

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**COACHING ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL  
CENTRO DE EDUCACIÓN TÉCNICO  
PRODUCTIVO MAGDALENA, LIMA 2022**

**PRESENTADO POR:**

**LILIA MARINA OYOLA HURTADO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**ASESOR:**

**Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA**

**HUACHO - 2022**

# COACHING ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVO MAGDALENA, LIMA 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
2	Submitted to City University of New York System Trabajo del estudiante	1%
3	scielo.senescyt.gob.ec Fuente de Internet	1%
4	docplayer.es Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	1%
7	www.asescoaching.org Fuente de Internet	<1%

**COACHING ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN TÉCNICO  
PRODUCTIVO MAGDALENA, LIMA 2022**

**LILIA MARINA OYOLA HURTADO**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA  
HUACHO  
2022**

## **DEDICATORIA**

Esto A Dios, por bendecirnos y guiarnos a lo largo de nuestra existencia, por ser el motor principal en mi vida, supo guiarme por el camino de la perseverancia, esfuerzo y responsabilidad y permitirme concluir esta nueva etapa profesional con éxito.

A mi abnegada y valiente Madre, quien desde pequeña me acompaña en cada paso que doy, a través de sus consejos y palabras de motivación he logrado alcanzar todos los objetivos de mi vida personal, profesional y laboral.

A mi esposo por estar siempre a mi lado de manera incondicional, brindarme más que su cariño su amor y paciencia, y su valioso aporte para nuestra investigación, simplemente por creer en mí.

*Lilia Marina Oyola Hurtado*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por estar en cada paso que doy, por darme fortaleza en los momentos que más lo necesito.

A mi Asesor de tesis, Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala, por todo su apoyo para culminar la presente investigación, quien de forma magistral me brindó la orientación necesaria para que el presente trabajo obtenga un nivel óptimo de calidad académica, demostrando ser un excelente profesional y ser humano.

Asimismo, mi agradecimiento a todo el personal Docente y Administrativo del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, por todo el apoyo y confianza brindada.

A mi Alma Mater Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

*Lilia Marina Oyola Hurtado*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>35</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>36</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>38</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>38</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>38</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>41</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>42</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>42</b>

3.2.2	Muestra	42
3.3	Técnicas de recolección de datos	42
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	43
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>44</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>44</b>
4.1	Análisis de resultados	44
4.2	Contrastación de hipótesis	58
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>66</b>
<b>DISCUSIÓN</b>		<b>66</b>
5.1	Discusión de resultados	66
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>68</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>68</b>
6.1	Conclusiones	68
6.2	Recomendaciones	70
<b>REFERENCIAS</b>		<b>71</b>
7.1	Fuentes documentales	71
7.2	Fuentes bibliográficas	71
7.3	Fuentes hemerográficas	72
7.4	Fuentes electrónicas	73
<b>ANEXOS</b>		<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Métodos de intervención del coaching organizacional	14
<b>Tabla 2.</b> Herramientas de coaching organizacional	15
<b>Tabla 3.</b> Coaching organizacional	44
<b>Tabla 4.</b> Impacto a nivel cognitivo	45
<b>Tabla 5.</b> Impacto a nivel afectivo	46
<b>Tabla 6.</b> Impacto a nivel de competencias	47
<b>Tabla 7.</b> Impacto a nivel de resultados	48
<b>Tabla 8.</b> Clima laboral	49
<b>Tabla 9.</b> Autoconocimiento	50
<b>Tabla 10.</b> Construcción de relaciones positivas	51
<b>Tabla 11.</b> Cultura empresarial	52
<b>Tabla 12.</b> Tabla cruzada de Coaching organizacional y Clima laboral	53
<b>Tabla 13.</b> Tabla cruzada de Coaching organizacional y Autoconocimiento	54
<b>Tabla 14.</b> Tabla cruzada de Coaching organizacional y Construcción de relaciones	55
<b>Tabla 15.</b> Tabla cruzada de Coaching organizacional y Cultura empresarial	56
<b>Tabla 16.</b> Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones	57
<b>Tabla 17.</b> Correlación entre Coaching organizacional y Clima laboral	58
<b>Tabla 18.</b> Correlación entre Coaching organizacional y Autoconocimiento	60
<b>Tabla 19.</b> Correlación entre Coaching organizacional y Construcción de relaciones	62
<b>Tabla 20.</b> Correlación entre Coaching organizacional y Cultura empresarial	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Agentes que intervienen en el coaching organizacional	17
Figura 2. Etapas dentro del proceso de coaching en las organizaciones	18
Figura 3. Niveles de impacto del coaching organizacional	21
Figura 4. Etapas para conseguir mayores grados de autoconocimiento	25
Figura 5. Estratos de la cultura organizacional	31
Figura 6. Elementos para construir un clima laboral óptimo	32
Figura 7. Fases del estudio del clima laboral	34
Figura 8. Coaching organizacional	44
Figura 9. Impacto a nivel cognitivo	45
Figura 10. Impacto a nivel afectivo	46
Figura 11. Impacto a nivel de competencias	47
Figura 12. Impacto a nivel de resultados	48
Figura 13. Clima laboral	49
Figura 14. Autoconocimiento	50
Figura 15. Construcción de relaciones positivas	51
Figura 16. Cultura empresarial	52
Figura 17. Coaching organizacional y Clima laboral	53
Figura 18. Coaching organizacional y Autoconocimiento	54
Figura 19. Coaching organizacional y Construcción de relaciones positivas	55
Figura 20. Coaching organizacional y Cultura empresarial	56
Figura 21. Correlación entre Coaching organizacional y Clima laboral	59
Figura 22. Correlación entre Coaching organizacional y Autoconocimiento	61
Figura 23. Correlación entre Coaching organizacional y Construcción de relaciones	63
Figura 24. Correlación entre Coaching organizacional y Cultura empresarial	65

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, determinar la relación que existe entre el coaching organizacional y el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Para esta investigación la muestra fue de 60 trabajadores de la institución en estudio, utilizando como instrumento de recolección de datos, una encuesta con escala Likert, con 18 ítems para la variable Coaching organizacional, y con 12 ítems para la variable Clima laboral. Bajo un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental - transversal. Al utilizar el estadístico Rho de Spearman se obtiene la significancia asintótica (0,000) menor que el 5%. Lo que permite rechazar la hipótesis nula y se aceptar la hipótesis alterna: El coaching organizacional tiene una relación directa con el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.667. Es decir, al brindar la institución estudiada, un regular coaching organizacional, y con ello un bajo impacto a nivel cognitivo, nivel afectivo, nivel de competencias, y nivel de resultados; se cuenta con un regular clima laboral, permitiendo que pocas veces los trabajadores desarrollen un favorable autoconocimiento, una provechosa construcción de relaciones positivas, y una sólida cultura empresarial.

**Palabras clave:** Coaching organizacional, clima laboral, autoconocimiento, construcción de relaciones positivas, cultura empresarial.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to determine the relationship between organizational coaching and the work environment of the workers of the Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. For this research the sample consisted of 60 workers of the institution under study, using a Likert scale survey with 18 items for the Organizational Coaching variable and 12 items for the Work Climate variable. Under a quantitative approach, correlational level and non-experimental - cross-sectional design. Using Spearman's Rho statistic, the asymptotic significance (0.000) is less than 5%. This allows rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis: Organizational coaching has a direct relationship with the work climate of the workers of the Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. With a positive and moderate Spearman's Rho correlation of 0.667. That is, by providing the institution studied, a regular organizational coaching, and with it a low impact on cognitive level, affective level, level of competencies, and level of results; there is a regular work climate, allowing workers to develop a favorable self-knowledge, a profitable construction of positive relationships, and a solid business culture.

**Keywords:** Organizational coaching, work environment, self-knowledge, building positive relationships, business culture.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el coaching organizacional y el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

En esta investigación se fundamenta la variable Coaching organizacional y sus dimensiones: impacto a nivel cognitivo, impacto a nivel afectivo, impacto a nivel de competencias, e impacto a nivel de resultados. Asimismo, se explica la segunda variable Clima laboral, y sus dimensiones: autoconocimiento, construcción de relaciones positivas, y cultura empresarial. Además, las recomendaciones que se señalan en la presente investigación, ayudarán al Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, a mejorar el coaching organizacional y el clima laboral, teniéndose en cuenta los resultados que han sido obtenidos.

Este estudio está organizado en seis capítulos y de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, el cual abarca el planteamiento de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, donde se establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capítulo III: Contiene la metodología, el cual comprende el diseño metodológico, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capítulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Capítulo V: Contiene la discusión de la presente investigación.

Capítulo VI: Conclusión y recomendaciones.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas, documentales, hemerográficas y electrónicas; así como los respectivos anexos de la investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En el nuevo mundo contemporáneo, la globalización ha cambiado la manera en cómo se hacían antes las cosas en las organizaciones, esto ha dado paso a que ellas tengan que adaptarse a los distintos cambios, mediante una gestión que desarrolle al cambio como un factor positivo, y que los directivos y colaboradores puedan ir a este ritmo, enterrando viejos pensamientos o comportamientos, y permitiendo que sus empresas puedan seguir manteniéndose vigentes en un ambiente tan competitivo como el actual. Bajo este enfoque, existen una infinidad de herramientas que son empleadas para tal fin, siendo una de ellas el coaching. Su gran utilidad fue percibida en varios estudios a inicios de los años 2000. Se observó que el coaching organizacional podía mejorar considerablemente el desempeño laboral, así como el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral, a través del desarrollo de un liderazgo transformacional. No obstante, este coaching fue ampliándose, pudiéndose ver mejoras también en el desarrollo de capacidades y competencias, lo cual ha sido efectivo en la toma de decisiones, en la comunicación asertiva, la confianza, el compromiso organizacional, la gestión del error, del cambio, del tiempo, entre otros.

El coaching organizacional nace con la intención de suscitar un valor añadido dentro del personal, como, por ejemplo, adquirir nuevas habilidades o perspectivas que les impulsen a lograr objetivos que creían imposibles antes de someterse al proceso del coaching. En los líderes, desarrolla una mayor paciencia, empatía, relaciones cercanas con los colaboradores, inspiración y motivación hacia otros, así como una mayor autoconsciencia al momento de hablar y actuar. Por estas razones, el coaching

organizacional ha sido reafirmado como una herramienta de desarrollo tanto individual como grupal, que ayuda a que los involucrados puedan tener retroalimentación sobre sus actos, y así puedan realizar gestiones más eficientes y ser mejores líderes.

Dentro de este marco, como antes ya se mencionó, el proceso del coaching organizacional puede solucionar distintos problemas que acontezcan dentro de una empresa, como pueden ser un bajo desempeño, falta de motivación, insatisfacción laboral, o un clima laboral inadecuado.

Se dice que el clima laboral es el ambiente en donde se trabaja, por lo tanto, dicho ambiente rige los comportamientos y características de cada colaborador. Asimismo, existen factores que pueden afectar de manera positiva o negativa dicho clima, como el ambiente físico (iluminación, instalaciones, instrumentos de trabajo), el puesto de trabajo, los incentivos, la comunicación, etc.

En el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, el cual se ubica en el distrito de Magdalena del Mar, provincia de Lima, departamento de Lima, se ha percibido la existencia de un ambiente hostil, desfavorable, impropio, que se ha traducido en un escaso rendimiento, una paupérrima comunicación asertiva, falta de liderazgo y motivación, así como el hecho de que los colaboradores dejen de sentir compromiso por su trabajo y por la institución. Ante ello, esta investigación postula al coaching empresarial como una herramienta que pueda mejorar el clima laboral, a través del desarrollo de nuevas actitudes, pensamientos, perspectivas y habilidades, que conduzcan a los colaboradores a potenciar su autoconsciencia, a construir relaciones positivas y, por ende, a generar una cultura empresarial en donde apremie el cambio.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Qué relación existe entre el coaching organizacional y el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Qué relación existe entre el coaching organizacional y el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022?
- ¿Qué relación existe entre el coaching organizacional y la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022?
- ¿Qué relación existe entre el coaching organizacional y la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el coaching organizacional y el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Establecer la relación que existe entre el coaching organizacional y el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

- Establecer la relación que existe entre el coaching organizacional y la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.
- Establecer la relación que existe entre el coaching organizacional y la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Conveniencia**

El estudio contribuye a conocer la asociación que existe entre el coaching organizacional y el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena. En otras palabras, sirve para informar sobre lo valioso que puede ser este tipo de coaching como herramienta para mejorar u optimizar el ambiente laboral de dicha institución.

### **1.4.2 Implicación teórica**

Mediante distintos aportes y enfoques de autores se realizó un recorrido teórico del coaching organizacional, en donde se pone en manifiesto su utilidad y los impactos en los individuos que forman parte de este proceso. Asimismo, también existe un apoyo teórico respecto al clima laboral tomando como bases estudios de autores como Likert o Lewin, o estudios del presente ciclo que revelan enfoques que parten por el autoconocimiento que deben desarrollar los colaboradores para construir relaciones positivas con sus compañeros y así crear una nueva cultura empresarial.

### **1.4.3 Implicación práctica**

A través del coaching organizacional se buscó resolver los distintos problemas que engloban un clima laboral inadecuado como fueron un bajo desempeño, desmotivación, baja productividad, insatisfacción laboral, entre otros.

### **1.4.4 Implicación investigativa**

Este estudio se realizó con la intención de poder contribuir en materia a las investigaciones sobre coaching organizacional y clima laboral, así como ser un apoyo para investigaciones futuras.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

### **1.5.1 Delimitación temporal**

Este estudio pertenece al año 2022.

### **1.5.2 Delimitación geográfica**

Se procedió a llevarse a cabo en el distrito de Magdalena del Mar, provincia de Lima, departamento de Lima.

### **1.5.3 Delimitación social**

Formaron parte los 60 trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena - Lima.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

Para Perez L., Perez R., & Seca (2020):

Se trata que el investigador se asegure que su estudio es viable, es decir, realizable, posible de llevarse a cabo de forma completa. Para ello, será necesario que utilice tres recursos: humanos, monetarios y materiales.

Asimismo, deberá tener acceso a la información del lugar en donde se realizará su investigación. (p.101)

Por las razones antes mencionada, se afirma que esta investigación es viable, pues contó con los recursos necesarios, así como la accesibilidad al lugar.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

Caisa & Dolores (2018). En su artículo de investigación, titulado: “*El coaching y el desempeño laboral en el sector cooperativo de la provincia de Tungurahua*”, tuvo como finalidad realizar un análisis a los socios y empleados de la cooperativa, con la intención de establecer las estrategias necesarias que permitan mejorar el desempeño laboral en sus empleados con la implementación del coaching. Como metodología emplearon un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal, de nivel correlacional, siendo el tamaño de la muestra la de 385 trabajadores (entre socios y empleados). Los resultados hallados a través del cuestionario, indicaron que existe una correlación múltiple (R) de 0.77 entre el coaching empresarial y el desempeño laboral en dicho estudio.

Casique (2018). En su estudio, denominado: “*Impacto del coaching organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de empresas manizaleñas, una mirada desde sus directivos*”, expuso como propósito conocer el impacto del coaching organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de las grandes empresas de la ciudad de Manizales, registradas ante la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. El carácter de la metodología fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal, de nivel descriptivo. Los cuestionarios fueron administrados a una muestra de 40 grandes empresas de dicha ciudad. Los resultados evidenciaron que efectivamente

existía un impacto alto del coaching en el desarrollo de competencias laborales del talento humano en las empresas que participaron en el estudio.

