fue de 50 trabajadores ya que este análisis de recopilación de datos está concentrado en la viabilidad de estos empleando un criterio piloto por corto tiempo se aplicó al área de ventas entre supervisores y vendedores de una población total de 300 trabajadores.

4.2.2 Muestreo

(Otzen y Manterola 2017) Indican que la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple garantiza que todas las personas que conforman la población finita tienen la posibilidad de ser incluidos en la muestra y así asegurarnos la representatividad de la misma en dicha investigación.

La base del muestreo es de principio probabilístico siendo este aleatorio simple en donde se analiza la empresa Movilgo – La Molina usando como unidad de medida a los colaboradores del área de ventas como mayor población para efectos de la investigación. El objetivo es medir la productividad de estos y entender el clima organizacional en el que se encuentran además de la facilidad de acceso.

También se tiene una pequeña población de supervisores para medir su influencia dentro del grupo humano.

4.3 Descripción de la propuesta de innovación

4.3.1 Análisis de resultados descriptivos

4.3.1.1 Análisis de la confiabilidad

Tabla 9:

Confiabilidad de los datos de la variable coaching empresarial

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,942	20

Nota: En la tabla visualizamos el procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre *coaching* empresarial.

Interpretación: La tabla 9 muestra luego del procesamiento estadístico un coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach como resultado de un análisis de 20 preguntas, obteniendo un valor de 0.942. Se confirma así que los datos obtenidos son válidos para el trabajo de investigación, ya que el valor obtenido representa una excelente confiabilidad.

Tabla 10:

Confiabilidad de los datos de la variable clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,961	34

Nota: En la tabla visualizamos el procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre clima organizacional.

Interpretación: La tabla 10 muestra, luego del procesamiento estadístico con un coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach como resultado de un análisis de 34 preguntas, un valor de 0.961. Se confirma así que los datos obtenidos son válidos para el trabajo de investigación, ya que el valor obtenido representa una excelente confiabilidad.

4.3.1.2 Análisis descriptivo de las variables y dimensiones

Tabla 11:

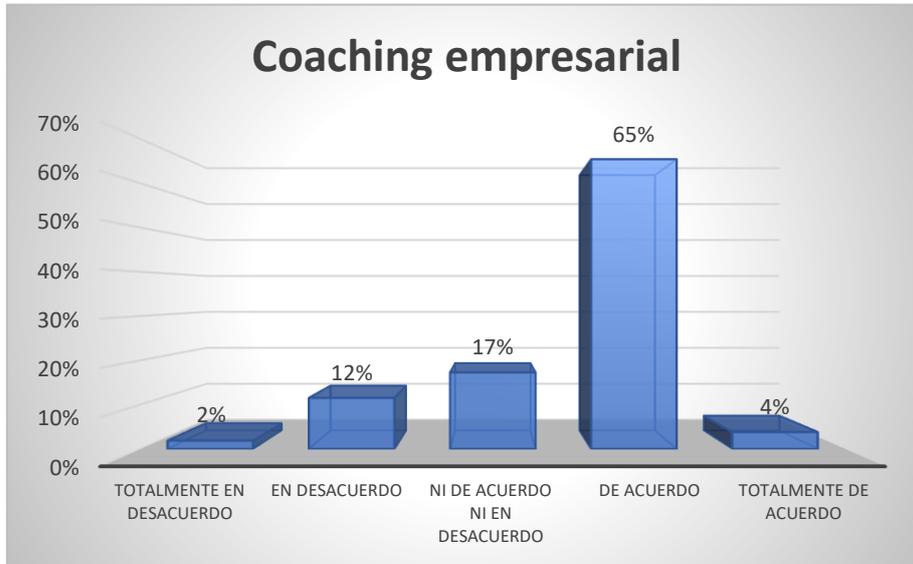
Coaching empresarial

Coaching empresarial		
Escala	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
De acuerdo	34	65%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario para medir la variable *coaching* empresarial.

Figura 13:

Coaching empresarial



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario para medir la variable *coaching* empresarial.

Interpretación: Según la tabla 11 y la figura 13, se muestra que la variable *coaching* empresarial está bien implementada dentro de la organización por lo que se infiere que el rumbo de la empresa en cuanto a dirección de recursos humanos y de estrategias fijadas en los colaboradores está bien implementada.

Se advierte también que hay un 14% de la muestra que no está de acuerdo en cómo el *coaching* empresarial se está implementando dentro de la empresa y un 17% que no tiene conocimiento de cómo esta variable afecta a su desempeño laboral individual o grupalmente por lo que, pese a que la gráfica muestra un buen resultado, este podría mejorar. A su vez este resultado evidencia que un tercio de la muestra obtenida necesita llevar un taller de *coaching* empresarial para disminuir los indicadores que no son favorables en la obtención de los objetivos.

Tabla 12:

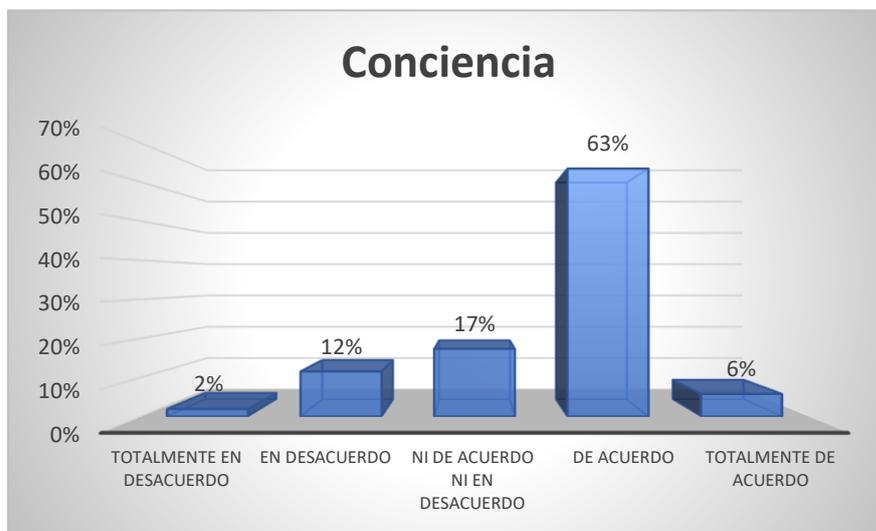
Conciencia

Conciencia		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
De acuerdo	33	63%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión conciencia.

Figura 14:

Conciencia



Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión conciencia.

Interpretación: Analizando los resultados de la primera dimensión, nos damos cuenta de que el 63% de la muestra obtenida tiene un adecuado manejo de la concentración en función a sus labores. También podemos observar que la mayoría de los involucrados tiene clara la información que necesitan saber. Esto permite corroborar que los trabajadores son conscientes de las actividades que realizan y

lo hacen de forma correcta con un fin en común, tanto en el área de supervisión como en el área de ventas.

Además, también tenemos a un 12% de la muestra que indica que no realizan sus labores de manera consciente. Es a este pequeño pero importante porcentaje de trabajadores que aplicaríamos el *coaching* de equipos, brindándole las herramientas para la mejora de sus funciones. Finalmente, un 17% no es consciente, evidenciando que existe falta de conocimiento en la manera de cómo realizar su trabajo.

Tabla 13:

Responsabilidad

Responsabilidad		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	5	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
De acuerdo	24	46%
Totalmente de acuerdo	10	19%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión Responsabilidad.

Figura 15:

Responsabilidad



Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión Responsabilidad.

Interpretación: Se observa que en la tabla 13 y en la figura 15 existe un 46% de trabajadores del área de supervisión y ventas que, tienen un adecuado nivel de responsabilidad en sus labores con la empresa. Existe comunicación entre los líderes y los colaboradores, creando así un ambiente de compromiso y enfoque para lograr los objetivos trazados.

