

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FINANCIERA PROEMPRESA, AGENCIA ANDAHUAYLAS - 2018

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

YOVANA BAUTISTA SALAZAR

Andahuaylas, Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FINANCIERA
PROEMPRESA, AGENCIA ANDAHUAYLAS - 2018**

YOVANA BAUTISTA SALAZAR

Asesor:

Lic. Adm. Edwin Mescco Cáceres

Andahuaylas, Perú

2018



Universidad Nacional José María Arguedas



Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de EPAE - sede Ccoyalbacho - San Jerónimo
 de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de San Jerónimo
 siendo las 15 horas del día diecinueve de diciembre
 del año 2018, se reunieron el Mg. Henry Wilfredo Agreda Cerna
Morante y el Lic. Adm. Francisco Javier Varleque
Morante y el Mg. Odilon Correa Cuba
 integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: El
Coaching como herramienta de estrategia organizacional y
su relación con el clima laboral de los trabajadores de
la Financiera Proempresa, Azuaya Andahuaylas - 2018
 cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas: Yovana
Bautista Salazar, y su Asesor Lic. Adm. Edwin
Mescio Cáceres, con el propósito de
 proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ:
aprobar por UNANIMIDAD, al Bachiller en Administración
Yovana Bautista Salazar, obteniendo la siguiente
 calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>TRECE 13</u>	<u>TRECE</u>	<u>REGULAR</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
 DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Mg. Henry W. Agreda Cerna
 DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL
 "JOSÉ MARÍA ARGUEDAS"

Lic. Adm. Javier Varleque Morante
 DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL
 JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Fco. Odilon Correa Cuba

DEDICATORIA

Se la dedico al forjador de mi camino, a mi padre celestial, el que me acompaña y siempre me levanta de mis continuos tropiezos, al creador de mis padres y de las personas que más amo, con mi más sincero amor.

Con todo mi amor y cariño a toda mi familia por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera profesional para mi futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegría y tristezas y a todas aquellas personas que durante esos cinco años de formación estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

AGRADECIMIENTO

Dios, tu amor y tú bondad no tiene fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pones en frente mío para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

Gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor para mi persona.

Cada momento en vivido durante todos estos años, son simplemente únicos, cada oportunidad de corregir un error, la oportunidad de que cada mañana puedo empezar de nuevo, sin importar la cantidad de errores y faltas cometidas durante el día anterior.

A mis padres, ya que de no ser por ellos, yo no existiría, gracias porque a pesar de las condiciones en las que nos hemos encontrado, las cuales no han sido tan alentadoras, supieron cómo arreglárselas. Ahora siéntase tranquilos, aquí está el resultado de su tan innegable esfuerzo.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia.

Al mi asesor de tesis, quien estuvo apoyándome en todo momento para que esta investigación esté al nivel de una verdadera tesis universitaria. Un gusto haberlo conocido: gran profesional.

A los jurados evaluadores, tres grandes profesionales, con quienes compartí aulas de estudiante universitario, con sus aportes conseguí de este trabajo grandiosos resultados. Gracias, maestros.

Gracias a todos...

PRESENTACIÓN

La presente tesis que lleva como título: el coaching como herramienta de estrategia organizacional y su relación con el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, agencia Andahuaylas - 2018, el cual tuvo una iniciativa con la idea de permitir la obtención del título profesional de licenciado en administración de empresas.

El estudio considero necesario hacer un análisis de la situación actual que se vive en esta entidad y darnos cuenta que la problemática dentro de la Financiera ProEmpresa - Agencia Andahuaylas, está enmarcado en que los trabajadores no están muy cómodos anímica ni psicológicamente debido a la falta de acompañamiento y capacitación por parte de los jefes hacia los empleados para cumplir mejor su labor que se les encomiende; también es importante resaltar la mala ubicación de la oficina ya que el ruido de calle es muy exasperante.

Esto a su vez conlleva a la insatisfacción por parte de los usuarios ya que el trato hacia ellos está siendo cada vez más hostil. Razón por la cual se pretende investigar algunas de las razones que perjudican el buen desarrollo de las actividades en esta organización. Al finalizar la investigación, servirá para que otras empresas lo usen como orientación para determinar si para su modelo de negocio sería conveniente o no la implementación de las mismas herramientas, o para que puedan usarlo como guía de aprendizaje para mejorar su gestión del talento humano.

Esta investigación tiene por objetivo general Determinar la relación entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Es a su vez el estudio de dos teorías de mucha relevancia en el mundo de la administración y la gestión del personal por el cual se tomó en cuenta los pasos metodológicos y procedimentales que comprende el proceso de la investigación científica, los cuales constituyen un conjunto sistemático de pasos y operaciones estratégicas para desarrollar el trabajo de investigación que se propone.