Palacios, Villamrin, Villafuerte, & Ponce (2019). En su artículo de investigación, titulado: “*El clima laboral y su relación con el rendimiento del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia de Manabí – Ecuador*”, tuvieron como finalidad determinar la relación que tiene el clima laboral con el rendimiento del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia de Manabí en Ecuador. El estudio presentó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La muestra que participó fue de 312 trabajadores, quienes fueron encuestados a partir de un cuestionario que tuvo una confiabilidad de 0,970 —según Alfa de Cronbach—. Los resultados señalaron que existe una relación directa y positiva entre las variables de estudio de 0,870, de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman.

Paredes & Quiroz (2021). En su artículo de investigación, denominado: “*Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados*”, tuvieron como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de las principales Cadenas Ecuatorianas de Supermercados. El estudio presentó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. El tamaño de la muestra fue de 379 colaboradores, quienes participaron en la administración de un cuestionario que obtuvo una fiabilidad de 0,977, según Alfa de Cronbach. Los resultados, de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman, afirmaron que existía una relación positiva y baja entre el clima organizacional y el desempeño laboral de 0.294.

### 2.1.2 Investigaciones nacionales

Gonzales (2018). En su investigación, titulada: “*Liderazgo directivo y clima laboral de la municipalidad de Cumba*”, tuvo como finalidad determinar el grado de implicancia existente entre el liderazgo directivo y clima laboral de la municipalidad de Cumba. Para ello, se apoyó de un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La muestra constó de 55 trabajadores, a los cuales se les dirigió un cuestionario. Los resultados mostraron una relación positiva entre el liderazgo directivo y el clima laboral —de acuerdo a la correlación de Pearson— de 0,341.

Criollo (2019). En su estudio, denominado: “*Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos del SEGAT, Trujillo, 2019*”, tuvo como finalidad determinar la relación entre clima laboral y la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos del SEGAT, Trujillo. La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – trasversal y de nivel correlacional. El tamaño de la muestra fue de 58 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario que arrojó como resultados una relación positiva entre las variables de 0,469, conforme a la correlación de Rho de Spearman.

Quineche (2020). En su investigación, denominada: “*Influencia del coaching organizacional en el desempeño laboral de los asesores de negocios de Mibanco Agencia Chimbote Matriz, 2020*”, expuso como propósito determinar la influencia del coaching organizacional en el desempeño laboral de los asesores de negocio de Mibanco, agencia Chimbote. La investigación presentó una metodología de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal, de nivel correlacional. La muestra que participó fue de 26 asesores. Los resultados obtenidos gracias a los

cuestionarios —que obtuvieron una confiabilidad de 0.8 y 0.76, según Alfa de Cronbach— demostraron que existe una relación positiva entre las variables de 0,781, conforme al coeficiente de Rho de Spearman.

Dávila, et al. (2021). En su artículo de investigación, titulado: “*Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*”, expusieron como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana durante el año 2020. La investigación se caracterizó por ser de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte y de nivel correlacional. Para el estudio participó una muestra de 316 trabajadores, a los cuales se les administró un cuestionario de 36 ítems. Los resultados indicaron la existencia de una relación positiva de 0,559, según el coeficiente de Rho de Spearman.

Torres (2021). En su investigación, denominada: “*Coaching empresarial y el compromiso organizacional del Banco Interamericano de Finanzas - Zona Norte, 2020*”, tuvo como finalidad determinar la relación entre el coaching empresarial y el compromiso organizacional del Banco Interamericano de Finanzas – Zona Norte. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. El cuestionario fue utilizado como instrumento para recopilar la información de 88 colaboradores. Los resultados indicaron que existía una relación entre las variables de 0,666, según el coeficiente de Rho de Spearman.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Coaching organizacional**

#### **A. Definiciones**

El coaching organizacional busca que exista una significativa mejora en la productividad y en el clima laboral, a través de un liderazgo empresarial y la construcción de relaciones laborales positivas y saludables (EALDE, 2020).

Según la Asociación Española de Coaching (ASESCO) (2018):

El coaching organizacional hace referencia al que se realiza a personas dentro del ámbito de la empresa o las organizaciones, puede ir dirigido a cargos directivos, cargos medios u otro rango de responsabilidad. Este tipo de coaching lo contrata una entidad para la mejora y el desarrollo de objetivos empresariales u organizacionales. (p.27)

Desde esta misma perspectiva, Ballesteros (2020) manifiesta que:

El coaching organizacional supone una relación profesional entre uno o varios coach para acompañar a líderes, equipos u organizaciones hacia la consecución de metas en un entorno empresarial. La consecución de dichas metas se caracteriza típicamente por el desarrollo de competencias, habilidades y estrategias para mejorar el desempeño laboral, la satisfacción del personal y los resultados de negocio. (p.13)

Dichas definiciones indican que el coaching organizacional es un proceso que se realiza en las empresas, con la intención de cambiar ciertos factores internos de los colaboradores (estados mentales, comportamiento, emociones, cultura, etc.), a través de la autoconciencia y aprendizaje. Estos cambios contribuirán a mejorar los sistemas o procesos organizacionales y, por ende, a conseguir el logro de las

metas organizacionales. En otras palabras, este tipo de coaching busca que el personal adquiera nuevas habilidades y competencias, que les permita obtener una mejora en su desempeño, organización, resolución de problemas, entrega de tareas y desarrollo a nivel individual y profesional. Asimismo, el coaching organizacional ofrece retroalimentación a los directivos para que encuentren nuevas formas de liderar y desarrollen una gestión efectiva.

## **B. Beneficios de los procesos de coaching para las organizaciones**

Los procesos de coaching dentro de las organizaciones aportan distintos beneficios como:

- Simplifica la transferencia del conocimiento, experiencias y colaboración entre los colaboradores.
- Fomenta una comunicación que implica el logro de los objetivos organizacionales. Esto conlleva a desarrollar la creatividad, el compromiso, trabajo en equipo y la identidad del colaborador hacia la empresa.
- Desarrolla nuevas habilidades y competencias en los colaboradores, lo cual promueve la innovación y competitividad.
- Promueve una cultura organizacional con base en acciones y resultados.
- Mejora significativamente la motivación de los colaboradores (Asociación Española de Coaching (ASESCO), 2018).

## **C. Métodos de intervención de coaching en la empresa**

Los principales métodos de intervención de coaching en las empresas son:

- *Coaching ejecutivo*. Este tipo de coaching tiene el propósito de recuperar la motivación en el aspecto profesional de los trabajadores. De este modo,

estos podrán desarrollar sus capacidades y competencias, su potencial creativo y serán más eficientes, gracias a su autoconocimiento. En síntesis, el coaching ejecutivo contribuye a mejorar la gestión del talento, el liderazgo, comunicación y la motivación individual y colectiva (Asociación Española de Coaching (ASESCO), 2018).

- *Coaching de equipos.* En este coaching se busca abordar al equipo como una unidad que tiene personalidad propia. Al estar conformado por distintas personas, el equipo presenta relaciones y sistemas que deben encajar perfectamente a nivel de capacidades, sentimientos y comunicación, con la finalidad de que el equipo pueda conseguir sus objetivos antes de lo planificado y de la mejor forma posible. Un elemento esencial para que este coaching sea efectivo es el líder de equipo. Junto con él y los demás miembros, el coaching de equipos se fundamenta en establecer la personalidad conjunta del equipo como son sus valores, roles, capacidades para tomar decisiones, gestiones, etc. (Asociación Española de Coaching (ASESCO), 2018).
- *Coaching grupal.* A través de sesiones dirigidas a un conjunto de personas —que pueden tener el mismo perfil profesional, pero no formar parte de un mismo equipo—, el coaching grupal busca desarrollar capacidades y competencias de los integrantes de dicho grupo. Bajo esta intervención, ellos pueden compartir sus inquietudes, objetivos, reflexiones, aspiraciones, etc., impulsando la confianza, la libre expresión y participación, y mejorando su desempeño y bienestar (Ballesteros, 2020).
- *Shadow coaching.* Esta forma de intervención se realiza a través de la observación, en donde el coach realiza su trabajo *en la sombra*, es decir,

observa el comportamiento de los involucrados mientras ellos realizan sus actividades y funciones de manera habitual. Mientras el coach observa, lleva a cabo algunas interrogantes cuando lo ve necesario, ofrece retroalimentación y no interviene durante las reuniones o actividades que está realizando el directivo. Aunque al inicio de este método, los involucrados al saber que están siendo observados pueden cambiar su modo habitual de actuar, con el paso de las sesiones empiezan a no sentir presión y su comportamiento vuelve a ser natural, lo cual contribuye a que el coach pueda observar aquellos aspectos que van a servir para mejorar. Asimismo, este tipo de coaching también puede ser llevado a los equipos (Ballesteros, 2020).

**Tabla 1**  
*Métodos de intervención del coaching organizacional*

Método	Cliente	Núm. coaches	Duración proceso	Duración sesiones	Ventajas
Coaching ejecutivo	Directivos/mandos intermedios	1	3-8 meses (4-8 sesiones)	60-90 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atmósfera íntima de desarrollo</li> <li>- Cubre aspectos y dificultades reales presentes del individuo</li> <li>- Desarrollo del rendimiento</li> </ul>
Coaching de equipos	Equipos de trabajo	1-2	5-10 meses	Reuniones o talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformación simultánea a nivel sistémico</li> <li>- Bajo coste</li> <li>- Generación de espacio de intercambio y crecimiento</li> </ul>
Coaching grupal	Grupos de personas con necesidades comunes	1-2	4-6 sesiones	150 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa de comportamiento (objetividad)</li> <li>- Aprendizaje sobre la marcha</li> </ul>
Shadow coaching	Directivos/mandos intermedios	1	4-6 sesiones	Jornada/media jornada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa de comportamiento (objetividad)</li> <li>- Aprendizaje sobre la marcha</li> </ul>

Nota: Resumen de los principales métodos de intervención de coaching en las empresas. Extraído de Ballesteros (2020, p.31).

## D. Herramientas de coaching organizacional

El coaching organizacional hace uso específicamente de tres tipos de herramientas, siendo estas:

- *Herramientas básicas.* Son aplicadas a cualquier ámbito que esté relacionado con el coaching. Entre las herramientas principales se encuentran la escucha activa, la retroalimentación, etc.
- *Herramientas generales.* Son empleadas de acuerdo a la formación, estilo y conocimientos del coach. Sin embargo, estas herramientas no forman parte del coaching empresarial. Aquí se localizan como herramientas el análisis de fortalezas y debilidades, la inteligencia emocional, cambio de creencias, entre otras.
- *Herramientas competenciales.* Su uso está enfocado específicamente dentro del coaching organizacional. Tienen el objetivo de desarrollar las distintas competencias que envuelven a una empresa. Las herramientas que destacan son la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

**Tabla 2**  
*Herramientas de coaching organizacional*

<b>Tipos</b>	<b>Herramientas</b>
Básicas	- Desarrollo de <i>rapport</i> (sintonía) - Escucha activa - Preguntas efectivas - Feedback honesto y abierto
Generales	- Análisis de fortalezas y debilidades - Establecimiento de objetivos claros - Cambio de creencias - Inteligencia emocional - Cambio de comportamientos
Competenciales	- Comunicación - Liderazgo - Trabajo en equipo - Gestión de conflictos - Gestión del tiempo - Otras

Nota: Resumen de las herramientas de coaching organizacional. Extraído de Ballesteros (2020, p.48).

## E. Agentes que intervienen en el coaching organizacional

Conocer cuáles son los agentes que intervienen en el coaching organizacional permite que se tenga en cuenta sus expectativas, así como el impacto que tiene para ellos el respectivo proceso. Asimismo, se podrá identificar a los agentes, dependiendo del tipo de empresa y objetivos a alcanzar dentro del coaching. Sin embargo, los más comunes son los siguientes:

- *Coachee*. Es el elemento principal dentro del proceso. En su intervención, el coaching busca que resuelva sus necesidades y dudas, desarrolle su personalidad, actitud, competencias y profesión.
- *Coach*. Este agente tiene el papel de guiar dentro el proceso, es decir, deberá acompañar al coachee y hacer que el proceso del coaching finalice con éxito.
- *Dirección de la empresa (sponsor)*. Hace referencia a la organización, de la cual es parte el coachee. Esta dirección junto con el área de RR.HH. decidirán si se aprueba o no el inicio del proceso del coaching.
- *Miembros del equipo del coachee (subordinados)*. Son las personas que forman parte del equipo del coachee. Si el proceso se realiza mediante el coaching de equipos, dichos integrantes serán también coachees.
- *Otros agentes*. Conocidos también como agentes externos, compañeros, pares, etc. (Ballesteros, 2020)



Figura 1. Agentes que intervienen en el coaching organizacional. Extraído de Ballesteros (2020, p.69).

## F. El proceso de coaching en la empresa

De acuerdo con Ballesteros (2020), existe un modelo llamado CODE, que es utilizado en un proceso genérico de coaching organizacional y cuya eficacia ha sido aprobada por la investigación científica.

- *Contextualización.* Es el principio de todo proceso de coaching organizacional. Aquí se definen el alcance, aprobación y bases. También se obtiene información, confianza y los principios para un proceso efectivo.
- *Objetivos.* En esta etapa tanto el coachee como la organización llevan a cabo la definición y planificación de los objetivos que quieren alcanzar dentro del proceso.
- *Desarrollo.* Como su mismo nombre lo dice, aquí se va a desarrollar el coachee mediante el cambio de pensamientos, actitudes, comportamientos,

etc. Este desarrollo deberá realizarse de forma sostenible, a través de acciones concretas, con la intención de que se obtengan los objetivos antes planteados.

- *Empoderamiento y cierre.* En esta fase final se brinda al coachee distintas actividades que lo empujen hacia su empoderamiento, desarrollo y mejora, así como hacia la finalización del proceso de forma autónoma. Aquí también se evalúan los resultados y el cierre del proceso del coaching organizacional.

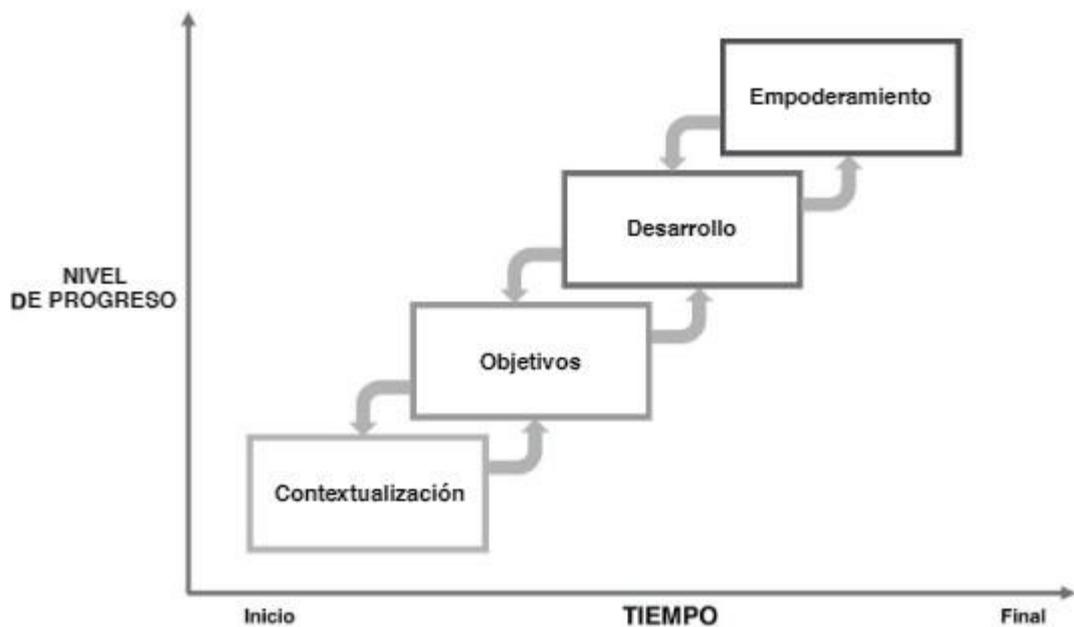


Figura 2. Etapas dentro del proceso de coaching en las organizaciones. Extraído de Ballesteros (2020, p.75).