Sin embargo, existe un 21% que *no está de acuerdo ni en desacuerdo* con la dimensión de Responsabilidad. Esto nos lleva a la conclusión que de muchos de los trabajadores necesitan mejorar en este aspecto fundamental para la realización de sus funciones, ya que no se están enfocando en ello al 100% por diversos motivos como la falta de motivación para lograr los objetivos, un deficiente ambiente laboral, no tener las competencias necesarias para el puesto, entre otras.

Tabla 14:

Clima organizacional

Clima Organizacional		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	5	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	15%
De acuerdo	34	65%
Totalmente de acuerdo	4	8%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario para medir la variable clima organizacional.

Figura 16:

Clima Organizacional



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario para medir la variable clima organizacional.

Interpretación: En la tabla 14 y la figura 16 se muestra que existe un buen clima dentro de la organización, esto teniendo como base las dimensiones que se mostrarán a continuación. Se da a entender que hay una buena base de empleados

que tienen una buena cooperación ya que trabajan en equipo y son liderados por una dirección con una toma de decisiones pensada en los colaboradores al momento de elegir metas.

También existe un bajo porcentaje de colaboradores que no percibe el clima organizacional de la misma forma que el resto puesto que no se sienten cómodos con el ambiente de la empresa por factores como la falta de adaptación o la existencia de problemas en la cooperación con las demás áreas.

Tabla 15:

Objetivos

Objetivos		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
De acuerdo	27	52%
Totalmente de acuerdo	6	12%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión objetivos.

Figura 17:

Objetivos



Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión objetivos.

Interpretación: De acuerdo con la figura 17, los trabajadores que perciben un correcto planteamiento de objetivo dentro de sus centros de labores alcanzan el 64% de los encuestados, lo cual indica que hay una correcta comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo. Esto es muy relevante al plantear *deadlines* para cumplir con los objetivos planteados.

Tabla 16:

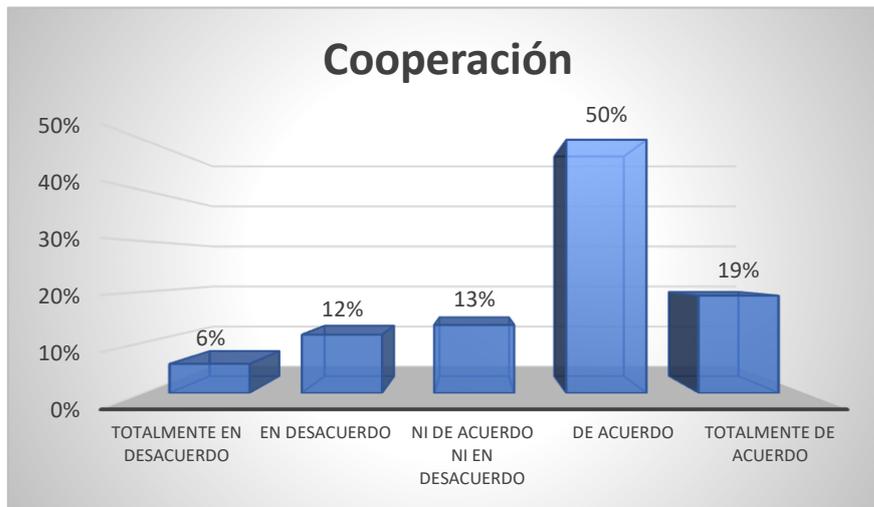
Cooperación

Cooperación		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13%
De acuerdo	26	50%
Totalmente de acuerdo	10	19%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión cooperación.

Figura 18:

Cooperación



Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión cooperación.

Interpretación: Interpretación: En el caso de la tabla 16 y en figura 18 se muestra un porcentaje muy alto en la dimensión de cooperación, mostrando signos de que los colaboradores se desenvuelven dentro de un ambiente integrador y en donde las actitudes son positivas gracias a la fomentación del trabajo en equipo dentro de las respectivas áreas.

Sin embargo, una tercera parte de los encuestados no perciben el ambiente de la misma manera puesto que señalan que no tienen una buena relación con los demás miembros de la organización y que puede resultar en un incumplimiento en las labores que exijan un comprometimiento grupal.

Tabla 17:

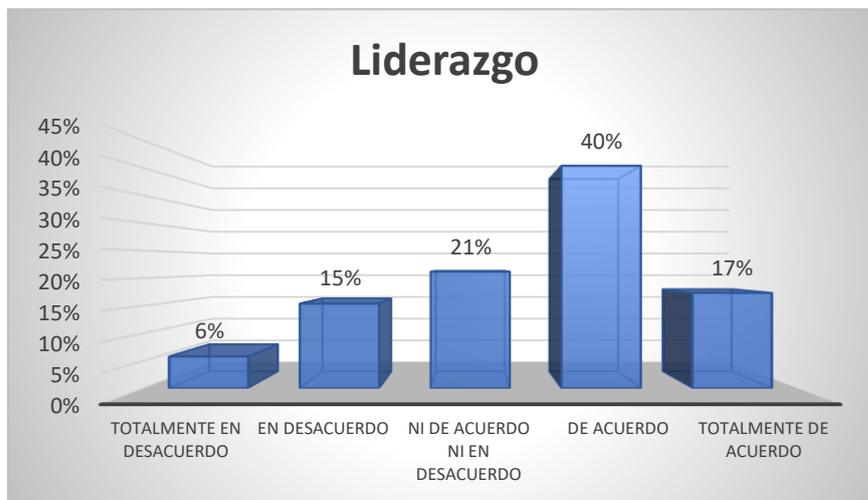
Liderazgo

Liderazgo		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	8	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
De acuerdo	21	40%
Totalmente de acuerdo	9	17%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión Liderazgo.

Figura 19:

Liderazgo



Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión *Liderazgo*.

Interpretación: Se observa en la tabla 17 y en la figura 19 que existe un 57 % que está entre acuerdo y totalmente de acuerdo con el estilo de liderazgo que existe en la empresa por lo que se puede entender que la dirección que está implementada dentro de la organización ayuda a los colaboradores a tener objetivos de trabajo claros además de existir una relación con los supervisores basado en el respeto.

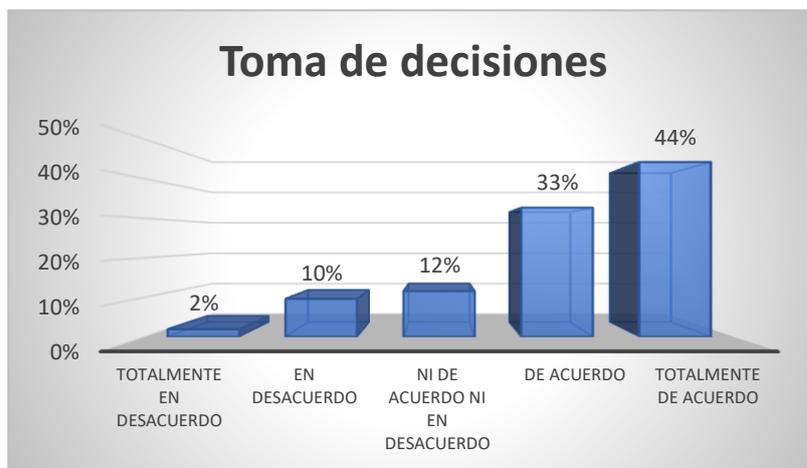
Sin embargo, aproximadamente el 21% de los encuestados indica que no percibe un buen liderazgo en sus áreas de trabajo. Eso señala que no se brindan las adecuadas indicaciones o se instruye a las personas de manera correcta para que desarrollen sus actividades, incluso que hay casos en que las personas no manejan una buena relación con sus supervisores.

Tabla 18:
Toma de decisiones

Toma de decisiones		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	5	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	12%
De acuerdo	17	33%
Totalmente de acuerdo	23	44%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión Toma de decisiones.

Figura 20:
Toma de decisiones



Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión Toma de decisiones.