Se presenta a ustedes, señores miembros del Jurado Evaluador, este trabajo realizado con mucha dedicación, que cumple con los parámetros y exigencias que establecen los reglamentos, consignan temas y el resultado de una investigación que pretende aportar en el conocimiento teórico científico de los interesados en su lectura. Así, me permito en afirmar que esta investigación es tan mía como suya.

ÍNDICE GENERAL

	pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	16
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Delimitación	19
1.4. Justificación	19
1.5. Objetivos	20
1.5.1. Objetivo general.....	20
1.5.2. Objetivos específicos	20
CAPÍTULO II	22
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Marco teórico.....	36
2.3. Marco conceptual	71
CAPÍTULO III	77
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.1. Hipótesis	77
3.1.1. Hipótesis general.....	77
3.1.2. Hipótesis específicas	77

3.2. Variables	77
3.3. Operacionalización de variables	78
3.4. Metodología.....	79
3.4.1. Enfoque.....	79
3.4.2. Tipo de estudio	79
3.4.3. Diseño de investigación.....	79
3.5. Población y muestra.....	79
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
3.7. Métodos de análisis de datos	81
CAPÍTULO IV	87
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	87
4.1. Resultados de la investigación.....	87
4.2. Contrastación estadística de hipótesis.....	114
CAPÍTULO V	115
DISCUSIÓN.....	115
CONCLUSIONES.....	126
RECOMENDACIONES.....	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS	129

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Género de los trabajadores	87
Figura 2. Edad de los trabajadores	88
Figura 3. ¿Considera Ud. que su jefe considera lo importante de entrenar al trabajador?.....	91
Figura 4. ¿Considera Ud. que su jefe es buen entrenador?	92
Figura 5. ¿Considera Ud. que en la empresa esté constante capacitación?	93
Figura 6. ¿Considera Ud. que los trabajadores están bien capacitados?.....	94
Figura 7. ¿Considera Ud. que el trabajador conoce a la perfección todas sus funciones?	95
Figura 8. ¿Considera Ud. que el trabajador es apto para adquirir conocimientos?	96
Figura 9. ¿Considera Ud. que el trabajador está preparado para recibir instrucción?.....	97
Figura 10. ¿Considera Ud. que los trabajadores son los indicados para el trabajo?	98
Figura 11. ¿Considera Ud. que el trabajador labora con toda su capacidad?	99
Figura 12. ¿Considera Ud. que el trabajador da todo de sí en la labor encomendada? .	100
Figura 13. ¿Considera Ud. que el trabajador utiliza toda su destreza?.....	101
Figura 14. ¿Considera Ud. que el trabajador demuestra una actitud aceptable?.....	102
Figura 15. ¿Considera Ud. que el trabajador es carismático con sus demás compañeros?	103
Figura 16. ¿Considera Ud. que el trabajador esta con todos los ánimos arriba?	104
Figura 17. ¿Considera Ud. que trabajador labora con mucho entusiasmo?	105
Figura 18. ¿Considera Ud. que el trabajador controla muy bien sus emociones?	106
Figura 19. ¿Considera Ud. que el compañero de trabajo es empático con todos?.....	107
Figura 20. V1: Coaching (Agrupada).....	108
Figura 21. D1: Estrategias de formación (Agrupada)	109
Figura 22. D2: Aptitudes para el puesto (Agrupada)	110
Figura 23. V2: Clima Laboral (Agrupada)	111
Figura 24. D1: Comportamiento Organizacional (Agrupada)	112
Figura 25. D2: Orientación a resultados (Agrupada)	113

ÍNDICE DE TABLAS

pág.