## G. Dimensiones

Según Jones et. al (como se citó en Ballesteros, 2020), existen cuatro dimensiones para medir el impacto del coaching organizacional: criterio cognitivo, afectivo, de competencias y de resultados.

## **1. Impacto a nivel cognitivo**

Se enfoca en los elementos del conocimiento, así como la cantidad y tipo de conocimiento. Aquí se evalúa la forma de adquisición, organización y aplicación de los nuevos conocimientos obtenidos por el coachee. Este impacto cognitivo le permitirá cambiar con facilidad sus patrones mentales y, consecuentemente le beneficiará al momento de tomar decisiones o estrategias. En contraste este impacto se reflejará en aspectos como el aprendizaje, autorreflexión, planificación, establecimiento de objetivo, pensamiento orientado a las soluciones, entre otros.

## **2. Impacto a nivel afectivo**

Este impacto hace énfasis a los criterios que tienen que ver con la actitud y la motivación, respectivamente. Dentro del campo del coaching, al reflejarse distintos cambios en las personas, también se perciben diferentes cambios a nivel emocional en ellas. Por lo tanto, en esta dimensión afectiva existen dos niveles:

- *Actitudinal.* Se evalúa las actitudes del coachee como su compromiso con la empresa, así como ciertos valores efectivos que necesita para poder trabajar. También se evalúa su constancia y fuerza para poder conseguir sus objetivos. Otros aspectos a tomar en cuenta son sus expresiones, afirmaciones, sentimientos, puntos de vista, etc.
- *Motivacional.* Se evalúa la motivación del coachee respecto al aprendizaje que ha obtenido. Esta evaluación permite saber cuán motivado se encuentra esta persona para alcanzar sus objetivos tanto personales como organizacionales.

Conociendo estos dos niveles, se puede señalar que este nivel afectivo se verá relacionado con ciertos aspectos como la afectividad positiva, proactividad, autonomía, confianza, reducción del estrés, satisfacción laboral, etc.

### **3. Impacto a nivel de competencias**

Este impacto se enfoca en observar y evaluar las acciones o comportamientos del coachee, con la finalidad de que puedan ser corregidos —de ser necesario— y puedan desarrollar nuevas habilidades o competencias. El desarrollo de habilidades se lleva a cabo bajo tres fases:

- *Adquisición de la habilidad.* Se da inicio a la adquisición de la nueva habilidad o competencia, mediante un desempeño lento.
- *Compilación de la habilidad.* En esta fase el desempeño del individuo se vuelve más rápido y fluido. Al ser consciente de la utilidad de cierta habilidad o competencia, la persona sabe en dónde aplicarlos, es decir, en qué contextos o situaciones. Asimismo, suele cometer menos errores.
- *Automatización de la habilidad.* Pasa de un proceso controlado a uno automático, lo cual le permite al individuo poder realizar otras tareas, pues ya no tiene la necesidad de monitorear aquella habilidad o competencia que estaba adquiriendo en un principio.

Dentro de este impacto se pueden observar ciertas competencias o habilidades a adquirir como la gestión del tiempo, gestión del error, habilidades interpersonales, habilidades para trabajar en equipo, la creatividad, la comunicación asertiva, entre otros.

#### 4. Impacto a nivel de resultados

Este último nivel se centra en evaluar los resultados —ya sean estos tangibles (productividad, calidad, beneficios, fortalezas, etc.) o intangibles (satisfacción laboral, mejora en las relaciones y trabajo en equipo, disminución de conflictos, etc.)— del impacto del coaching organizacional en los involucrados. Asimismo, estos resultados conllevarán a que se desarrolle un mejor desempeño y empoderamiento en los colaboradores, se realicen retroalimentaciones, mayores niveles de motivación, etc.



*Figura 3.* Niveles de impacto del coaching organizacional. Extraído de Ballesteros (2020, p.96).

## **2.2.2 Clima laboral**

### **A. Definiciones**

Para Gan & Triginé (2006), el clima laboral representa todo lo que va bien o mal dentro de una organización, pues gracias a este se puede observar las actitudes del personal en cuanto a normas, políticas, remuneraciones, espacio de trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción laboral, entre otros factores que pueden optimizar o deteriorar el ambiente empresarial.

En palabras de Vásquez (2012), para que exista un clima laboral adecuado, en primer lugar, se debe empezar por que cada integrante de la empresa se explore así mismo mediante el autoconocimiento. Esto será la base para construir relaciones positivas con los compañeros que irá asociado con otros valores como la empatía, gratitud, amabilidad, solidaridad y humildad. Asimismo, tanto la exploración interna (personal) como externa (relaciones) permitirán crear una cultura empresarial en donde apremie el compromiso laboral, el liderazgo inspirador y la gestión del cambio. Si estos tres aspectos trabajan de forma concatenada junto con otros factores, entonces, se estará hablando del origen de un ambiente organizacional propicio.

Bajo estas ópticas, una variedad de estudios han declarado que el clima laboral cuando se dibuja de forma clara, correcta y apropiada, en la organización crece la productividad, satisfacción, compañerismo y el buen manejo operativo y administrativo de la misma.

En síntesis, cuando se habla de clima laboral, se habla del ambiente en el cual se trabaja. En dicho ambiente existen distintos aspectos o factores que permitirán que el colaborador pueda sentirse feliz y/o satisfecho. Estos factores serán

distintos y estarán adscritos de acuerdo a lo que busca representar la empresa de forma interna y externa, es así que algunas buscarán construir un ambiente laboral apropiado a través de atributos objetivos como lo son las políticas, reglas, espacio y equipamiento, o estructura organizacional; mientras que otras lo harán mediante atributos subjetivos como el autoconocimiento, la construcción de relaciones o el compromiso organizacional.

## **B. Importancia del clima laboral**

En primera instancia, “el clima laboral es importante, pues refleja los valores, actitudes y creencias de los integrantes de una organización” (Rubió, 2016, p.104). No obstante, existen otras razones de su importancia:

1. Es un indicador de los resultados de productividad, ventas, calidad de servicio.
2. Está altamente relacionado con los estilos de liderazgo que desempeñan los directivos o gerentes.
3. Permite percibir si los objetivos de los colaboradores son iguales que los objetivos de la organización.
4. Refleja el grado de satisfacción laboral que presenta cada colaborador.
5. Muestra al cambio como un elemento esencial dentro de la organización y señala en dónde este debe intervenir.
6. Gracias a su evaluación, la organización puede prever problemas que puedan aparecer en el futuro (Rubió, 2016).

Se dice que una empresa funcionará idóneamente cuando exista en ella un equilibrio entre sus elementos que la conforman —estructura, estrategias, personal, equipamiento, entre otros— y su clima laboral. De acuerdo con el clima laboral que exista, las actitudes o expectativas de los colaboradores serán

negativas o positivas, lo cual influirá en su comportamiento laboral y, por ende, este, en el nivel de competitividad de la organización.

### **C. Dimensiones**

Según Vázquez (2012), si la empresa desea construir un clima laboral favorable, deberá sensibilizar a sus colaboradores sobre la autoexploración, para que luego ellos puedan generar relaciones positivas con sus compañeros y crear una nueva cultura empresarial.

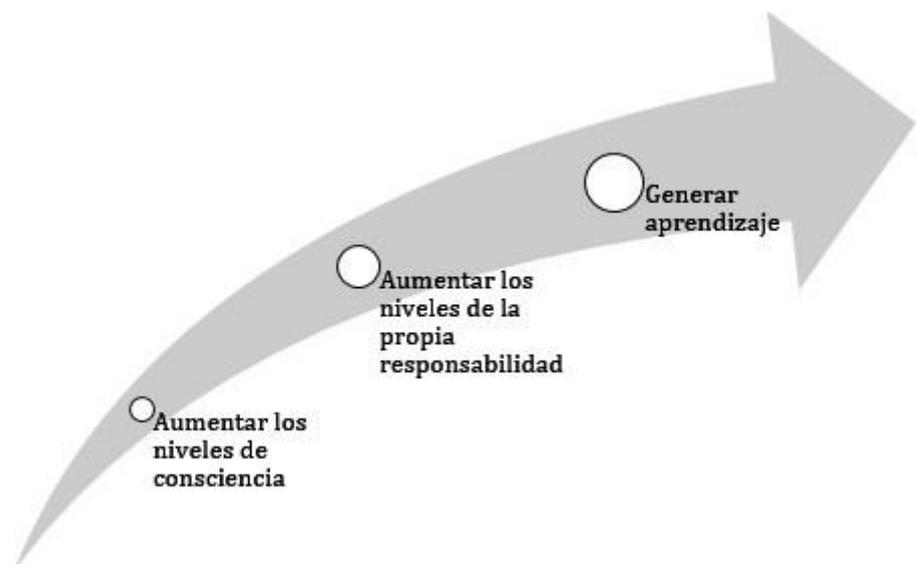
#### **a) Autoconocimiento**

“El autoconocimiento es la base de la inteligencia emocional, porque determina la capacidad de autogestión, de autocontrol y de mantener relaciones sociales positivas” (Vázquez, 2012, p.36). Por lo tanto, es importante que un individuo se conozca así mismo y sea consciente de sus emociones y de aquello que las origina, así como que comprenda que los demás verán elementos de su personalidad, de los cuales él no es consciente.

De acuerdo con Vázquez (2012), para que los colaboradores puedan conseguir mayores grados de autoconocimientos, deberán pasar por tres etapas:

- *Primera etapa: Aumentar los niveles de consciencia.* Antes de incrementar los niveles de consciencia se debe realizar un diagnóstico, con la intención de que el procedimiento a seguir sea el adecuado. Entre las herramientas que puede ayudar a este fin se encuentran las pruebas psicométricas, las evaluaciones 360° y los cuestionarios que identifican las fortalezas.

- *Segunda etapa: Aumentar los niveles de la propia responsabilidad.*  
Esta etapa hace énfasis en que cada persona es responsable de su propia felicidad. Cuando el individuo se da cuenta de esto, aquellas circunstancias como tener un trabajo, conseguir una pareja, comprar un auto o casa, pagar una deuda, etc., son solo una cereza del pastel que antes se ha preparado. De igual forma, el hecho de que se aprenda a gestionar la responsabilidad de la propia felicidad permite que se elijan mejores pensamientos y decisiones.
- *Tercera etapa: Generar aprendizaje.* Después de las dos primeras etapas, llega el momento de generar aprendizaje. Para ello, en primer lugar, la persona reconoce aquella carencia de la que no era consciente; en segundo lugar, reconoce que será competente siempre y cuando exista una concentración y esfuerzo de por medio; y en tercer lugar, consigue que esta competencia se automatice, es decir, se haga un hábito y pase de ser una competencia consciente a una inconsciente.



*Figura 4.* Etapas para conseguir mayores grados de autoconocimiento.

Después de la inserción a estas tres etapas, los colaboradores podrán también alcanzar buenos niveles de autocontrol, autoeficacia y autogestión.

**1. Autocontrol.** El autoconocimiento conlleva a que el individuo pueda ser consciente de sus emociones. Esta consciencia le permitirá que no deje ser dominado por ellas mediante el autocontrol. Entre las técnicas de autocontrol se encuentran creer en la decisión que se ha tomado, evaluando y valorando las consecuencias de cada una de ellas; motivarse, practicar la concentración y realizar autorecompensas por cada control que se tenga respecto a las emociones, pensamientos, hábitos, etc.

**2. Autoeficacia.** Hace referencia a la percepción que tiene una persona de sentirse o creerse capaz para conseguir aquellos objetivos o metas que se ha trazado. La autoeficacia se diseña a través de creencias, es así que cuando alguien genera emociones positivas y se centra en sus fortalezas, sus niveles de autoeficacia aumentan.

Asimismo, según Vásquez (2012): “La autoeficacia es un gran multiplicador del rendimiento y la productividad. Además, de que contribuye en la toma de decisiones, creatividad, gestión del cambio y, por ende, el clima laboral” (p.56).

**3. Autogestión.** Refleja la satisfacción que siente una persona para realizar aquello que le apasiona y para defender sus opiniones. Disfrutar de las cosas que un colaborador lleva a cabo en una empresa es un conducto hacia la felicidad. Por esta razón, los trabajadores deben encontrar aquello que les proporciona felicidad (chispas) y les invita a que dé siempre lo mejor de sí mismos. Por otra parte, los nuevos líderes

deben trabajar por contribuir a crear ambientes idóneos que permitan optimizar los niveles de energía y pasión laboral de los colaboradores (Vásquez, 2012).

**b) Construcción de relaciones positivas**

La construcción de relaciones positivas se mueve a través del desarrollo de la inteligencia emocional y las neuronas espejo. En primer lugar, la inteligencia emocional ayuda no solo a que las personas identifiquen sus emociones, sino que, además, permite reconocer las emociones de los demás, lo cual será la base más esencial para formar relaciones positivas. En segundo lugar, el impacto de las “neuronas espejos” en la vida de cada individuo es otro punto importante para que ellos puedan socializar. Estas neuronas imitan lo que una persona está pensando al momento en el que se la está mirando; de este modo, se puede llegar a comprender de una manera natural y rápida cuáles son sus estados de ánimo y sus emociones. De acuerdo con el profesor Lacoboni (como se citó en Vásquez, 2012), es importante que las organizaciones y la sociedad en general promuevan comportamientos y valores positivos, así, por ejemplo, si existe un ambiente laboral adecuado y feliz en una empresa, los colaboradores que se integren se contagiarán de esta emoción. Este contagio emocional será según la base neurocientífica llamada como neuronas espejo (Vásquez, 2012).

Asimismo, cuando se habla acerca de la construcción de relaciones positivas, se identifica la competencia social que tiene cada individuo. Con la intención de poder aumentar esta competencia y así establecer relaciones positivas, se deberá desarrollar ciertos elementos clave como niveles de empatía, conciencia de la organización, orientación al servicio, así como

desarrollar fortalezas que permitan aumentar una correcta gestión de relaciones positivas con los demás. Entre las principales se encuentran la amabilidad, altruismo, perdón, gratitud y humildad.