Interpretación: Se observa en la tabla 18 y en la figura 20 que existe una gran aceptación por parte de los colaboradores sobre la dirección que lleva la empresa al tomar decisiones que hace sentir confiados a los trabajadores al tener voz para poder brindar ideas a la organización. Es así como se entiende también que la elección de objetivos y la estructura de los procesos les da la percepción de que se les tiene en cuenta basándose en sus habilidades o la experiencia que posean.

A su vez existe un 24% entre trabajadores que *no están de acuerdo o no están de acuerdo ni en desacuerdo* con la toma de decisiones dentro de la organización por lo que se puede inferir que aún no se adaptan al rol que desempeñan y ello les genera inestabilidad y desconfianza de la dirección que lleva la empresa.

Tabla 19:

Relaciones Interpersonales

Relaciones Interpersonales		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	6	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	23%
De acuerdo	21	40%
Totalmente de acuerdo	12	23%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión relaciones interpersonales.

Figura 21:

Relaciones interpersonales



Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión relaciones interpersonales.

Interpretación: En la tabla 19 y la figura 21 se observa que los colaboradores están en un 63% entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* con las relaciones interpersonales. Esto significa que existe en su mayoría un buen ambiente laboral con una relación basada en el respeto y la fraternidad existiendo comportamientos y actitudes positivas que ayudan a que exista un buen desenvolvimiento dentro de la empresa.

Se advierte también que existe un bajo porcentaje en esta dimensión y un 23% que *no está de acuerdo* y *en desacuerdo* sobre cómo se llevan las relaciones interpersonales. Esto puede darse por factores como la entrada reciente de colaboradores o que se hayan dado cambios dentro de las áreas que afectan a las relaciones que existían antes.

Tabla 20:

Motivación

Motivación		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	5	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
De acuerdo	14	27%
Totalmente de acuerdo	23	44%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión Motivación.

Figura 22:

Motivación



Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión Motivación.

Interpretación: Se puede observar en la tabla 20 y en la figura 22 que los colaboradores están bien motivados dentro de la organización, esto se debe a factores como la libertad para poder hacer ligeros cambios para mejorar si algo no funciona gracias a la confianza que se les da en la organización, también está el desarrollo de habilidades por lo que sienten que están progresando a nivel profesional. Las recompensas juegan un papel muy clave para recompensar a los trabajadores por su labor realizada y por último el sentido de pertenencia que existe

con la empresa ya que, si están pegados a los lineamientos de esta, por lo que se sienten identificados.

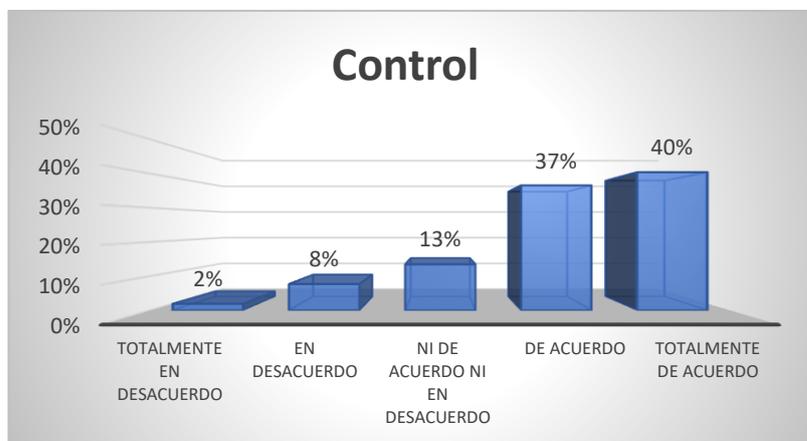
También, existe un porcentaje bajo en esta gráfica que se infiere que no está muy comprometido con la organización por diversos factores como el no sentir que la recompensa a su trabajo es la suficiente o estar desmotivados por temas extralaborales o porque no se siente identificado con los valores de la organización.

Tabla 21:
Control

Control		
Escala	F	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13%
De acuerdo	19	37%
Totalmente de acuerdo	21	40%
Total	52	100%

Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión Control.

Figura 23:
Control



Nota: Procesamiento de datos para medir la dimensión Control.

Interpretación: Por último, en la tabla 21 y la figura 23 se analiza la dimensión de control en donde se observa un 77 % de aceptación por parte de los colaboradores entre *estar de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* con respecto a la supervisión que se les da ya sea con el *feedback* que reciben, el cual les ayuda a mejorar en sus labores. Se demuestra también que la planeación no es solo parte de la dirección de la organización si no que los colaboradores tienen los mecanismos necesarios para dar ideas que puedan mejorar los procesos para poder cumplir los objetivos planteados.

Se advierte también un bajo porcentaje de desacuerdo en esta dimensión por lo que se infiere que existen colaboradores que no suelen cumplir con las metas fijadas por la empresa dando como resultado un *feedback* no muy positivo. Como consecuencia de esto pueden sentir que la responsabilidad del bajo desempeño personal es de sus superiores.

4.3.2 Análisis de los resultados inferenciales (prueba de hipótesis)

Hipótesis general

Paso 1: planteamiento de hipótesis

H0: El uso del coaching empresarial no se relaciona significativamente con el clima laboral de la empresa de trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

H1: El uso del coaching empresarial se relaciona significativamente con el clima laboral de la empresa de trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

Paso 2: seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión

Si $p_{valor} > 0.05$ Acepto H_0

Si $p_{valor} < 0.05$ Rechazo H_0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contratación de hipótesis.

Tabla 22:

Correlación entre Coaching empresarial y clima organizacional

			Correlaciones	
			Coaching empresarial	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coeficiente de correlación	1.000	0.931
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	52	52
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	0.931	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Procedimiento estadístico Rho Spearman para medir la correlación entre las variables coaching empresarial y clima organizacional.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza contenido de 0.95% se comprueba que la hipótesis nula es rechazada. En consecuencia, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: interpretación

De acuerdo con el resultado del procedimiento estadístico Rho Spearman, se confirma que el valor de sig = 0.000, es menor a un valor crítico, en consecuencia, la queda rechazada la hipótesis nula, y se determina que: El coaching empresarial si se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Movilgo en la Molina. Confirmando que dicha correlación es significativa.

Hipótesis específica 1

Paso 1: planteamiento de hipótesis

H0: El uso del coaching empresarial no se relaciona significativamente con los objetivos organizacionales en los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

H1: El uso del coaching empresarial se relaciona significativamente con los objetivos organizacionales en los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

Paso 2: seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión

Si $p\text{valor} > 0.05$ Acepto H_0

Si $p\text{valor} < 0.05$ Rechazo H_0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contratación de hipótesis.

Tabla 23:

Correlación entre coaching empresarial y objetivos

			Correlaciones	
			Coaching empresarial	Objetivos
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coefficiente de correlación	1.000	0.884
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	52	52
	Objetivos	Coefficiente de correlación	0.884	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Procedimiento estadístico Rho Spearman para medir la correlación entre la variable coaching empresarial la dimensión objetivos.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza contenido de 0.95% se comprueba que la hipótesis nula es rechazada. En consecuencia, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: interpretación

De acuerdo con el resultado del procedimiento estadístico Rho Spearman, se confirma que el valor de $\text{sig} = 0.000$, es menor a un valor crítico, en consecuencia, la queda rechazada la hipótesis nula, y se determina que: El coaching empresarial si se relaciona significativamente con los objetivos organizacionales en los trabajadores de la empresa Movilgo en la Molina. Confirmando que dicha correlación es significativa.

Hipótesis específica 2

Paso 1: planteamiento de hipótesis

H0: El uso del coaching empresarial no se relaciona significativamente con la cooperación de los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

H1: El uso del coaching empresarial se relaciona significativamente con la cooperación de los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

Paso 2: seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión

Si $p\text{valor} > 0.05$ Acepto H0

Si $p\text{valor} < 0.05$ Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contratación de hipótesis.