- 1. Empatía.** Es aquella habilidad que tiene una persona para poder comprender los sentimientos, comportamientos y opiniones de los demás. En otras palabras, refleja las preocupaciones que un individuo siente por los sentimientos de otro, la forma en cómo responderá a ellos y la comprensión hacia por qué una persona actúa así o por qué se siente de esa manera.
- 2. Conciencia de la organización.** Plantea que una persona debe conocer sobre las políticas de la organización, el proceso de su toma de decisiones, su estructura, su cultura, entre otros, con la finalidad de que los colaboradores puedan brindar sus opiniones y propuestas sabiendo cómo, dónde y cuándo lo deben hacer. De este modo, también se busca que cada propuesta no solo sea buena, sino que pueda llevarse a cabo.
- 3. Orientación al servicio.** Este elemento tiene la capacidad de generar satisfacción en los colaboradores, los superiores y, por supuesto, en los clientes. Desde un enfoque empresarial, la ayuda y el servicio hacia los demás es lo que marca la diferencia entre una empresa y otra; y desde un enfoque individual, las personas que poseen esta capacidad son más inteligentes y tienen mayores aptitudes y actitudes para ser felices, flexibles, llegar acuerdos y ser menos conflictivas.
- 4. Amabilidad.** Origina otras virtudes que ayudan a fortalecer la colaboración y confianza en los ambientes empresariales. Cada acción

amable que realiza un colaborador como ayudar a un compañero, dar la bienvenida a uno nuevo, invitar a comer, etc., genera emociones positivas y saludables, así como un buen desempeño laboral en la organización.

5. **Altruismo.** Es la acción que se realiza por el placer que emana de llevarlo a cabo, es decir, sin esperar algo a cambio. El ayudar a alguien que está pasando por situaciones difíciles o participar en proyectos sin ánimo de lucro, contagia los niveles de solidaridad y de voluntariado de forma personal como grupal dentro de las organizaciones.
6. **Gratitud.** Múltiples estudios aseveran que las personas agradecidas son más optimistas con la vida y poseen mayor energía para llevar a cabo sus propósitos. Cuando una persona expresa su gratitud hacia otra, en ambas nacen nuevas emociones saludables y positivas que contribuyen a fortalecer las relaciones entre ellas y con los demás.
7. **Perdón.** Cada día en el trabajo se pueden presentar distintas posibilidades de problemas y agravios que obstaculizan toda la parte positiva que otorga el trabajo en sí. Por esta razón, desarrollar la capacidad para perdonar, enfrentar o superar estos agravios o enfrentamientos será esencial para que entre los colaboradores se pueda seguir manteniendo niveles adecuados de colaboración entre ellos.
8. **Humildad.** Aquellas personas que han desarrollado esta virtud son conscientes de sus debilidades y fortalezas, son abiertas a las críticas, reconocen sus errores, saben que deben mejorar cada día, piden ayuda cuando saben que lo necesitan y aprecian el esfuerzo de los demás. La

humildad como las otras fortalezas es generadora de emociones positivas y, por lo tanto, relaciones saludables con los demás.

### c) **Cultura empresarial**

Después del autoconocimiento y el desarrollo para gestionar relaciones positivas y saludables con los demás, se busca cultivar una cultura empresarial que refleje los valores, creencias y actitudes que han aprendido y están compartiendo los integrantes de una organización (Hellriegel & Slocum, 2009). La cultura mide el ambiente laboral y la calidad de vida que existe dentro de una empresa, así como la productividad y la lealtad de los colaboradores hacia la misma.

De acuerdo con Hellriegel & Slocum (2009), la cultura empresarial se forma a través de cuatro niveles: los supuestos compartidos, valores culturales, conductas compartidas y símbolos culturales.

- *Supuestos compartidos*. Engloba la filosofía de la empresa, es decir, sus creencias básicas como la manera de realizar las actividades, la de dirigir o la de formar relaciones laborales.
- *Valores culturales*. Son las creencias y sentimientos que comparten de manera colectiva los integrantes de la organización. Estos valores son valiosos, racionales normales y correctos para ellos, y difieren de una empresa a otra.
- *Conductas compartidas*. Contiene las normas de la empresa y a diferencia de los valores, estos pueden cambiarse con mayor facilidad.
- *Símbolos culturales*. Es el nivel más visible dentro de una organización. Abarca las palabras —como modismos o jergas—,

gestos, imágenes, entre otros, que reflejen un significado importante para la cultura de dicha entidad.



Figura 5. Estratos de la cultura organizacional.

Para formar o cultivar una cultura empresarial, existen tres criterios a concretar: el compromiso laboral, el liderazgo inspirador y la gestión del cambio (Vásquez, 2012).

**1. Compromiso laboral.** Se forma a partir de la confianza que un colaborador siente por sus compañeros y por la misma empresa. El compromiso laboral es un elemento esencial al momento de llevar a cabo los objetivos organizacionales y lograr esos resultados anhelados. Cuando una persona se compromete con una organización, se implica a ir más allá de lo que requiere el trabajo, lo cual conlleva a que se eleve sus niveles de participación y crecimiento. Asimismo, se contagia un compromiso colectivo que contribuye a un mejor ambiente laboral, mejores niveles de desempeño y productividad, así

como mayor lealtad del colaborador con la empresa y del cliente con la misma.

**2. Liderazgo inspirador.** Se caracteriza por buscar que los líderes inspiren a los demás, con la finalidad de aumentar sus niveles de creatividad, innovación y relaciones laborales con sus compañeros. Un líder inspirador debe ser un modelo, alguien a quienes los colaboradores escuchen y tengan confianza para poder seguir sus pasos. En estos tiempos, se busca un líder que no sea jefe o autoridad, sino un líder que influya en sus compañeros.

**3. Gestión del cambio.** La gestión del cambio implica la necesidad que surge de poder adaptarse y cambiar. Los colaboradores que fomentan el cambio en las organizaciones refutan lo ordinario, plantean nuevas alternativas, pero, sobre todo, poseen una energía implacable y positiva para dinamizarlo, imponiéndose a los distintos obstáculos que surjan en sus caminos.



Figura 6. Elementos para construir un clima laboral óptimo.

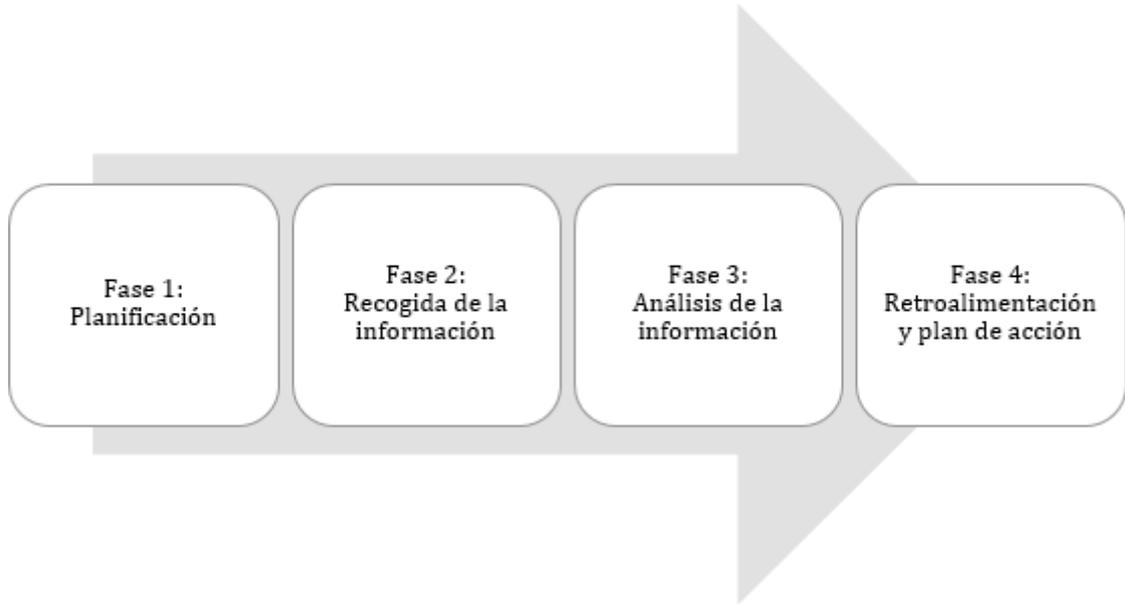
#### **D. Medición del clima laboral**

Antes de realizar algún tipo de estudio relacionado al clima laboral dentro de una empresa, se deberá contar con la colaboración de los implicados —colaboradores y dirección— y conocer cuáles son sus objetivos a alcanzar. En otras palabras, el diagnóstico que se vaya a realizar tendrá que adaptarse a las necesidades de la empresa. Con los resultados en evidencia, se podrá medir el nivel de satisfacción de los colaboradores, encontrar diferentes necesidades, conocer los puntos fuertes y establecer cuáles serán las áreas a mejorar. Esta medición será una referencia para elaborar un plan de mejora (Rubió, 2016).

Entre las distintas herramientas para medir el clima, se encuentran la entrevista, la observación y la encuesta. Asimismo, para llevar a cabo su estudio, la empresa deberá seguir las siguientes fases:

- i. *Planificación.* Implica conseguir información relacionada a la empresa como el número de trabajadores, departamentos, áreas o unidades, organigrama, problemas, etc. De igual forma, se deberá segmentar los colectivos para que sean analizados por separados (departamento, puesto, años de actividad, edad, sexo, entre otros). Para esta primera fase se puede aplicar un cuestionario.
- ii. *Recogida de información.* Aquí se puede llevar a cabo entrevistas, dinámicas de grupo, etc. Procesos que fomenten la participación grupal.
- iii. *Análisis de la información.* Para analizar la información se puede usar una metodología cualitativa —por ejemplo, a través de *focus groups*— o cuantitativa —por ejemplo, utilizando la estadística—.
- iv. *Retroalimentación y plan de acción.* En esta última fase se pone en evidencia los resultados y conclusiones. Estas últimas deberá

concretarse en acciones futuras, con la intención de que los trabajadores perciban cambios dentro del ambiente laboral y, de este modo, puedan colaborar a futuros estudios (Rubió, 2016).



*Figura 7.* Fases del estudio del clima laboral. Extraído de Rubió (2016, p.110).

## **2.3 Bases filosóficas**

### **2.3.1 Coaching organizacional**

El coaching se encuentra presente en distintas disciplinas como la sociología, filosofía, deportes, ciencias de la comunicación, negocios, etc. Bajo esta última disciplina, el coaching nació a finales de la década de los años setenta y fue introducido como una herramienta para desarrollar las habilidades de liderazgo en los directivos de una organización. Con el paso de los años, se llega a consolidar y a inicios de los años 2000 logra expandirse en todo el campo empresarial, gracias a la economía global y a la aceleración de cambios. Dichos cambios también se han presentado dentro del talento personal; por esta razón, este tipo de coaching también ha sido reconocido como una herramienta para impulsar el desarrollo profesional, directivo, el logro de los objetivos organizacionales y la adaptación a la complejidad y a los cambios tan extenuantes del entorno empresarial.

### **2.3.2 Clima laboral**

Se puede afirmar que los estudios en torno al clima laboral u organizacional nace gracias al autor Lewin. Para el autor este clima laboral no es más que un ambiente psicológico, en donde los individuos evaluarán su entorno y, por lo tanto, formarán juicios respecto a su realidad y comportamiento. No obstante, para otros autores, la naturaleza del clima organizacional nace a través de la teoría de los sistemas de Likert, quien concibió que los estilos adecuados de gestión, así como las capacidades y valores de cada colaborador son causas decisivas para que exista un clima laboral óptimo y, por consiguiente, un desempeño y comportamiento positivo por parte de los trabajadores.

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **Calidad de vida laboral**

Para Alles (2018):

La calidad de vida laboral hace referencia al entorno laboral de los colaboradores, es decir, si estos cuentan o no con un entorno favorable para su trabajo. Usualmente los factores a considerar son de índole variada, desde las comodidades del entorno físico (edificio) hasta la relación con jefes y compañeros de trabajo. (p.120)

### **Cambio organizacional**

“El cambio organizacional es un intento deliberado, por parte de los gerentes y los empleados, por mejorar, en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización entera” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.497).

### **Coaching**

“El coaching es un proceso, un camino que no se recorre a solas. Proviene de conversaciones, de generación de dudas y de creación de escenarios de cambio” (Asociación Española de Coaching (ASESCO), 2018, p.19).

### **Competencias**

“La competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2018, p.171).

## **Creatividad**

La creatividad es el proceso que nace en la imaginación y que luego es transferida tácitamente a la realidad o al entorno en donde se vive o trabaja, a través de la innovación (Garrido, 2020).

## **Feedback**

El feedback o retroalimentación dentro de las empresas hace referencia a la respuesta de un estímulo, con la intención de que este sea evaluado. En otras palabras, es la respuesta que brindan los colaboradores —cuando forman parte de ciertos procesos, como evaluaciones en equipo— y los clientes —cuando se les ofrece un servicio— (Higuerey, 2018).

## **Focus group**

El focus group —también llamado grupo de discusión— es un método que se emplea con la intención de recolectar opiniones sobre algún tema, como, por ejemplo, algún producto, servicio, publicidad, etc., lo cual lo hace muy útil para estudios de mercado (Peiró, 2020).

## **Innovación**

La innovación está ampliamente relacionada con la creatividad y hace referencia a convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles (Robbins & Coulter, 2014, p.203).

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

El coaching organizacional tiene una relación directa con el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima, 2022.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- El coaching organizacional tiene una relación directa con el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima, 2022.
- El coaching organizacional tiene una relación directa con la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima, 2022.
- El coaching organizacional tiene una relación directa con la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima, 2022.

## 2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVEL DE MEDICIÓN	ESCALA
<b>VARIABLE 1:</b>  COACHING ORGANIZACIONAL	Ballesteros (2020). El coaching organizacional supone una relación profesional entre uno o varios coach para acompañar a líderes, equipos u organizaciones hacia la consecución de metas en un entorno empresarial. La consecución de dichas metas se caracteriza típicamente por el desarrollo de competencias, habilidades y estrategias para mejorar el desempeño laboral, la satisfacción del personal y los resultados de negocio.	Impacto a nivel cognitivo	- Aprendizaje - Autorreflexión - Establecimiento de objetivos - Pensamiento orientado a soluciones	1 – 4	Ordinal	Likert
		Impacto a nivel afectivo	- Afectividad positiva - Proactividad - Autonomía - Reducción del estrés - Satisfacción laboral	5 – 9		
		Impacto a nivel de competencias	- Gestión del tiempo - Gestión del error - Habilidades interpersonales - Trabajar en equipo - Comunicación asertiva	10 – 14		
		Impacto a nivel de resultados	- Productividad - Retroalimentaciones - Empoderamiento del personal - Motivación	15 – 18		

<p><b>VARIABLE 2:</b></p> <p>CLIMA LABORAL</p>	<p>Vásquez (2012). Para que exista un clima laboral adecuado, se debe empezar por que cada integrante de la empresa se explore así mismo mediante el autoconocimiento, lo cual será la base para construir relaciones positivas con los compañeros. Asimismo, tanto la exploración interna (personal) como externa (relaciones) permitirán crear una cultura empresarial en donde apremie el compromiso laboral, el liderazgo inspirador y la gestión del cambio. Si estos tres aspectos trabajan de forma concatenada junto con otros factores, entonces, se estará hablando del origen de un ambiente organizacional propicio.</p>	<p>Autoconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocontrol</li> <li>- Autoeficacia</li> <li>- Autogestión</li> </ul>	<p>19 – 21</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Likert</p>
		<p>Construcción de relaciones positivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatía</li> <li>- Amabilidad</li> <li>- Altruismo</li> <li>- Gratitud</li> <li>- Perdón</li> <li>- Humildad</li> </ul>	<p>22 – 27</p>		
		<p>Cultura empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso laboral</li> <li>- Liderazgo inspirador</li> <li>- Gestión del cambio</li> </ul>	<p>28 – 30</p>		

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

##### **3.1.1 Enfoque**

Para esta investigación se empleó un enfoque cuantitativo.

De acuerdo con Niño (2019): “Un enfoque cuantitativo, como su mismo nombre lo indica, tiene que ver con la “cantidad” y, por tanto, su medio principal es la medición y el cálculo” (p.28).

##### **3.1.2 Diseño**

Se administró un diseño no experimental de corte transversal.

El diseño no experimental hace referencia a la no adulteración de las variables, lo cual significa que este tipo de diseño permite que los hechos se observen en su entorno habitual (Ríos, 2017).

Por otro lado, “un diseño transversal permite que se tomen los datos una sola vez y los resultados que se obtengan sean válidos para explicar el estado de situación en ese momento específico” (Perez L, et al., 2020, p.404).

##### **3.1.3 Nivel**

El nivel que presenta en este estudio es el correlacional, debido a que lo que se procura es conocer la asociación entre las variables que se encuentran en investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

“La población es el conjunto de todos los individuos (personas, objetos, animales, etc.) que porten información sobre el fenómeno que se estudia. En otras palabras, representa una colección completa de elementos que poseen algunas características comunes” (Quezada, 2010, p.95).

La población de esta investigación estuvo establecido por los 60 trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.

### **3.2.2 Muestra**

“La muestra constituye una selección al azar de una porción de la población, es decir, un subconjunto que se selecciona de la población” (Quezada, 2010, p.95).

En esta investigación se llevó a cabo una muestra censal, la cual estuvo representada por todos los elementos de la población, es decir, por los 60 trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.

## **3.3 Técnicas de recolección de datos**

### **3.3.1 Técnicas a emplear**

La técnica con la que se trabajó en esta investigación fue la encuesta.

La encuesta está diseñada como la técnica para preguntar sobre el comportamiento de las personas que participarán en el problema en estudio. A través de su instrumento, el cuestionario, se podrá analizar los datos y luego obtener las conclusiones correspondientes (Quezada, 2010).

### **3.3.2 Descripción de los instrumentos**

Se estructuró un cuestionario en escala Likert con 35 ítems.

Conforme a Muñoz (2018): “El cuestionario es un instrumento fundamental en la investigación, pues resulta primordial para recoger información; esta, a su vez, es útil para el análisis de las variables y, en última instancia, para la comprobación de la hipótesis” (p.203).

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

El procesamiento se ejecutó a través del software IBM SPSS Statistics versión 26, del cual se extrajeron tablas y figuras. Estas fueron interpretadas para un mejor estudio o análisis de los datos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

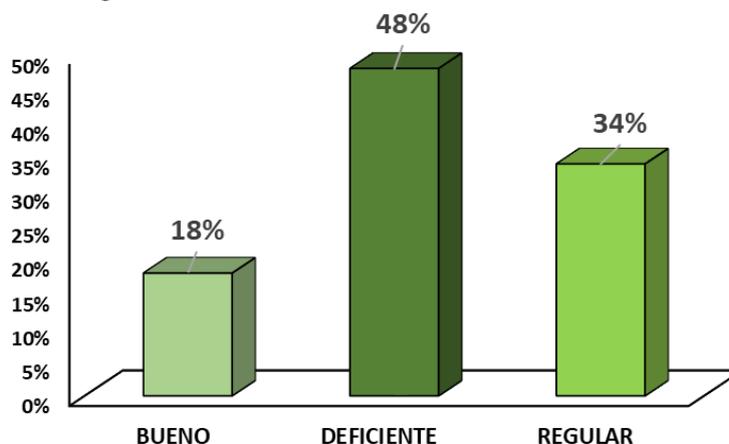
##### 4.1.1 Resultados de la primera variable y sus dimensiones

**Tabla 3**

*Coaching organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	11	18%
DEFICIENTE	29	48%
REGULAR	20	34%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



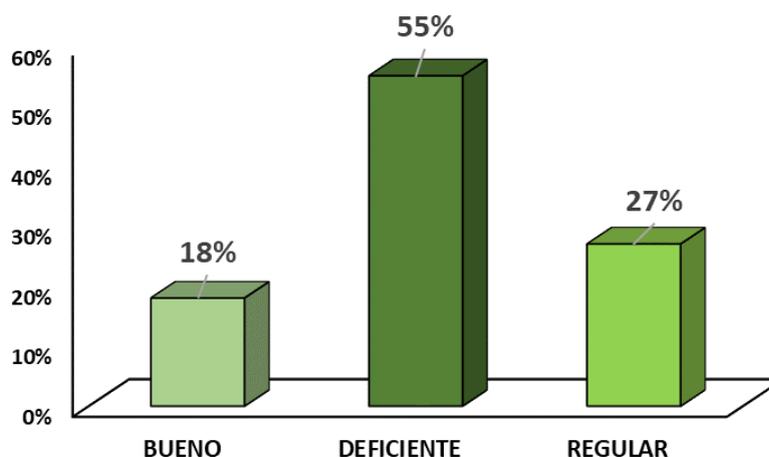
*Figura 8.* Coaching organizacional

La figura 8 y tabla 3 muestra que del 100% de encuestados, el 48% señalan que el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena cuenta con un deficiente coaching organizacional, es decir, dicha institución no llega a brindar a sus trabajadores, un impacto positivo a nivel cognitivo, a nivel afectivo, a nivel de competencias, y a nivel de resultados. Mientras tanto, el 34% de encuestados señala que aquella institución cuenta con un regular coaching organizacional. Por último, el 18% de trabajadores señala que dicha institución cuenta con un buen coaching organizacional.

**Tabla 4**  
*Impacto a nivel cognitivo*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	11	18%
DEFICIENTE	33	55%
REGULAR	16	27%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



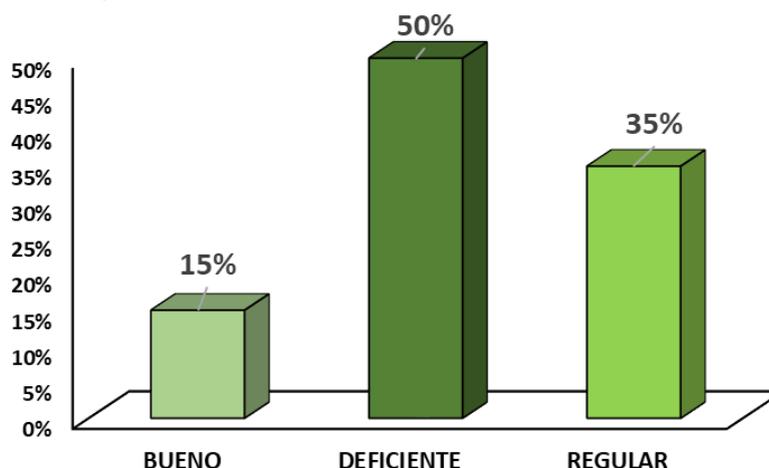
*Figura 9.* Impacto a nivel cognitivo

La figura 9 y tabla 4 muestra que del 100% de encuestados, el 55% señala que el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena cuenta con un deficiente impacto a nivel cognitivo, es decir, dicha institución no llega a orientar y fortalecer de manera efectiva el nivel cognitivo de sus trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas a través del aprendizaje, la autorreflexión, el establecimiento de objetivos, y el pensamiento orientado a soluciones. Mientras tanto, el 27% de encuestados señala que aquella institución cuenta con un regular impacto a nivel cognitivo. Por último, el 18% de trabajadores señala que dicha institución cuenta con un buen impacto a nivel cognitivo.

**Tabla 5**  
*Impacto a nivel afectivo*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	15%
DEFICIENTE	30	50%
REGULAR	21	35%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



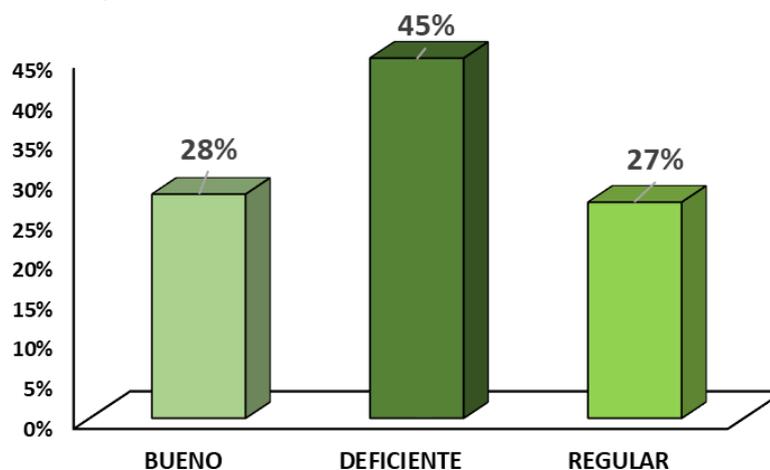
*Figura 10.* Impacto a nivel afectivo

La figura 10 y tabla 5 muestra que del 100% de encuestados, el 50% señala que el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena cuenta con un deficiente impacto a nivel afectivo, es decir, dicha institución no llega a orientar y fortalecer de manera eficaz el nivel afectivo de sus trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas por medio de la afectividad positiva, la proactividad, la autonomía, la reducción del estrés, y la satisfacción laboral. Mientras tanto, el 35% de encuestados señala que aquella institución cuenta con un regular impacto a nivel afectivo. Por último, el 15% de trabajadores señala que dicha institución cuenta con un buen impacto a nivel afectivo.

**Tabla 6**  
*Impacto a nivel de competencias*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	17	28%
DEFICIENTE	27	45%
REGULAR	16	27%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



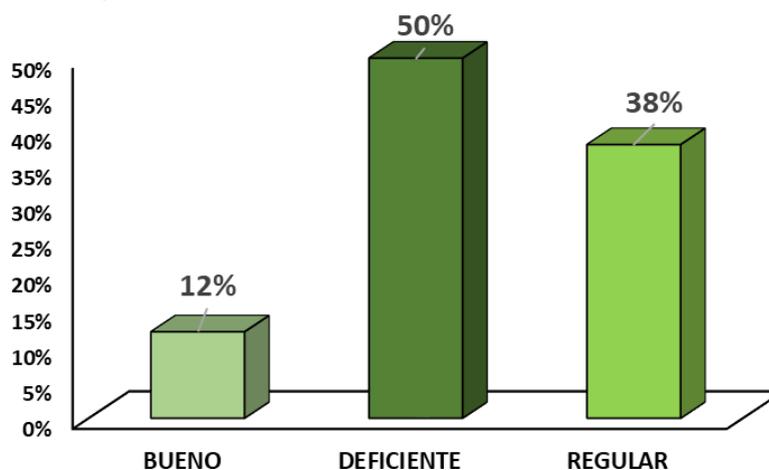
*Figura 11.* Impacto a nivel de competencias

La figura 11 y tabla 6 muestra que del 100% de encuestados, el 45% señala que el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena cuenta con un deficiente impacto a nivel de competencias, es decir, dicha institución no llega a orientar y fortalecer de manera efectiva el nivel de competencias de sus trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas a través de la gestión del tiempo, la gestión del error, el manejo de habilidades interpersonales, el trabajo en equipo, y la comunicación asertiva. Mientras tanto, el 28% de encuestados señala que aquella institución cuenta con un buen impacto a nivel de competencias. Por último, el 27% de trabajadores señala que dicha institución cuenta con un regular impacto a nivel de competencias.

**Tabla 7**  
*Impacto a nivel de resultados*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	7	12%
DEFICIENTE	30	50%
REGULAR	23	38%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



*Figura 12.* Impacto a nivel de resultados

La figura 12 y tabla 7 muestra que del 100% de encuestados, el 50% señala que el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena cuenta con un deficiente impacto a nivel de resultados, es decir, dicha institución no llega a orientar y fortalecer de manera efectiva el nivel de resultados de sus trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas a través de la productividad, la retroalimentación, el empoderamiento personal, y la motivación. Mientras tanto, el 38% de encuestados señala que aquella institución cuenta con un regular impacto a nivel de resultados. Por último, el 12% de trabajadores señala que dicha institución cuenta con un buen impacto a nivel de resultados.

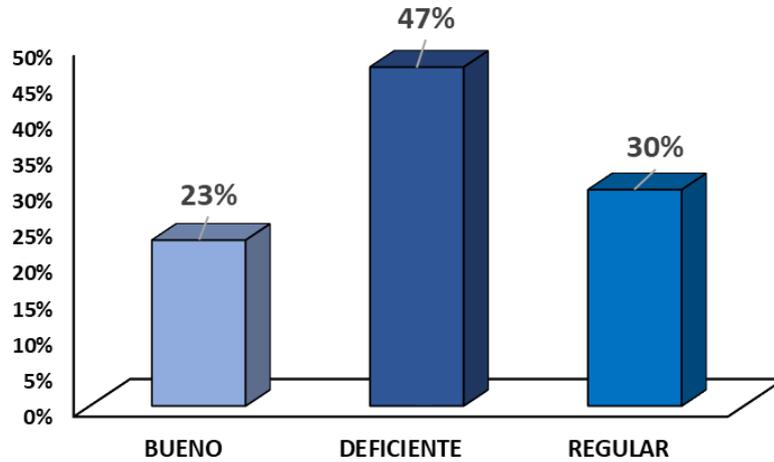
#### 4.1.2 Resultados de la segunda variable y sus dimensiones

**Tabla 8**

*Clima laboral*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	14	23%
DEFICIENTE	28	47%
REGULAR	18	30%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



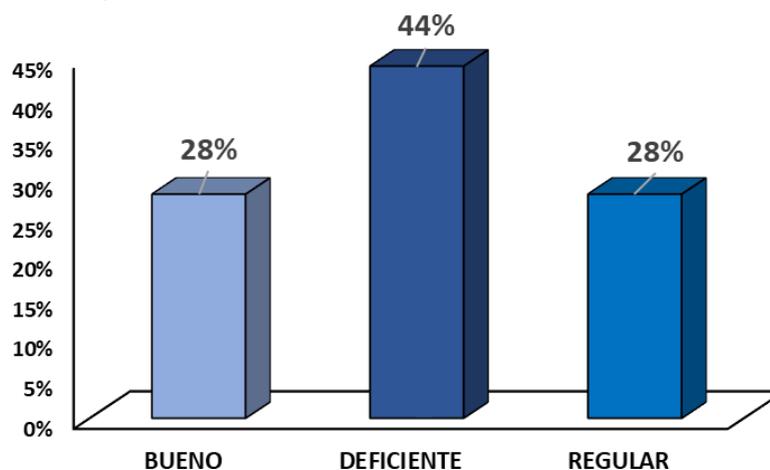
*Figura 13.* Clima laboral

La figura 13 y tabla 8 muestra que del 100% de encuestados, el 47% señala que el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena cuenta con un deficiente clima laboral, es decir, los trabajadores de dicha institución no llegan a desarrollar un efectivo autoconocimiento, una adecuada construcción de relaciones positivas, y una buena cultura empresarial. Mientras tanto, el 30% de encuestados señala que aquella institución cuenta con un regular clima laboral. Por último, el 23% de trabajadores señala que dicha institución cuenta con un buen clima laboral.