Tabla 24:
Correlación entre coaching empresarial y cooperación

			Correlaciones	
			Coaching empresarial	Cooperación
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coeficiente de correlación	1.000	0.873
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	52	52
	Cooperación	Coeficiente de correlación	0.873	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Procedimiento estadístico Rho Spearman para medir la correlación entre la variable coaching empresarial y la dimensión cooperación.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza contenido de 0.95% se comprueba que la hipótesis nula es rechazada. En consecuencia, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: interpretación

De acuerdo con el resultado del procedimiento estadístico Rho Spearman, se confirma que el valor de sig = 0.000, es menor a un valor crítico, en consecuencia, la queda rechazada la hipótesis nula, y se determina que: El coaching empresarial si se relaciona con la cooperación de los trabajadores de la empresa Movilgo en la Molina. Confirmando que dicha correlación es significativa.

Hipótesis específica 3

Paso 1: planteamiento de hipótesis

H0: El uso del coaching empresarial no se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional de los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

H1: El uso del coaching empresarial se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional de los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

Paso 2: seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión

Si $p_{valor} > 0.05$ Acepto H0

Si $p_{valor} < 0.05$ Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contratación de hipótesis.

Tabla 25:

Correlación entre coaching empresarial y liderazgo

			Correlaciones	
			Coaching empresarial	Liderazgo
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coeficiente de correlación	1.000	0.876
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	52	52
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	0.876	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Procedimiento estadístico Rho Spearman para medir la correlación entre la variable coaching empresarial y la dimensión liderazgo.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza contenido de 0.95% se comprueba que la hipótesis nula es rechazada. En consecuencia, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: interpretación

De acuerdo con el resultado del procedimiento estadístico Rho Spearman, se confirma que el valor de sig = 0.000, es menor a un valor crítico, en consecuencia, la queda rechazada la hipótesis nula, y se determina que: El coaching empresarial si se relaciona con el liderazgo organizacional de los trabajadores de la empresa Movilgo en la Molina. Confirmando que dicha correlación es significativa.

Hipótesis específica 4

Paso 1: planteamiento de hipótesis

H0: El uso del coaching empresarial no se relaciona significativamente con la toma de decisiones organizacionales en los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

H1: El uso del coaching empresarial se relaciona significativamente con la toma de decisiones organizacionales en los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

Paso 2: seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión

Si $p_{valor} > 0.05$ Acepto H0

Si $p_{valor} < 0.05$ Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contratación de hipótesis.

Tabla 26:

Correlación entre coaching empresarial y toma de decisiones

			Correlaciones	
			Coaching empresarial	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coeficiente de correlación	1.000	0.887
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	52	52
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0.887	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Procedimiento estadístico Rho Spearman para medir la correlación entre la variable coaching empresarial y la dimensión toma de decisiones.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza contenido de 0.95% se comprueba que la hipótesis nula es rechazada. En consecuencia, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: interpretación

De acuerdo con el resultado del procedimiento estadístico Rho Spearman, se confirma que el valor de sig = 0.000, es menor a un valor crítico, en consecuencia, la queda rechazada la hipótesis nula, y se determina que: El coaching empresarial si se relaciona con la toma de decisiones organizacionales en los trabajadores de la empresa Movilgo en la Molina. Confirmando que dicha correlación es significativa.

Hipótesis específica 5

Paso 1: planteamiento de hipótesis

H0: Se Determina que no existe relación significativa entre el *coaching* empresarial y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021

H1: Se Determina que existe relación significativa entre el *coaching* empresarial y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021

Paso 2: seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión

Si $p\text{valor} > 0.05$ Acepto H0

Si $p\text{valor} < 0.05$ Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contratación de hipótesis.

Tabla 27:

Correlación entre coaching empresarial y relaciones interpersonales

		Correlaciones		
			Coaching empresarial	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coeficiente de correlación	1.000	0.871
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	52	52
	Relaciones Interpersonales	Coeficiente de correlación	0.871	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Procedimiento estadístico Rho Spearman para medir la correlación entre la variable coaching empresarial y la dimensión relaciones interpersonales.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza contenido de 0.95% se comprueba que la hipótesis nula es rechazada. En consecuencia, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: interpretación

De acuerdo con el resultado del procedimiento estadístico Rho Spearman, se confirma que el valor de sig = 0.000, es menor a un valor crítico, en consecuencia, la queda rechazada la hipótesis nula, y se determina que: Si existe relación significativa entre el coaching empresarial y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Movilgo en la Molina. Confirmando que dicha correlación es significativa.

Hipótesis específica 6

Paso 1: planteamiento de hipótesis

H0: El uso del coaching empresarial no se relaciona significativamente con la motivación de los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

H1: El uso del coaching empresarial se relaciona significativamente con la motivación de los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

Paso 2: seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión

Si $p\text{valor} > 0.05$ Acepto H0

Si $p\text{valor} < 0.05$ Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contratación de hipótesis.

Tabla 28:

Correlación entre coaching empresarial y motivación

			Correlaciones	
			Coaching empresarial	Motivación
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coeficiente de correlación	1.000	0.882
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	52	52
	Motivación	Coeficiente de correlación	0.882	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Procedimiento estadístico Rho Spearman para medir la correlación entre la variable *coaching* empresarial y la dimensión motivación.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza contenido de 0.95% se comprueba que la hipótesis nula es rechazada. En consecuencia, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: interpretación

De acuerdo con el resultado del procedimiento estadístico Rho Spearman, se confirma que el valor de sig = 0.000, es menor a un valor crítico, en consecuencia, la queda rechazada la hipótesis nula, y se determina que: El coaching empresarial si se relaciona con la motivación de los trabajadores de la empresa Movilgo en la Molina. Confirmando que dicha correlación es significativa.

Hipótesis específica 7

Paso 1: planteamiento de hipótesis

H0: El uso del coaching empresarial no se relaciona significativamente con control institucional de los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

H1: El uso del *coaching* empresarial se relaciona significativamente con control institucional de los trabajadores de Movilgo en la Molina – Lima, 2021

Paso 2: seleccionar nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión

Si $p\text{valor} > 0.05$ Acepto H0

Si $p\text{valor} < 0.05$ Rechazo H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contratación de hipótesis.

Tabla 29:

Correlación entre coaching empresarial y control

			Correlaciones	
			Coaching empresarial	Control
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coeficiente de correlación	1.000	0.842
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	52	52
	Control	Coeficiente de correlación	0.842	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Procedimiento estadístico Rho Spearman para medir la correlación entre la variable *coaching* empresarial y la dimensión control.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza contenido de 0.95% se comprueba que la hipótesis nula es rechazada. En consecuencia, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: interpretación

De acuerdo con el resultado del procedimiento estadístico Rho Spearman, se confirma que el valor de sig = 0.000, es menor a un valor crítico, en consecuencia, la queda rechazada la hipótesis nula, y se determina que: El coaching empresarial si se relaciona con el control institucional de los trabajadores de la empresa Movilgo en la Molina. Confirmando que dicha correlación es significativa.

4.3.3 Propuesta de valor del proyecto

Este proyecto de investigación tiene como propuesta de valor, analizar la posibilidad de llevar acabo un taller de *coaching* empresarial y con ello mejorar el clima laboral que actualmente tiene la empresa Movil go el cual actualmente tiene problemas de productividad en el área de ventas.

Tabla 30:

Coaching empresarial

Con un taller de coaching empresarial de equipos adecuada	Sin un taller de coaching empresarial de equipos adecuada
Ayuda a despertar conciencia y desequilibrios existentes.	La persona solo enfocará su atención en el trabajo desatendiendo su salud y familia.
Aumenta la capacidad de resolver problemas.	Falta de confianza.
Tendrá una mejor visión de su futuro o un mejor ideal al cual seguir.	No tiene un camino enrumbado ya que solo cumple con los objetivos de terceros.
Trabaja y fomenta el trabajo en equipo.	Generador de conflictos, lucha de poder con efecto negativo en el grupo.
Mejora el liderazgo e incluso ayuda a otras a desempeñarse mejor.	Persona sin capacidad de dirección.
Potencializa y saca a relucir habilidades que mejoran significativamente la productividad.	El usuario se encapsulo en su zona de confort de manera remota en sus actividades.

Nota: En el siguiente cuadro podemos visualizar algunas diferencias entre llevar o no un taller de coaching empresarial.

Tabla 31:

Clima Organizacional

Con un clima organizacional adecuado	Sin con un clima organizacional adecuado
Baja rotación del personal.	Existe una alta rotación del personal entre renuncias o ausentismos.
Mayor satisfacción profesional.	Los colaboradores sienten que están estancados en la empresa.
Incremento del compromiso con la empresa generando productividad.	Los empleados no sienten identificados con los logros de la empresa.
Mejora la comunicación dentro de las áreas.	Existe hostilidad entre las áreas y la cooperación es mínima.
Mayor creación de ideas a través de la colaboración.	Al no trabajar en equipo es muy difícil la creación de ideas nuevas.
Las actitudes y comportamientos son positivos.	Expresiones confrontaciones, quejas, comentarios negativos (chismes).

Nota: En el siguiente cuadro se muestran algunas diferencias entre tener o no tener un adecuado clima organizacional.

4.3.4 Fuentes de ingreso del proyecto

Este proyecto de investigación lo que busca es que se optimice costos en base a una mejora del clima laboral con cada una de las dimensiones y que esta podría traer en beneficio de la empresa y sus logros.

Tabla 32:

Optimización del clima laboral

Dimensiones	Beneficios
Objetivos	Mayor conocimiento por parte de los empleados sobre las funciones que les corresponde y enrumbarlos a las metas.
Cooperación	El desarrollo de las metas estará basado en el trabajo en equipo logrando una mayor compenetración de las áreas, optimizar tiempo.
Liderazgo	La percepción que tendrán los colaboradores sobre la dirección que existe en la empresa será positiva, generando confianza en ellos.
Toma de decisiones	Mejora de la dirección logrando una mejor comprensión de los objetivos y los procesos necesarios para cumplirlos.
Relaciones interpersonales	El ambiente laboral mejorará dentro de la organización al existir respeto y fomentar el desenvolvimiento y cooperación de las áreas.
Motivación	Los empleados entenderán mejor la visión de la empresa y se identificarán con ella, logrando una mayor motivación dentro del personal
Control	Posibilidad de implementar mecanismos para planear, cumplir y supervisar las tareas de las diferentes áreas dando <i>feedback</i> para mejorar.

Nota: la siguiente tabla muestra la optimización de las dimensiones y sus beneficios a la empresa Movilgo

4.3.5 Canales de distribución del proyecto

El principal canal que tiene la empresa Movilgo para comunicarse con sus trabajadores es a través del boca a boca, comunicación directa que va de jefes a supervisores y de ellos a los vendedores. También otro canal de comunicación es por correos electrónicos de parte de la gerencia hacia todo el personal en general, que es mayormente para tratar temas específicos.

Es por ello, que hemos observado estos dos canales para poder determinar el desenvolvimiento y la interacción que existe con los colaboradores y para poder proponer nuevas alternativas de comunicación con respecto a la variable de clima organizacional.

Propuesta de comunicación por WhatsApp: La empresa actualmente no es consciente que la tecnología puede ser aplicada como un canal por el cual pueden llegar los altos directivos a sus trabajadores finales, que en este caso serían los vendedores que son los que están en trato directo con los clientes. A través de la aplicación WhatsApp pueden comunicarse con los vendedores y brindarle apoyo y consejos para tener un trato adecuado con el cliente y así poder captar a mayores personas que estén interesadas en los productos que vendemos. Al ser esta un canal digital, los colaboradores sentirán mayor cercanía y confianza con los jefes y esto es una forma de poder llegar a ellos de una manera efectiva.

Propuesta de comunicación por boletines: Esta propuesta puede ser fácilmente adaptada para mejora del clima organizacional, se piensa adecuar esto de manera semanal con un tono de comunicación propio y actualizado de las métricas con respecto a las ventas de la semana y que equipo fue el que llegó a su

meta, motivándolos a través de recompensas para los que logren este objetivo cada semana.

Propuesta de comunicación por meetings: Las reuniones mensuales es otra manera de acercar a los directivos de la empresa con sus trabajadores, aquí alcanzaríamos una mayor interacción e integración de los equipos, generando una conexión amical entre todos.

4.3.6 Estrategias de penetración del proyecto

Existe múltiples formas de comunicación interna, muchas de ellas han sido ajustadas a la coyuntura que actualmente vivimos de pandemia. se buscó que sean transparentes, flexibles y lo más importante: adaptables.

Los altos ejecutivos y cargos medios deben poner más énfasis en la motivación agregando valor a la forma en que se comunican y cuando se implementa un taller o capacitación reconocer el esfuerzo que hacen sus trabajadores agradeciendo su compromiso en estos momentos, haciendo visible el rol importante que cumple cada uno de ellos a los logros de los objetivos buscando la conexión de los equipos de trabajo.

Además de incentivar a los miembros del equipo a realizar su trabajo se recomienda incluir pasión, siendo autentico en momentos claves y visibles para los trabajadores. Para ello existen los espacios de interacción que serán oportunidades únicas para conocerlos, observar e identificar como se puede aportar a su crecimiento. Buscar crear entornos de sinergia dejando huella en los trabajadores.

CAPITULO V: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Conclusión general

Luego de realizar el procesamiento de correlación, se pudo corroborar la existencia de una relación significativa entre las variables *coaching* empresarial y clima organizacional. En conclusión, la empresa Movil go podría mejorar estos dos aspectos mediante la inversión e implementación del *coaching* en la empresa, tanto en el área de ventas como en el área de supervisión, para lograr tener un mayor alcance de los objetivos planteados. Además, tener un equipo encargado de mantener un excelente clima laboral que ayude a las fuerzas de ventas de la empresa a lograr las metas trazadas. Dicho equipo debe ser el encargado de recibir y manejar las inquietudes de los trabajadores para así poder desarrollar un buen manejo del clima organizacional y poder llevar la empresa al éxito en conjunto.

Conclusión específica 1

Se logró demostrar que existe una relación significativa entre *coaching* empresarial y los objetivos organizacionales a través del procesamiento estadístico Rho de Spearman = a 0.884 dato que hizo posible confirmar la relación que existe entre la variable *coaching* empresarial y los objetivos organizacionales por lo tanto se concluye que el *coaching* tiene un impacto en la organización ya que ayuda a potenciar las habilidades de los trabajadores y que estos puedan llegar a sus objetivos trazados.

Conclusión específica 2

Se logró demostrar que existe una relación significativa entre *coaching* empresarial y liderazgo organizacional a través del procesamiento estadístico Rho de Spearman = a 0.876, demostrando así que es necesario que los supervisores y directivos influyan de manera positiva a los trabajadores motivándolos al logro de los objetivos, potenciándolos y empoderándolos para que los mismos puedan sacar lo mejor de sí.

Conclusión específica 3

Se logró demostrar que existe una relación significativa entre *coaching* empresarial y las relaciones interpersonales a través del procesamiento estadístico Rho de Spearman = a 0.871 confirmando que el resultado es confiable. Esto significa que los trabajadores deben tener herramientas emocionales que permitan tener un adecuado desenvolvimiento al momento de trabajar en equipo demostrando la empatía con el compañero y el compromiso hacia la organización.