**Tabla 9**  
*Autoconocimiento*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	17	28%
DEFICIENTE	26	44%
REGULAR	17	28%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



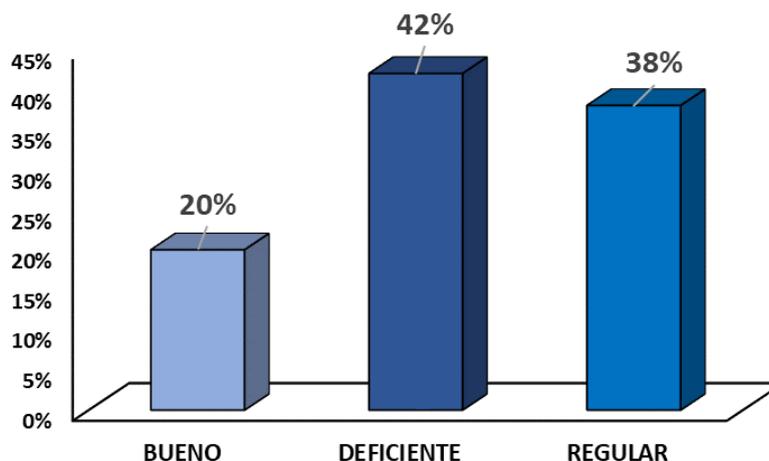
*Figura 14.* Autoconocimiento

La figura 14 y tabla 9 muestra que del 100% de encuestados, el 44% señala que en el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena se cuenta con un deficiente autoconocimiento, es decir, los trabajadores de dicha institución no llegan a desarrollar de manera efectiva, el autocontrol, la autoeficacia, y la autogestión durante sus actividades de trabajo. Mientras tanto, un 28% de encuestados señala que en aquella institución se cuenta con un buen autoconocimiento. Por último, otro 28% de trabajadores señala que en dicha institución se cuenta con un regular autoconocimiento.

**Tabla 10**  
*Construcción de relaciones positivas*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	12	20%
DEFICIENTE	25	42%
REGULAR	23	38%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



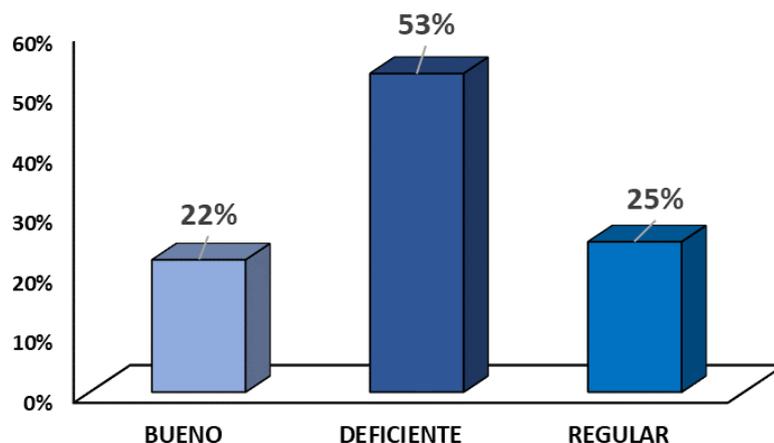
*Figura 15.* Construcción de relaciones positivas

La figura 15 y tabla 10 muestra que del 100% de encuestados, el 42% señala que en el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena se cuenta con una deficiente construcción de relaciones positivas, es decir, los trabajadores de dicha institución no llegan a desarrollar de manera efectiva, la empatía, la amabilidad, el altruismo, la gratitud, el perdón, y la humildad en el trabajo. Mientras tanto, el 38% de encuestados señala que en aquella institución se cuenta con una regular construcción de relaciones positivas. Por último, el 20% de trabajadores señala que en dicha institución se cuenta con una buena construcción de relaciones positivas.

**Tabla 11**  
*Cultura empresarial*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	13	22%
DEFICIENTE	32	53%
REGULAR	15	25%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



*Figura 16.* Cultura empresarial

La figura 16 y tabla 11 muestra que del 100% de encuestados, el 53% señala que en el Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena se cuenta con una deficiente cultura empresarial, es decir, los trabajadores de dicha institución no llegan a formar parte del compromiso laboral, del liderazgo inspirador, y de la gestión del cambio que se requiere en el trabajo. Mientras tanto, el 25% de encuestados señala que en aquella institución se cuenta con una regular cultura empresarial. Por último, el 22% de trabajadores señala que en dicha institución se cuenta con una buena cultura empresarial.

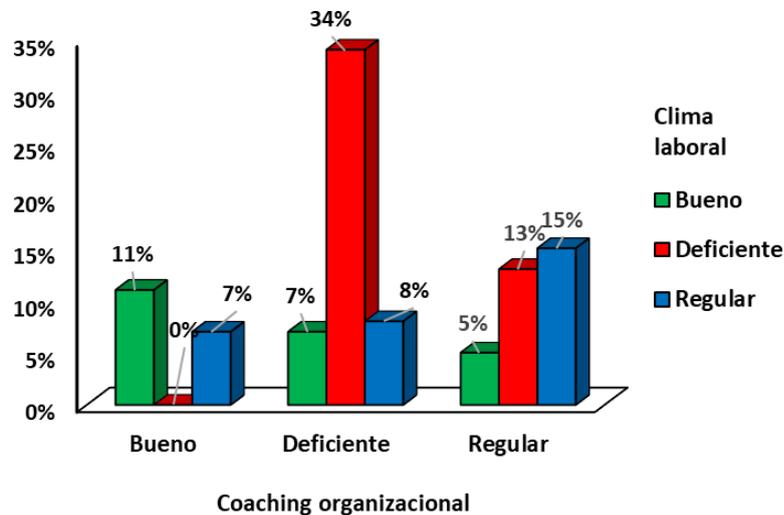
### 4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

**Tabla 12**

*Tabla cruzada de Coaching organizacional y Clima laboral*

		Clima laboral			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Coaching organizacional	Bueno	11%	0%	7%	18%
	Deficiente	7%	34%	8%	49%
	Regular	5%	13%	15%	33%
Total		23%	47%	30%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



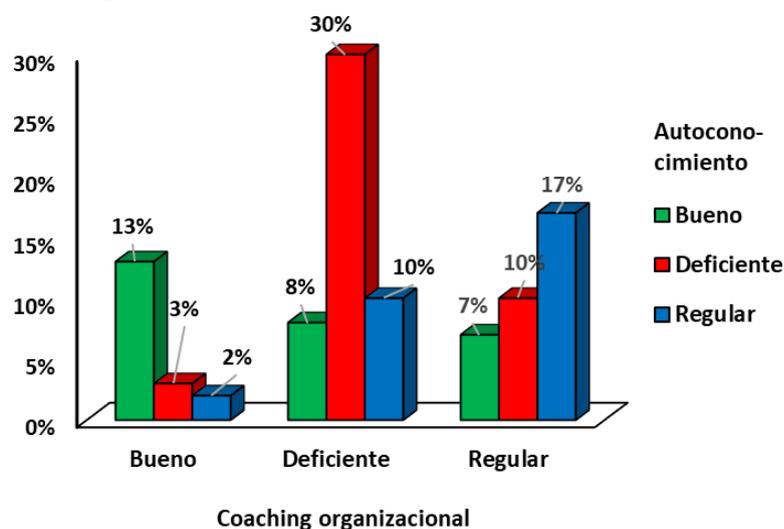
*Figura 17.* Coaching organizacional y Clima laboral

La figura 17 y tabla 12 muestra que del 100% de encuestados, el 34% indica un deficiente coaching organizacional y un deficiente clima laboral. El 15% de encuestados indica un regular coaching organizacional y un regular clima laboral. El 13% indica un regular coaching organizacional y un deficiente clima laboral. El 11% de encuestados indica un buen coaching organizacional y un buen clima laboral. El 8% indica un deficiente coaching organizacional y un regular clima laboral. Un 7% de encuestados indica un buen coaching organizacional y un regular clima laboral. Otro 7% indica un deficiente coaching organizacional y un regular clima laboral. Otro 7% indica un deficiente coaching organizacional y un buen clima laboral. El 5% de encuestados indica un regular coaching organizacional y un buen clima laboral.

**Tabla 13***Tabla cruzada de Coaching organizacional y Autoconocimiento*

		Autoconocimiento			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Coaching organizacional	Bueno	13%	3%	2%	18%
	Deficiente	8%	30%	10%	49%
	Regular	7%	10%	17%	33%
Total		28%	43%	29%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.

*Figura 18. Coaching organizacional y Autoconocimiento*

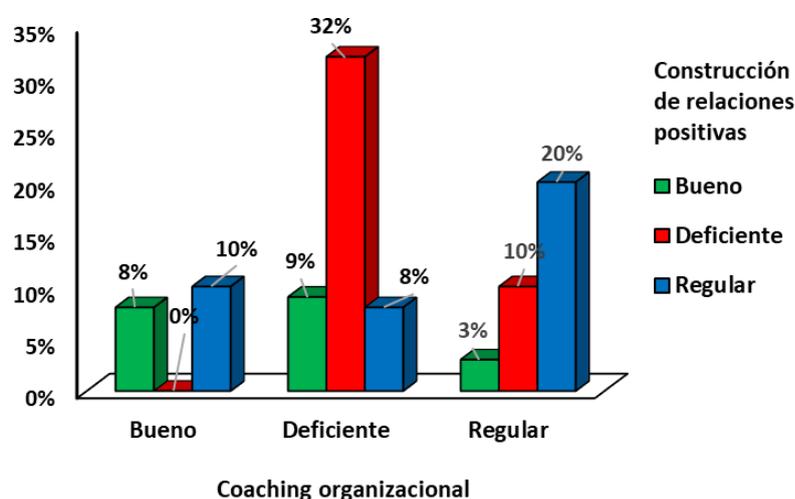
La figura 18 y tabla 13 muestra que del 100% de encuestados, el 30% indica un deficiente coaching organizacional y un deficiente autoconocimiento. El 17% de encuestados indica un regular coaching organizacional y un regular autoconocimiento. El 13% indica un buen coaching organizacional y un buen autoconocimiento. Un 10% de encuestados indica un deficiente coaching organizacional y un regular autoconocimiento. Otro 10% indica un regular coaching organizacional y un deficiente autoconocimiento. El 8% de encuestados indica un deficiente coaching organizacional y un buen autoconocimiento. El 7% indica un regular coaching organizacional y un buen autoconocimiento. El 3% de encuestados indica un buen coaching organizacional y un deficiente autoconocimiento.

**Tabla 14**

*Tabla cruzada de Coaching organizacional y Construcción de relaciones positivas*

		Construcción de relaciones positivas			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Coaching organizacional	Bueno	8%	0%	10%	18%
	Deficiente	9%	32%	8%	49%
	Regular	3%	10%	20%	33%
Total		20%	42%	38%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.



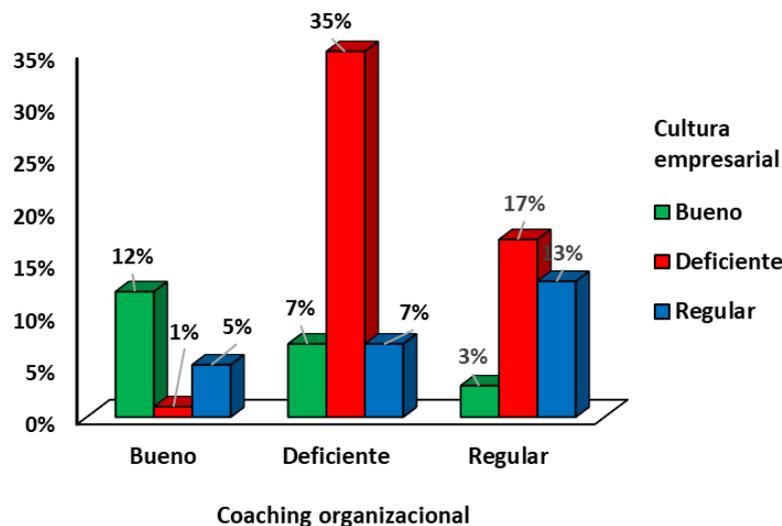
*Figura 19. Coaching organizacional y Construcción de relaciones positivas*

La figura 19 y tabla 14 muestra que del 100% de encuestados, el 32% indica un deficiente coaching organizacional y una deficiente construcción de relaciones positivas. El 20% de encuestados indica un regular coaching organizacional y una regular construcción de relaciones positivas. Un 10% indica un buen coaching organizacional y una regular construcción de relaciones positivas. Otro 10% de encuestados indica un regular coaching organizacional y una deficiente construcción de relaciones positivas. El 9% indica un deficiente coaching organizacional y una buena construcción de relaciones positivas. Un 8% indica un buen coaching organizacional y una buena construcción de relaciones positivas. Otro 8% indica un deficiente coaching organizacional y una regular construcción de relaciones positivas.

**Tabla 15***Tabla cruzada de Coaching organizacional y Cultura empresarial*

		Cultura empresarial			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Coaching organizacional	Bueno	12%	1%	5%	18%
	Deficiente	7%	35%	7%	49%
	Regular	3%	17%	13%	33%
Total		22%	53%	25%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena.

*Figura 20. Coaching organizacional y Cultura empresarial*

La figura 20 y tabla 15 muestra que del 100% de encuestados, el 35% indica un deficiente coaching organizacional y una deficiente cultura empresarial. El 17% de encuestados indica un regular coaching organizacional y una deficiente cultura empresarial. El 13% indica un regular coaching organizacional y una regular cultura empresarial. El 12% de encuestados indica un buen coaching organizacional y una buena cultura empresarial. Un 7% indica un deficiente coaching organizacional y una buena cultura empresarial. Otro 7% indica un deficiente coaching organizacional y una regular cultura empresarial. El 5% de encuestados indica un buen coaching organizacional y una regular cultura empresarial. El 3% indica un regular coaching organizacional y una buena cultura empresarial.

#### 4.1.4 Supuesto de Normalidad de variables y dimensiones

##### 1. Formulación de hipótesis para demostrar la normalidad de datos

**H<sub>0</sub>:** Los datos cumplen el supuesto de normalidad

**H<sub>a</sub>:** Los datos no cumplen el supuesto de normalidad

##### 2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

##### 3. Criterios de decisión

Si el nivel de significancia ( $p$ )  $> 5\%$  (0.05), no se rechaza la hipótesis nula.

Si el nivel de significancia ( $p$ )  $< 5\%$  (0.05), se rechaza la hipótesis nula.

##### 4. Estadístico para demostrar el supuesto de normalidad

La muestra del estudio es 60 trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, cifra mayor que 50, y por ello, se utilizó la prueba estadística Kolmogorov Smirnov (K-S).