5.2 Recomendaciones

Recomendación General

En general, se recomienda a la empresa Movil go que, según la propuesta de mejora, se invierta en implementar el *coaching* empresarial un promedio de 4 meses una vez al año, y según los conocimientos adquiridos poder aplicarlo a lo largo del tiempo. Dicho aspecto debe ir de la mano con la interacción de los encargados de ventas con los mandos altos de la empresa, puesto que este fue un punto débil en el diagnostico final de nuestra investigación. Además de brindar las

herramientas necesarias como las implementaciones de canales cercanos de comunicación, como *whatsapp*, boletines, reuniones de personal mensuales, dar a conocer los puntos fuertes y débiles de cada trabajador, etc. que son esenciales para llevar a cabo el proceso. Es por ello que se recomienda que después de las charlas dadas, se continúe con la estrategia propuesta.

Recomendación específica 1

Como se muestra en la tabla 15 figura 17, existe un 64% que tiene un buen manejo de la planeación de fechas límites, se recomienda para el 36% restante y en general plantear objetivos que los motiven y que aumente el compromiso de los trabajadores del área de ventas que demuestren que son un reto y prioridad.

Recomendación específica 2

Como se muestra en la tabla 15 figura 19, existe un 57% que está de acuerdo con el estilo de liderazgo se recomienda una comunicación efectiva basado en el empoderamiento y en la delegación de funciones de manera progresiva estableciendo un *feedback* transversal para la mejora de una comunicación interna.

Recomendación específica 3

Como se muestra en la tabla 17 figura 21, existe un 63% que percibe un buen ambiente de desarrollo personal, sin embargo, se recomienda que para 37% restante se involucre en las actividades tanto laborales como extralaborales aprovechando el tiempo libre haciéndolas recreativas, ya que esto ayuda a desconectarse de la rutina diaria permitiendo conocerse y confraternizar con el equipo de trabajo mejorando la convivencia.

CAPITULO VI: REFERENCIAS

6.1 Fuentes de información

Asociación española de coaching. (2020). *Desarrollo personal y profesional*.

<https://www.asescoaching.org/el-coaching/>

Barrionuevo, J. (2017). *Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa*. [Tesis pregrado, Universidad Católica San Pablo]. <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15434>

Bécart, A. (2015) *Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida*. Doctorado, Univesidad Pablo de Olivide de Sevilla.

<https://docplayer.es/49234966-Impacto-del-coaching-en-el-desarrollo-de-competencias-para-la-vida.html>

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas

<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Cardona, J. (2019) *Plan Estratégico De Coaching Empresarial En La Empresa Alimentos Andinos De Colombia S.A.S*. [Titulo de Administrador de Empresas. Universidad libre seccional Pereira]

<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/17845>

- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill Inc., US.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chinchay, K.; Damián, Y.; Quiñonez, A. (2018) *Propuesta de un programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa alianza metalúrgica s.a. San Juan de Lurigancho, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de las Américas].
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/297>
- Edel, R.; García, A.; Casiano, R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional* Editorial Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA. Editorial Eumed. http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf
- Gibson J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J.; Konopaske, R. (1979) *Organizaciones Comportamiento, estructura y procesos*. Editorial McGraw-Hill Inc., US.
https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos
- Goncalves, A. (2000). El Clima como término Organizacional. *Clima Laboral*, 1-5
<https://www.yumpu.com/es/document/read/42233939/el-clima-como-tacrmino-organizacional-unid>

Gómez E. [Gupo Motiva]. (Marzo 16, 2020). *Cómo Hacer un Coaching de Equipos Modelo CLEAR*. [Archivo de video] Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=7PiFrExut6k>

Gómez L. (2011) *Protocolo y módulo del curso académico psicología organizacional*. Editorial Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD <https://es.scribd.com/doc/88922286/102054-Protocolo-y-Modulo-Del-Curso-Academico-Ago-2011>

Gutman, N. (2008) *¿De qué hablamos cuando hablamos de Coaching?* Sígueme .net. <https://www.sigueme.net/liderazgo/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-coaching>

Hawkins, P. (2012) *Coaching y liderazgo de equipos*. Editorial Granica S.A. https://www.academia.edu/6596956/Coaching_y_liderazgo_de_equipos_coaching_para_un_liderazgo_con_capacidad_de_transformaci%C3%83_n

International Coach Federation (2020). *Definición del coaching según ICF* <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

International Coach Federation (2016). *Estudio global de coaching de 2016*. <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>

Mar, P. Eduardo, G. Martinez, M. (2013) Enseñar y aprender mediante coaching educativo. Univest 2013. <https://dugi-doc.udg.edu/handle/10256/8364>

- Márquez Coronel, A. J.; Villegas Yagual, F. E.; Moreira Vera, J. K.; Gaibor Plúas, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro. *Revista Conrado*, 17(80), 371-381. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1856>
- Materiabiz (2012). *¿En qué consisten los procesos de Coaching Ejecutivo?* <https://www.materiabiz.com/en-que-consisten-los-procesos-de-coaching-ejecutivo>
- Méndez, C. (2005). *Clima Organizacional en empresas colombianas*. Bogotá. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917/822>
- Muñoz, P. (2014). *La percepción del impacto del coaching y la programación neurolingüística en el desarrollo de la carrera profesional*. [Tesis doctoral, Universidad Abat Oliba CEU, Barcelona] <https://www.tdx.cat/handle/10803/275984#page=1>
- Musicco, G. (2013) *El nuevo coaching en Europa*. *Revista Universitaria Europea*, N° 19, 23-38. <http://www.revistarue.eu/RUE/072013.pdf>
- Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., y Napán Yactayo, A. C. (2 de Agosto de 2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 3-12. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2409-87522021000200003&script=sci_abstract&tlng=es

- Otzen, T.; Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. International Journal of Morphology*, 35(1):227-232. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext
- Retos, D. (2021) El origen y significado de coach. *Planeta Formación y Universidades* <https://retos-directivos.eae.es/el-origen-y-significado-de-coach/>
- Salazar, M. (2013) *Coaching empresarial enfocado en el mejoramiento, rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa la Fabril*. [Tesis de grado para la obtención de título de licenciatura, Universidad San Francisco de Quito]. <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2921>
- Stuart, F. (2012) ¿En qué consisten los procesos de Coaching Ejecutivo?. *Info Capital Humano* <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/en-que-consisten-los-procesos-de-coaching-ejecutivo/>
- Villeda, K. (2017) *Coaching empresarial: el último jalón que necesitas*. Editorial Entrepreneur Media, Inc. <https://www.entrepreneur.com/article/289914>
- Uribe J. (2015) *Clima y ambiente organizacional* Editorial El Manual Moderno <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambienteorganizacional.pdf>
- Whitmore, J. (2011) *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós Mexicana S.A. https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/09/EBOOK_Whitmore-John-Coaching-PDF.pdf

Coaching empresarial y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Movilgo – la molina, 2021



Zapata, C.; Caraballo, F.; Villamizar, K. (2010) Conocimiento en Coaching: su representación mediante un esquema preconceptual. *REVISTA Universidad EAFIT*. Vol. 46. No. 158, (22,33)

<https://www.redalyc.org/pdf/215/21520993003.pdf>

Zuluaga, M. (2001) Clima Organizacional. *Editotial Departamento Administrativo de la Función Pública* [https://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA](https://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LA_FUNCION_PUBLICA)

6.2 Anexos

Anexo 1

Datos Generales



Movil Go S.A.C
RUC: 20601622034

Gerente General
Guillermo Delgado Villanueva

Gerente de Proyectos de TI
Luis Villanueva

Gerente de Administración y Finanzas
Mariela Villanueva

MOVILGO SAC especializada en VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA. Fue creada y fundada el 02/11/2016, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una SOCIEDAD ANONIMA CERRADA. Cuenta a la fecha con 300 trabajadores.

Inició sus actividades económicas el 01/07/2017, se encuentra dentro del sector VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA. No realiza actividades de comercio exterior.
Estado: ACTIVO - Condición: HABIDO.

Se encuentra ubicada en CALLE LOS OSOS NRO. 437 URB. RINCONADA DEL LAGO ET. UNO (ALTURA CUADRA 1 AV. RINCONADA DEL LAGO) (LIMA - LIMA - LA MOLINA)

Consulta Ruc

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	20601622034 - MOVILGO S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	02/11/2016	Fecha de Inicio de Actividades:	01/07/2017
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	CALLOS OSOS NRO. 437 URB. RINCONADA DEL LAGO ET. UNO (ALTURA CUADRA 1 AV. RINCONADA DEL LAGO) LIMA - LIMA - LA MOLINA		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL/COMPUTARIZADO	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4690 - VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA Secundaria 1 - 9511 - REPARACIÓN DE ORDENADORES Y EQUIPO PERIFÉRICO		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 15/07/2017 BOLETA PORTAL DESDE 15/07/2017 DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 28/12/2018 GUIA DE REMISION DESDE 04/12/2020		
Emisor electrónico desde:	15/07/2017		
Comprobantes Electrónicos:	BOLETA (desde 15/07/2017),FACTURA (desde 15/07/2017),GUIA (desde 08/11/2019)		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones:	NINGUNO		
Fecha consulta: 27/11/2021 14:03			

Anexo 2

Cotización solicitada para un taller de coaching

3. La Propuesta Económica

Para el taller “GET BACK” que consta de un taller de 8 horas dirigido a un equipo de hasta 18 personas los honorarios ascienden a S/. 4,200.

Este importe incluye:

- ✓ **Diseño de la CAMPAÑA DE INTRIGA** previa a la invitación formal.
- ✓ **CONTACTO PERMANENTE CON EL COACH:** cualquiera de los participantes nos puede escribir durante los 10 días posteriores a la última jornada para consultas mas personalizadas.
- ✓ Material utilizado en el taller
- ✓ Lecturas complementarias a requerimiento.



Este importe no incluye el IGV, ni los costos de equipos de proyección, sala para el dictado o alimentación.



Incluye los equipos de protección anticovid del coach.

7

Acerca de Coaching Perú

RAZON SOCIAL: BUSINESS ALCHEMISTS S.A.C.

RUC: 20521314053

CTA. AHORROS PARA PAGOS: BCP 193-00272099-0-46

CCI: 00219310027209904619

CTA. DE DETRACCIONES

BCO. DE LA NACION: 00-098-032096

CODIGO DE DETRACCIONES

037



© 2021 Coaching Perú es la marca de Servicios de Coaching perteneciente a la empresa Business Alchemists S.A.C.
www.coachingperu.com



Anexo 3

Correo sobre la cantidad de trabajadores del área de ventas.



6.2.1 Matriz de consistencia

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Título de la investigación:	COACHING EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MÓVIL GO – LA MOLINA, 2021				
Línea de investigación	HÁBITAD Y DESARROLLO HUMANO				
Autor:	Gabriel, Davila - Carlos, Soto - Katerly -Villanueva				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿Cuál es la relación entre el Coaching empresarial y el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Móvil go – La Molina, 2021?	Establecer la relación entre el coaching empresarial y el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	El Coaching empresarial se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Móvil go – La Molina, 2021	Variable 1: Coaching empresarial	D1: Conciencia D2: Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Cuantitativo • Tipo: Aplicada • Alcance: Descriptiva Correlacional • Diseño: No experimental - Transversal • Unidad de análisis: <i>Un trabajador de la empresa Movilgo – La Molina, 2021</i>
			Variable 2: Clima organizacional	D1 Objetivos D2 Cooperación D3 Liderazgo D4 Toma de decisiones D5 Relaciones Interpersonales D6 Motivación D7 Control	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Indicadores		Medios de Certificación (Técnica / Instrumento)
¿De qué manera el coaching empresarial se relaciona con los objetivos organizacionales en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021?	Determinar de qué manera el coaching empresarial se relaciona con los objetivos organizacionales en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	El coaching empresarial se relaciona significativamente con los objetivos organizacionales en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	Conciencia	La atención concentrada	Encuesta - Cuestionario
				La concentración	
				La claridad	
Responsabilidad	Compromiso				
	Desempeño				
¿De qué manera el coaching empresarial se relaciona con cooperación de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021?	Determinar de qué manera el coaching empresarial se relaciona con cooperación de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	El coaching empresarial se relaciona significativamente con la cooperación de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	Objetivos	Conocimiento	
				Satisfacción	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Indicadores		Medios de Certificación (Técnica / Instrumento)
¿De qué manera el coaching empresarial se relaciona el liderazgo organizacional en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021?	Determinar qué manera el coaching empresarial se relaciona el liderazgo organizacional en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	El coaching empresarial se relaciona significativamente con el liderazgo organizacional de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	Cooperación	Integrador Actitudes	Encuesta – Cuestionario
¿De qué manera el coaching empresarial se relaciona con la toma de decisiones organizacionales en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021?	Determinar qué manera el coaching empresarial se relaciona con la toma de decisiones organizacionales en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	El coaching empresarial se relaciona significativamente con la toma de decisiones organizacionales en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	Liderazgo	Dirección Percepción	
			Toma de decisiones	Dirección Objetivos	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Indicadores		Medios de Certificación (Técnica / Instrumento)
				Procesos	
¿Qué relación existe entre el coaching empresarial y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021?	Determinar qué relación existe entre el coaching empresarial y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	El coaching empresarial se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	Relaciones interpersonales	Comportamientos	Encuesta – Cuestionario
				Actitudes	
¿De qué manera el coaching empresarial se relaciona con la motivación de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021?	Determinar qué manera el coaching empresarial se relaciona con la motivación de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	El coaching empresarial se relaciona significativamente con la motivación de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	Motivación	Estímulos	Encuesta – Cuestionario
				Recompensa	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Indicadores		Medios de Certificación (Técnica / Instrumento)
				Sentido de pertenencia	Encuesta – Cuestionario
¿De qué manera el coaching empresarial se relaciona el control institucional en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021?	Determinar qué manera el coaching empresarial se relaciona el control institucional en los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	El coaching empresarial se relaciona significativamente con el control institucional de los trabajadores de la empresa Movil go – La Molina, 2021	Control	Cumplimiento	
				Supervisión	
				Planeación	

6.2.2 Matriz de operacionalización de variables

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1
Operacionalización de la variable 1: Coaching Empresarial

Variable: Coaching Empresarial

Instrumento: Cuestionario

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	N°	Ítems del instrumento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conciencia	La atención concentrada	1	Me concentro en los procesos de labores diarias	1	2	3	4	5
		2	Suelo preocuparme demasiado en los problemas laborales en lugar de intentar resolverlo	1	2	3	4	5
		3	Tengo una visión clara de los de los objetivos a alcanzar	1	2	3	4	5
		4	Soluciono los problemas evaluando aquellos que resultan más prioritarios	1	2	3	4	5
	La concentración	5	Me organizo en función de las fechas límites y mis prioridades del día	1	2	3	4	5
		6	El ambiente en la empresa me permite enfocarme en las tareas diarias	1	2	3	4	5
		7	Cuento con condiciones adecuadas sin distracciones para realizar mis labores	1	2	3	4	5
		8	Reviso y actualizo mis tareas pendientes de manera constante	1	2	3	4	5
	La claridad	9	Al unirme a la compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	1	2	3	4	5
		10	La empresa comunica de manera interna los logros alcanzados	1	2	3	4	5
		11	Identifico claramente las indicaciones que comunica mi jefe respecto a los objetivos	1	2	3	4	5
		12	Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar	1	2	3	4	5

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	N°	Ítems del instrumento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Responsabilidad	Compromiso	13	Siento que mi puesto de trabajo se adapta a mis competencias	1	2	3	4	5
		14	Me siento identificado con la visión de la empresa	1	2	3	4	5
		15	Entiendo que todos esperan un buen desempeño de mi parte	1	2	3	4	5
		16	Existe un ambiente de integración con mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
	Desempeño	17	Puedo ver con claridad como mi trabajo influye en el éxito general de la empresa	1	2	3	4	5
		18	Mi jefe fomenta la motivación para el cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5
		19	Se siente como se todos estuviéramos en el mismo equipo	1	2	3	4	5
		20	Creo en el enfoque de los lideres para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2
Operacionalización de la variable 2: Clima laboral