**Tabla 16**

*Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones*

Variable y Dimensiones	Kolmogorov Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Coaching organizacional	0.172	60	0.000
Clima laboral	0.125	60	0.021
Impacto a nivel cognitivo	0.215	60	0.000
Impacto a nivel afectivo	0.155	60	0.001
Impacto a nivel de competencias	0.188	60	0.000
Impacto a nivel de resultados	0.127	60	0.017
Autoconocimiento	0.168	60	0.000
Construcción de relaciones positivas	0.153	60	0.001
Cultura empresarial	0.133	60	0.010

**Nota.** Elaboración propia

##### 5. Decisión

La tabla 16 muestra que las variables y dimensiones no se aproximan a una distribución normal del 5% ( $p<0.05$ ). Por ello, la prueba estadística es no paramétrica, es decir, la prueba de correlación: Rho de Spearman.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis general

#### 1. Formulación de la hipótesis:

**Ho:** El coaching organizacional no tiene una relación con el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

**Ha:** El coaching organizacional tiene una relación directa con el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

#### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

#### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo general es determinar la relación que existe entre el coaching organizacional y el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

#### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 17**  
*Correlación entre Coaching organizacional y Clima laboral*

			<b>Coaching organizacional</b>	<b>Clima laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Coaching organizacional</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.667
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
	<b>Clima laboral</b>	Coefficiente de correlación	0.667	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

**Nota.** Elaboración Propia

## 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y conclusión

En la tabla 17 se aprecia que el  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general), es decir, el coaching organizacional tiene una relación directa con el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.667, siendo una correlación positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

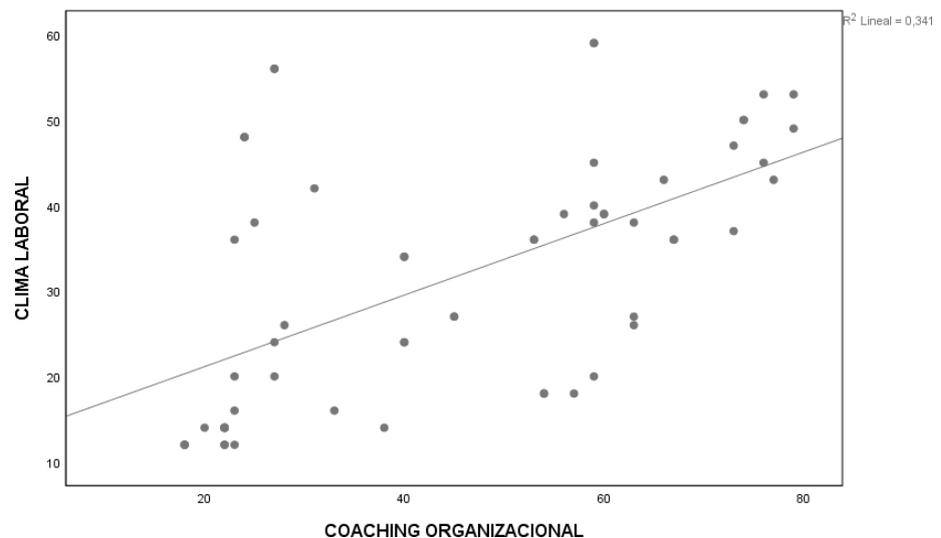


Figura 21. Correlación entre Coaching organizacional y Clima laboral

En la figura 21, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre coaching organizacional y clima laboral es positiva y moderada.

#### 4.2.2 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 1

##### 1. Formulación de la hipótesis:

**Ho:** El coaching organizacional no tiene una relación con el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

**Ha:** El coaching organizacional tiene una relación directa con el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

##### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

##### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el primer objetivo específico es establecer la relación que existe entre el coaching organizacional y el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

##### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 18**  
*Correlación entre Coaching organizacional y Autoconocimiento*

			<b>Coaching organizacional</b>	<b>Autoconocimiento</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Coaching organizacional</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.618
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
	<b>Autoconocimiento</b>	Coefficiente de correlación	0.618	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

**Nota.** Elaboración Propia

## 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y conclusión

En la tabla 18 se aprecia que el  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 1), es decir, el coaching organizacional tiene una relación directa con el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.618, siendo una correlación positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

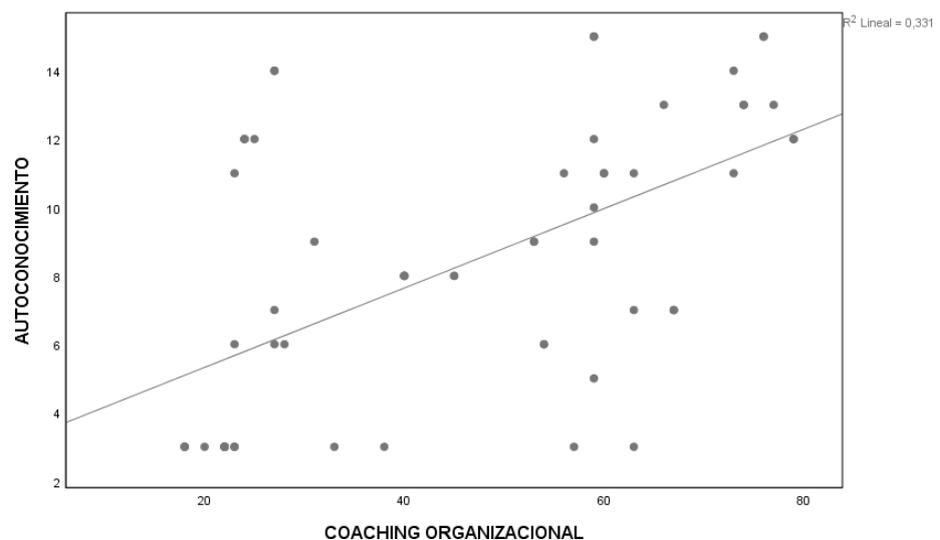


Figura 22. Correlación entre Coaching organizacional y Autoconocimiento

En la figura 22, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre el coaching organizacional y el autoconocimiento es positiva y moderada.

### 4.2.3 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 2

#### 1. Formulación de la hipótesis:

**Ho:** El coaching organizacional no tiene una relación con la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

**Ha:** El coaching organizacional tiene una relación directa con la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

#### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

#### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el segundo objetivo específico es establecer la relación que existe entre el coaching organizacional y la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Por ello se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

#### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 19**  
*Correlación entre Coaching organizacional y Construcción de relaciones positivas*

			<b>Coaching organizacional</b>	<b>Construcción de rrpp</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Coaching organizacional</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.578
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
	<b>Construcción de relaciones positivas</b>	Coefficiente de correlación	0.578	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

**Nota.** Elaboración Propia

## 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y conclusión

En la tabla 19 se aprecia que el  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 2), es decir, el coaching organizacional tiene una relación directa con la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.578, siendo una correlación positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

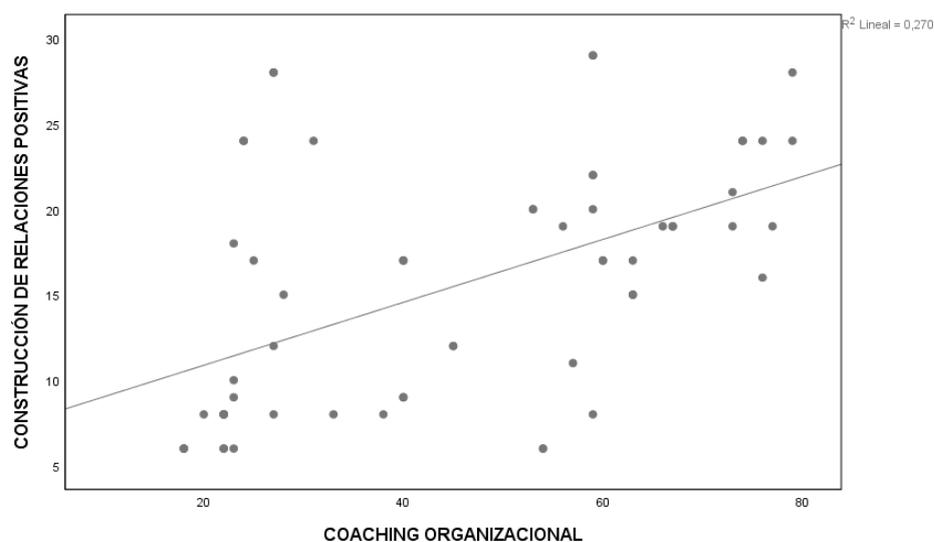


Figura 23. Correlación entre Coaching organizacional y Construcción de relaciones positivas

En la figura 23, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre coaching organizacional y construcción de relaciones positivas es positiva y moderada.

#### 4.2.4 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 3

##### 1. Formulación de la hipótesis:

**Ho:** El coaching organizacional no tiene una relación con la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

**Ha:** El coaching organizacional tiene una relación directa con la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.

##### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

##### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el tercer objetivo específico es establecer la relación que existe entre el coaching organizacional y la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Por ello se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

##### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 20**  
*Correlación entre Coaching organizacional y Cultura empresarial*

			<b>Coaching organizacional</b>	<b>Cultura empresarial</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Coaching organizacional</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.698
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
	<b>Cultura empresarial</b>	Coefficiente de correlación	0.698	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

**Nota.** Elaboración Propia

## 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y conclusión

En la tabla 20 se aprecia que el  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 3), es decir, el coaching organizacional tiene una relación directa con la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.698, siendo una correlación positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

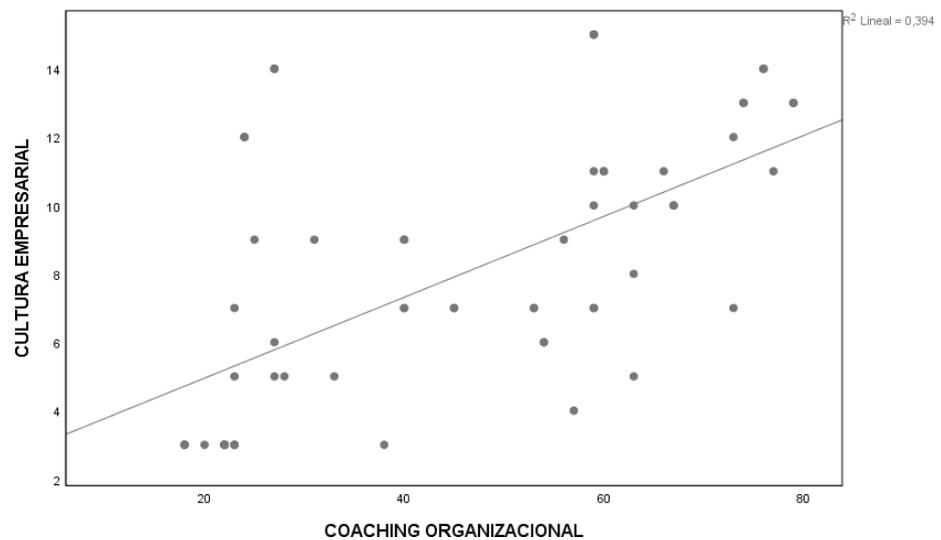


Figura 24. Correlación entre Coaching organizacional y Cultura empresarial

En la figura 24, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre coaching organizacional y cultura empresarial es positiva y moderada.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

- Los resultados obtenidos establecen que, el coaching organizacional tiene una relación directa con el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Con una correlación Rho de Spearman de 0.667, siendo una correlación positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Gonzales (2018) quien realizó la tesis “*Liderazgo directivo y clima laboral de la Municipalidad de Cumba*”, donde demostró que, existe una relación positiva entre liderazgo directivo y clima laboral según el estadístico de Pearson, de un 0.341.
- De forma similar, se guarda similitud con los aportes de Criollo (2019) en su tesis titulada: “*Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos del SEGAT, Trujillo 2019*”, donde determinó que, existe una relación positiva entre clima laboral y satisfacción laboral de acuerdo al estadístico Rho de Spearman con un 0.469. Esta investigación establece que, el coaching organizacional tiene una relación directa con el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.618, siendo una correlación positiva y moderada.

- También, se logró demostrar que, el coaching organizacional tiene una relación directa con la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Con una correlación Rho de Spearman de 0.578, siendo una correlación positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Quineche (2020) quien realizó la tesis *“Influencia del coaching organizacional en el desempeño laboral de los asesores de negocios de Mibanco Agencia Chimbote Matriz 2020”*, demostrando que, existe una relación positiva entre coaching organizacional y desempeño laboral según el estadístico Rho de Spearman, con un resultado de 0.781.
- Finalmente, se guarda similitud con Torres (2021), con su tesis *“Coaching empresarial y compromiso organizacional del Banco Interamericano de Finanzas – Zona Norte 2020”*, donde determinó que, existe relación entre coaching empresarial y compromiso organizacional de acuerdo al estadístico Rho de Spearman, con un valor de 0.666. Esta investigación establece que, el coaching organizacional tiene una relación directa con la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Con una correlación Rho de Spearman de 0.698, siendo una correlación positiva y moderada.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- Al aplicar el estadístico Rho de Spearman, se obtiene la significancia asintótica ( $p=0,000$ ) menor que el 5%. Lo que permite rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El coaching organizacional tiene una relación directa con el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.667. Es decir, al brindar la institución estudiada, un regular coaching organizacional, y con ello un bajo impacto a nivel cognitivo, nivel afectivo, nivel de competencias, y nivel de resultados; se cuenta con un regular clima laboral, permitiendo que pocas veces los trabajadores desarrollen un favorable autoconocimiento, una provechosa construcción de relaciones positivas, y una sólida cultura empresarial.
- El coaching organizacional tiene una relación directa con el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.618 y con una significancia asintótica ( $p= 0.00$ ). Es decir, al brindarse un regular coaching organizacional a los trabajadores, éstos pocas veces llegan a desarrollar de manera efectiva, el autocontrol, la autoeficacia, y la autogestión durante las actividades de trabajo.

- Al aplicar el estadístico Rho de Spearman, se obtiene la significancia asintótica ( $p=0,000$ ) menor que el 5%; lo que permite rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (segunda hipótesis específica): el coaching organizacional tiene una relación directa con la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.578. Es decir, al brindarse un regular coaching organizacional a los trabajadores, éstos pocas veces llegan a desarrollar de manera efectiva, la empatía, la amabilidad, el altruismo, la gratitud, el perdón, y la humildad durante las actividades de trabajo.
- Por último, la cuarta significancia asintótica (0,000) es menor que el 5%; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (tercera hipótesis específica): el coaching organizacional tiene una relación directa con la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.698. Es decir, al brindarse un regular coaching organizacional a los trabajadores, éstos pocas veces llegan a formar parte del compromiso laboral, del liderazgo inspirador, y de la gestión del cambio que se requiere durante las actividades de trabajo.