Variable: Clima laboral

Instrumento: Cuestionario

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	N°	Ítems del instrumento	Total mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Objetivos	Conocimiento	1	Tengo conocimiento de las funciones que me corresponden	1	2	3	4	5
		2	Me informo sobre los objetivos que tengo que cumplir	1	2	3	4	5
	Satisfacción	3	Estoy de acuerdo con los objetivos que se establecen	1	2	3	4	5
		4	Puedo cumplir sin problemas las metas que me plantean	1	2	3	4	5
Cooperación	Integrador	5	Siento que se apoya el trabajo en equipo para el desarrollo de las metas	1	2	3	4	5
		6	Las áreas suelen trabajar en conjunto para la realización de procesos	1	2	3	4	5
	Actitudes	7	Tengo una buena relación con los demás trabajadores indistintamente del área de trabajo	1	2	3	4	5
		8	Me siento bien realizar trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Liderazgo	Dirección	9	Mi jefe es claro y específico cuando se define mis objetivos de trabajo o los del departamento	1	2	3	4	5
		10	Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño	1	2	3	4	5
	Percepción	11	Mantengo una buena relación con mis supervisores	1	2	3	4	5
		12	Mi jefe felicita cuando alguien hace bien su trabajo	1	2	3	4	5

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	N°	Ítems del instrumento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Toma de decisiones	Dirección	13	Suelo tener parte en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
		14	Las decisiones se toman en las partes más altas de la organización con regularidad	1	2	3	4	5
	Objetivos	15	Los objetivos de ventas son accesibles para mi tiempo en la organización	1	2	3	4	5
		16	Siento que piensan en los colaboradores al momento de establecer las metas	1	2	3	4	5
	Procesos	17	Los procesos que se desarrollan están organizados de manera optima	1	2	3	4	5
		18	Entiendo el rol que desempeño dentro de la cadena de procesos	1	2	3	4	5
Relaciones interpersonales	Comportamientos	19	Siento que hay un buen ambiente laboral dentro de la organización	1	2	3	4	5
		20	Mis compañeros me tratan con respeto y fraternidad	1	2	3	4	5
	Actitudes	21	Me desenvuelvo con facilidad dentro de la organización	1	2	3	4	5
		22	Mis compañeros me permiten desenvolverme con naturalidad	1	2	3	4	5
Motivación	Estímulos	23	Me siento con la libertad para proponer cambios cuando algo no funciona	1	2	3	4	5
		24	Mi trabajo me permite desarrollar serie de habilidades para mi desarrollo	1	2	3	4	5
	Recompensas	25	La empresa tiene un buen sistema de compensación para los trabajadores	1	2	3	4	5
		26	Mi jefe demuestra que valora el trabajo que realizo con regularidad	1	2	3	4	5
	Sentido de pertenencia	27	Me siento identificado con la visión de la empresa	1	2	3	4	5
		28	Soy consciente de que mi participación dentro de la organización es fundamental	1	2	3	4	5

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	N°	Ítems del instrumento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Control	Cumplimiento	29	Suelo cumplir las metas fijadas establecidas por la empresa	1	2	3	4	5
		30	Mi jefe hace un seguimiento a los avances periódicamente	1	2	3	4	5
	Supervisión	31	Recibo feedback de mi jefe sobre mi desempeño	1	2	3	4	5
		32	Mi desempeño es evaluado con regularidad	1	2	3	4	5
	Planeación	33	Suelo formar parte de la planificación de actividades	1	2	3	4	5
		34	Existe un mecanismo para la presentación de ideas de mejora en la empresa	1	2	3	4	5

6.2.3 Cálculo de baremos

Nombre corto	Descripción	Min	Max	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo
						De acuerdo	de acuerdo	
V1	Coaching Empresarial	20	100	20-36	37- 52	53- 68	69 - 84	85 - 100
D1V1	Conciencia	12	60	12 - 21	22 -30	31 - 39	40 - 48	49 - 60
D1V2	Responsabilidad	8	40	8 -14	15 - 20	21 - 26	27 - 32	33 - 40
V2	Clima Organizacional	34	170	34 - 61	62 - 88	89 - 115	116 - 142	143 - 170
D2V1	Objetivos	4	20	4 - 7	8 - 10	11 - 13	14 - 16	17 - 20
D2V2	Cooperación	4	20	4 - 7	8 - 10	11 - 13	14 - 16	17 - 20
D2V3	Liderazgo	4	20	4 - 7	8 - 10	11 - 13	14 - 16	17 - 20
D2V4	Toma de decisiones	6	30	6 - 10	11 - 14	15 - 18	19 - 22	23 - 30
D2V5	Relaciones Interpersonales	4	20	4 - 7	8 - 10	11 - 13	14 - 16	17 - 20
D2V6	Motivación	6	30	6 - 10	11 - 14	15 - 18	19 - 22	23 - 30
D2V7	Control	6	30	6 - 10	11 - 14	15 - 18	19 - 22	23 - 30

6.2.4 Validación de expertos



INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Pedro Alfonso Velásquez Tapullima
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente de Taller de investigación – Instituto San Ignacio de Loyola
1.3. Nombre del instrumento:	Coaching empresarial
1.4. Autor del instrumento:	KATERY ELISETH VILLANUEVA BUENO, CARLOS ALBERTO SOTO CASTILLO, GABRIEL DIOMENES DAVILA ALARCON
1.5. Especialidad	Investigación empresarial
1.6. Título de la investigación	COACHING EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MÓVIL GO – LA MOLINA, 2021

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	82-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						84%

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11	x		
Ítem 12	x		
Ítem 13	x		
Ítem 14	x		
Ítem 15	x		
Ítem 16	x		
Ítem 17	x		
Ítem 18	x		
Ítem 19	x		
Ítem 20	x		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 84%. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 25.11.2021

DNI. N° 44300506

Firma del experto informante.



Pedro Alfonso Velásquez Tapullima
 Doctor en educación
 CORLAD 34241
 ORCID ORCID - 0000-0003-1966-3392



**INSTITUTO SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

**INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS
DEL INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN**

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Pedro Alfonso Velásquez Tapullima
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente de Taller de investigación – Instituto San Ignacio de Loyola
1.3. Nombre del instrumento:	Clima organizacional
1.4. Autor del instrumento:	KATERY ELISETH VILLANUEVA BUENO, CARLOS ALBERTO SOTO CASTILLO, GABRIEL DIOMENES DAVILA ALARCON
1.5. Especialidad	Investigación empresarial
1.6. Título de la investigación	COACHING EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MÓVIL GO – LA MOLINA, 2021

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	82-100%
11. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
12. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
14. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
20. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						89%

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	X		
Ítem 2	X		
Ítem 3	X		
Ítem 4	X		
Ítem 5	X		
Ítem 6	X		
Ítem 7	X		
Ítem 8	X		
Ítem 9	X		
Ítem 10	X		
Ítem 11	X		
Ítem 12	X		
Ítem 13	X		
Ítem 14	X		
Ítem 15	X		
Ítem 16	X		
Ítem 17	X		
Ítem 18	X		
Ítem 19	X		
Ítem 20	X		
Ítem 21	X		
Ítem 22	X		
Ítem 23	X		
Ítem 24	X		
Ítem 25	X		
Ítem 26	X		
Ítem 27	X		
Ítem 28	X		
Ítem 29	X		
Ítem 30	X		
Ítem 31	X		
Ítem 32	X		
Ítem 33	X		
Ítem 34	X		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 89%. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 25.11.2021

Firma del experto informante.

DNI. N° 44300506



Pedro Alfonso Velásquez Tapullima
 Doctor en educación
 CORLAD 34241
 ORCID ORCID - 0000-0003-1966-3392