## 6.2 Recomendaciones

- Recomiendo a las autoridades del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena de Lima, implementar un sistema de coaching organizacional, el cual esté orientado a generar un impacto positivo en los trabajadores a nivel cognitivo, nivel afectivo, nivel de competencias, y nivel de resultados; de manera que, también se brinde en dicha institución, un ambiente de apoyo y una flexibilidad de trabajo, a fin de alcanzar un buen clima laboral, y donde cada colaborador logre desarrollar un efectivo autoconocimiento, una adecuada construcción de relaciones positivas, y una buena cultura empresarial.
- Asimismo, recomiendo a dicha institución generar programas de aprendizaje y desarrollo enfocados en los trabajadores, de tal manera que, éstos puedan lograr alcanzar un autocontrol, una autoeficacia, y una autogestión efectiva, las cuales permiten mayores logros en cada una de las actividades laborales.
- Recomiendo también, que se programen actividades fuera del trabajo que fomenten el respeto y la igualdad, a fin de desarrollar en los trabajadores una mayor empatía, amabilidad, perspectiva altruista, sentimiento de gratitud y perdón, y una humildad en el trabajo.
- Por último, recomiendo que se implemente un sistema de reconocimientos y recompensas, y que se otorgue al trabajador una mayor autonomía laboral, a fin de contar con un mayor compromiso, un liderazgo inspirador, y una gestión del cambio que tanto se requiere en el trabajo.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

- Casique, L. (2018). Impacto del coaching organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de empresas manizaleñas, una mirada desde sus directivos (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Criollo, S. (2019). Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos del SEGAT, Trujillo, 2019 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Gonzales, F. (2018). Liderazgo directivo y clima laboral de la Municipalidad de Cumba (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Quineche, M. (2020). Influencia del coaching organizacional en el desempeño laboral de los asesores de negocios de Mibanco Agencia Chimbote Matriz, 2020 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.
- Torres, A. (2021). Coaching empresarial y el compromiso organizacional del Banco Interamericano de Finanzas - Zona Norte, 2020 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.

### 7.2 Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2018). Diccionario de términos de Recursos Humanos. México: Ediciones Granica.
- Asociación Española de Coaching (ASESCO). (2018). El coaching se hace mayor: El libro blanco del coaching. España: Editorial Círculo Rojo.
- Ballesteros, L. (2020). Coaching empresarial: Guía práctica desde una mirada científica. España: Editorial Síntesis.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill Education.
- Muñoz, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Oxford.
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación: Diseño, ejecución e informe*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Buenos Aires, Editorial Maipue, Argentina.
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Empresa Editora Macro.
- Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Málaga, España: Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Ediciones OCTAEDRO.
- Vásquez, S. (2012). *La felicidad en el trabajo y en la vida*. Madrid, España: LID Editorial.

### **7.3 Fuentes hemerográficas**

- Caisa, E., & Dolores, M. (2018). El coaching y el desempeño laboral en el sector cooperativo de la provincia de Tungurahua. *Innova Research Journal*, 3(2), 17-26. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.305>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., & Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36470/39150>

Palacios, D., Villamrin, W., Villafuerte, W., & Ponce, J. (2019). El clima laboral y su relación con el rendimiento del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia de Manabí - Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3(5), 1-15. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/rendimiento-personal-administrativo.html>

Paredes, P., & Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*(46), 83-95. Obtenido de <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1746>.

#### **7.4 Fuentes electrónicas**

EALDE. (12 de agosto de 2020). Ciclo del coaching organizacional para motivar a equipos empresariales. Obtenido de EALDE: <https://www.ealde.es/ciclo-coaching-organizacional/>

Garrido, P. (2020). ¿Qué es la creatividad? ¿Somos todos "genios en potencia"? Obtenido de *Psicología y Mente*: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/creatividad-todos-genios>

Higuerey, E. (22 de julio de 2018). La importancia del feedback para el éxito de una empresa. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-feedback/>

Peiró, R. (5 de marzo de 2020). Focus group. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/focus-group.html>

## ANEXOS

### ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### COACHING ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVO MAGDALENA, LIMA 2022

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>GENERAL</b>	¿Qué relación existe entre el coaching organizacional y el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022?	Determinar la relación que existe entre el coaching organizacional y el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.	El coaching organizacional tiene una relación directa con el clima laboral de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.	Coaching organizacional <i>(Variable 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto a nivel cognitivo</li> <li>- Impacto a nivel afectivo</li> <li>- Impacto a nivel de competencias</li> <li>- Impacto a nivel de resultados</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Enfoque de la investigación:</b> Cuantitativo</li> <li><b>2. Diseño de investigación:</b> No experimental, transversal</li> <li><b>3. Nivel de investigación:</b> Correlacional</li> <li><b>4. Población: 60</b></li> <li><b>Muestra: 60</b></li> <li><b>5. Técnica e instrumento de recolección de datos:</b> Encuesta, cuestionario</li> <li><b>6. Unidad de medida:</b> Cualitativa</li> <li><b>7. Nivel de medición:</b> Ordinal</li> </ol>
<b>ESPECÍFICOS</b>	¿Qué relación existe entre el coaching organizacional y el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022?	Establecer la relación que existe entre el coaching organizacional y el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.	El coaching organizacional tiene una relación directa con el autoconocimiento de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.	Clima laboral <i>(Variable 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconocimiento</li> <li>- Construcción de relaciones positivas</li> <li>- Cultura empresarial</li> </ul>	
	¿Qué relación existe entre el coaching organizacional y la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022?	Establecer la relación que existe entre el coaching organizacional y la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.	El coaching organizacional tiene una relación directa con la construcción de relaciones positivas de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena Lima 2022.			

	¿Qué relación existe entre el coaching organizacional y la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022?	Establecer la relación que existe entre el coaching organizacional y la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.	El coaching organizacional tiene una relación directa con la cultura empresarial de los trabajadores del Centro de Educación Técnico Productivo Magdalena, Lima 2022.			<b>8. Análisis de interpretación de la información:</b> Software SPSS v.26
--	---	--	---	--	--	--

## ANEXO 02: INSTRUMENTOS



### Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

#### **ENCUESTA SOBRE COACHING ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL**

Buenos días. La siguiente encuesta tiene como finalidad saber su opinión sobre las estrategias de formalización empresarial y desarrollo socioeconómico en el distrito de Barranca. Para ello, se le solicitará que responda con sinceridad, a las siguientes preguntas. Sus respuestas brindadas serán anónimas y confidenciales para esta investigación.

*¡Gracias por su apoyo y participación!*

#### **I. DATOS DEL ENCUESTADO**

**1. Sexo:**

- a) Femenino
- b) Masculino

**2. Indique el intervalo en que se encuentre su edad:**

- a) 18 a 35
- b) 36 a 50
- c) 51 a más

**3. Indique el intervalo en que se encuentra sus ingresos mensuales actual:**

- 1. Menos de S/ 930.00
- 2. S/ 931 a S/ 1700.00
- 3. S/ 1701.00 a S/ 2550.00
- 4. S/ 2551.00 a S/ 3400.00
- 5. S/ 3401.00 a más

#### **II. INSTRUCCIONES**

Las preguntas tienen cinco opciones a responder: *siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca*. Usted deberá elegir solo una y marcarla con un aspa (“X”).

De tener alguna duda, es importante que se la haga saber a la persona responsable de esta encuesta.

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>COACHING ORGANIZACIONAL</b>					
<b>I. IMPACTO A NIVEL COGNITIVO</b>					
1. Usted se encuentra abierto y dispuesto a adquirir nuevos conocimientos, habilidades, actitudes, etc., que le permitan mejorar como profesional.					
2. Después de terminar sus actividades laborales que demanda su puesto de trabajo, usted autorreflexiona sobre las decisiones o acciones que ha tomado durante el día.					
3. Como parte de sus desarrollo personal como profesional, usted establece objetivos reales, dándoles un tiempo determinado para lograrlos.					
4. Cuando aparecen problemas derivados de las actividades que realiza o del trabajo en equipo, usted mantiene la calma y busca soluciones.					
<b>II. IMPACTO A NIVEL AFECTIVO</b>					
5. Usted contagia emociones y ánimo positivo (como alegría, interés, gozo) a sus demás compañeros.					
6. Usted tiende a tomar la iniciativa o a anticiparse a las distintas situaciones o tareas que necesitan ser controladas en el instituto.					
7. El CETPRO le da las facilidades para que usted pueda realizar sus actividades según sus criterios, es decir, con independencia.					
8. Usted realiza deporte, actividades de respiración, meditación, ocio, para poder reducir sus niveles de estrés.					
9. Usted se encuentra conforme respecto a su entorno laboral y condiciones de trabajo.					
<b>III. IMPACTO A NIVEL DE COMPETENCIAS</b>					
10. Usted planea y controla de forma consciente el tiempo que emplea para llevar a cabo sus actividades laborales.					
11. Usted reconoce sus errores y los analiza con la finalidad de no volver a cometerlos.					
12. Usted desarrolla comportamientos o hábitos como la escucha, tolerancia, empatía, respeto, etc., con la intención de poder mejorar su interacción y comunicación con sus compañeros.					
13. En el CETPRO se incentiva el trabajo en equipo.					
14. En el CETPRO se fomenta, una comunicación en donde se exprese lo que uno quiere decir, pero sin herir los sentimientos de los demás, es decir, en donde se respete a los involucrados.					
<b>IV. IMPACTO A NIVEL DE RESULTADOS</b>					
15. El CETPRO evalúa la productividad de sus trabajadores mediante test, evaluaciones, entrevistas, exámenes, etc.					

16. El CETPRO le brinda comentarios o críticas constructivas cuando ha terminado algún proyecto o tarea.					
17. El CETPRO realiza actividades que impulsen el empoderamiento de los trabajadores.					
18. El CETPRO le brinda incentivos cuando cumple los objetivos planteados.					
<b>CLIMA LABORAL</b>					
<b>I. AUTOCONOCIMIENTO</b>					
19. Usted es consciente de sus emociones, pensamientos, hábitos, etc., lo cual le permite mantenerlos bajo control.					
20. Usted se cree capaz de conseguir los objetivos o metas que se ha trazado como profesional.					
21. Usted defiende sus opiniones y disfruta de las actividades que realiza.					
<b>II. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES POSITIVAS</b>					
22. Usted comprende los sentimientos, comportamientos y opiniones de los demás.					
23. Usted acude a sus compañeros cuando estos solicitan su ayuda.					
24. El CETPRO apoya proyectos sin fines de lucro.					
25. Usted agradece por un nuevo día, por estar rodeado de buenas personas, tener un trabajo, etc.					
26. Cuando se originan problemas conflictivos en la institución, los involucrados reconocen sus acciones y piden disculpas.					
27. Usted es consciente de cuáles son sus debilidades y fortalezas, lo cual le permite que usted pueda trabajar para ser mejor persona cada día.					
<b>III. CULTURA EMPRESARIAL</b>					
28. En el CETPRO se fomenta un ambiente de confianza, lo cual le permite a usted sentirse comprometido con la institución.					
29. El directivo del CETPRO promueve un liderazgo que inspira y guía a los demás.					
30. El CETPRO impulsa al cambio como un factor positivo.					

## **ANEXO 03: PROCESO DE BAREMACIÓN**

### **Baremación de la variable 1:**

### **COACHING ORGANIZACIONAL**

#### **1. Baremación de la Primera Variable: Coaching organizacional**

- Máximo:  $18(5) = 90$
- Mínimo:  $18(1) = 18$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 90 - 18 = 72$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 72/3 = 24$

#### **A. Baremación de la Primera Dimensión de la V1: Impacto a nivel cognitivo**

- Máximo:  $4(5) = 20$
- Mínimo:  $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

#### **B. Baremación de la Segunda Dimensión de la V1: Impacto a nivel afectivo**

- Máximo:  $5(5) = 25$
- Mínimo:  $5(1) = 5$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 25 - 5 = 20$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 20/3 = 6.667$

#### **C. Baremación de la Tercera Dimensión de la V1: Impacto a nivel de competencias**

- Máximo:  $5(5) = 25$
- Mínimo:  $5(1) = 5$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 25 - 5 = 20$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 20/3 = 6.667$

#### **D. Baremación de la Cuarta Dimensión de la V1: Impacto a nivel de resultados**

- Máximo:  $4(5) = 20$
- Mínimo:  $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

## **Baremación de la variable 2:**

### **CLIMA LABORAL**

#### **1. Baremación de la Segunda Variable: Clima laboral**

- Máximo:  $12(5) = 60$
- Mínimo:  $12(1) = 12$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 60 - 12 = 48$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 48/3 = 16$

#### **A. Baremación de la Primera Dimensión de la V2: Autoconocimiento**

- Máximo:  $3(5) = 15$
- Mínimo:  $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

#### **B. Baremación de la Segunda Dimensión de V2: Construcción de relaciones p.**

- Máximo:  $6(5) = 30$
- Mínimo:  $6(1) = 6$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 30 - 6 = 24$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 24/3 = 8$

#### **C. Baremación de la Tercera Dimensión de V2: Cultura empresarial**

- Máximo:  $3(5) = 15$
- Mínimo:  $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

**ANEXO 04: BASE DE DATOS**

<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>
24	48	8	6	5	5	12	24	12
63	27	12	16	22	13	7	15	5
23	12	7	5	7	4	3	6	3
27	56	7	6	7	7	14	28	14
59	59	20	13	16	10	15	29	15
66	43	14	16	22	14	13	19	11
20	14	4	6	5	5	3	8	3
67	36	10	18	24	15	7	19	10
59	38	20	16	11	12	9	22	7
45	27	8	9	20	8	8	12	7
40	34	4	11	15	10	8	17	9
79	53	20	23	18	18	12	28	13
40	24	4	9	19	8	8	9	7
60	39	8	17	21	14	11	17	11
74	50	16	23	19	16	13	24	13
54	18	14	14	17	9	6	6	6
76	45	16	22	20	18	15	16	14
53	36	14	13	16	10	9	20	7
63	26	14	18	17	14	3	15	8
18	12	4	5	5	4	3	6	3
27	20	5	8	7	7	7	8	5
22	12	4	5	9	4	3	6	3
22	14	8	5	5	4	3	8	3
22	14	8	5	5	4	3	8	3
59	40	12	16	18	13	10	20	10
23	16	7	5	7	4	3	10	3
28	26	8	7	7	6	6	15	5
33	16	4	11	10	8	3	8	5
56	39	14	15	15	12	11	19	9
18	12	4	5	5	4	3	6	3
31	42	8	8	5	10	9	24	9
73	47	12	22	24	15	14	21	12
23	36	7	5	7	4	11	18	7
25	38	7	6	7	5	12	17	9
59	20	20	13	16	10	5	8	7
77	43	14	23	24	16	13	19	11
38	14	4	17	9	8	3	8	3
67	36	10	18	24	15	7	19	10
57	18	20	16	11	10	3	11	4
45	27	8	9	20	8	8	12	7

40	34	4	11	15	10	8	17	9
79	49	20	23	18	18	12	24	13
40	24	4	9	19	8	8	9	7
60	39	8	17	21	14	11	17	11
74	50	16	23	19	16	13	24	13
54	18	14	14	17	9	6	6	6
76	53	16	22	20	18	15	24	14
53	36	14	13	16	10	9	20	7
63	38	14	18	17	14	11	17	10
18	12	4	5	5	4	3	6	3
27	24	5	8	7	7	6	12	6
22	12	4	5	9	4	3	6	3
22	14	8	5	5	4	3	8	3
22	14	8	5	5	4	3	8	3
59	45	12	16	18	13	12	22	11
24	48	8	6	5	5	12	24	12
73	37	12	22	24	15	11	19	7
23	20	7	5	7	4	6	9	5
27	56	7	6	7	7	14	28	14
59	59	20	13	16	10	15	29	15



---

**Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA**  
**ASESOR**



---

**Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES**  
**PRESIDENTE**



---

**Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA**  
**SECRETARIO**



---

**Dr. FELIX GIL CARO SOTO**  
**VOCAL**