Tabla 1 Coeficiente de correlación Rho de Spearman	86
Tabla 2 Género de los trabajadores.....	87
Tabla 3 Edad de los trabajadores	88
Tabla 4 Fiabilidad según Kuder Richardson.....	89
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad (coaching y clima laboral).....	89
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad (coaching)	90
Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad (clima laboral).....	90
Tabla 8 ¿Considera Ud. que su jefe considera lo importante de entrenar al trabajador? .	91
Tabla 9 ¿Considera Ud. que su jefe es buen entrenador?	92
Tabla 10 ¿Considera Ud. que en la empresa esté constante capacitación?	93
Tabla 11 ¿Considera Ud. que los trabajadores están bien capacitados?	94
Tabla 12 ¿Considera Ud. que el trabajador conoce a la perfección todas sus funciones?	95
Tabla 13 ¿Considera Ud. que el trabajador es apto para adquirir conocimientos?.....	96
Tabla 14 ¿Considera Ud. que el trabajador está preparado para recibir instrucción?	97
Tabla 15 ¿Considera Ud. que los trabajadores son los indicados para el trabajo?	98
Tabla 16 ¿Considera Ud. que el trabajador labora con toda su capacidad?	99
Tabla 17 ¿Considera Ud. que el trabajador da todo de sí en la labor encomendada? ...	100
Tabla 18 ¿Considera Ud. que el trabajador utiliza toda su destreza?	101
Tabla 19 ¿Considera Ud. que el trabajador demuestra una actitud aceptable?	102
Tabla 20 ¿Considera Ud. que el trabajador es carismático con sus demás compañeros?	103
Tabla 21 ¿Considera Ud. que el trabajador esta con todos los ánimos arriba?.....	104
Tabla 22 ¿Considera Ud. que trabajador labora con mucho entusiasmo?	105
Tabla 23 ¿Considera Ud. que el trabajador controla muy bien sus emociones?	106
Tabla 24 ¿Considera Ud. que el compañero de trabajo es empático con todos?.....	107
Tabla 25 V1: Coaching (Agrupada).....	108
Tabla 26 D1: Estrategias de formación (Agrupada)	109
Tabla 27 D2: Aptitudes para el puesto (Agrupada)	110
Tabla 28 D V2: Clima Laboral (Agrupada)es para el puesto (Agrupada).....	111
Tabla 29 D1: Comportamiento Organizacional (Agrupada).....	112
Tabla 30 D2: Orientación a resultados (Agrupada)	113
Tabla 31 Correlación entre coaching y clima laboral.....	114

ÍNDICE DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación.....	130
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	132
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos.....	133
Anexo 4: Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	134
Anexo 5: Instrumento de investigación	137
Anexo 6: Fotografías de la investigación.....	140

RESUMEN

La presente tesis consideró como objetivo general Determinar la relación entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

Estudio que se ha desarrollado en base a los hechos correspondientes al año 2018 y los resultados que se constatan corresponden la representación desde el mes de enero a octubre del presente año. Pertenece al enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es de investigación básica, el diseño de investigación es no experimental de diseño no experimental transeccional correlacional.

La población de estudio fue conformado por los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, agencia Andahuaylas, siendo un total de 22. El tamaño de la muestra, bajo la aplicación de la tabla de error estadística, se obtuvo como resultado 22 encuestados, acotadas a un margen de error del 5% y seguridad del 95%. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron han sido la encuesta y el cuestionario.

Del procesamiento de datos a nivel de las dos variables, se obtuvo un alfa de Cronbach de ,723 los cual da a entender que los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, lo que permite afirmar, que en la Financiera ProEmpresa agencia Andahuaylas, el coaching y clima laboral tienen una relación negativa muy baja.

El valor sig. Obtenido es 0,795. Puesto que el valor p es mayor que el nivel de significancia de 0,05; existe evidencia no concluyente sobre la significancia de la asociación entre las variables. El análisis de los resultados ha permitido cumplir con los objetivos. Se alcanzó brindar las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves:

Coaching, financiera, clima laboral

ABSTRACT

This thesis considered as a general objective To determine the relationship between coaching as an organizational strategy tool and the work environment of the workers of the ProEmpresa Financial Agency Andahuaylas - 2018.

Study that has been developed based on the facts corresponding to the year 2018 and the results that are found correspond to the representation from the month of January to October of this year. Belongs to the quantitative approach, the type of study is basic research, the research design is non-experimental non-experimental design transectional correlational.

The study population was made up of the workers of the Financiera ProEmpresa, Andahuaylas agency, with a total of 22. The sample size, under the application of the statistical error table, resulted in 22 respondents, bounded by a margin of 5% error and 95% safety. The techniques and data collection instruments that were used have been the survey and the questionnaire.

From the data processing at the level of the two variables, a Cronbach's alpha of 723 was obtained, which suggests that the results obtained from the application of the research instrument are of excellent reliability. Also, by contrasting the general hypothesis of the investigation, allowed to reject the null hypothesis, which allows to affirm that in the Financiera ProEmpresa agency Andahuaylas, coaching and work environment have a very low negative relationship.

The value obtained Sig. is 0.795. Since the p-value is greater than the significance level of 0.05; there is inconclusive evidence about the significance of the association between changeable. The analysis of the results has allowed to meet the objectives. The conclusions and recommendations were given.

Keywords:

Coaching, financial, work climate.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: el coaching como herramienta de estrategia organizacional y su relación con el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, agencia Andahuaylas - 2018, presenta las siguientes características:

El estudio considera esencial aprender el coaching como una estrategia organizacional no solo para mejorar el rendimiento de la Financiera ProEmpresa - Agencia Andahuaylas, sino también para optimizar el desempeño dentro de un clima laboral sano, mismo que durante los últimos años ha tenido mucha acogida porque este ha contribuido al desarrollo individual, de equipo y organizacional.

En tanto fue necesario hacer un análisis de la situación actual que se vive en esta entidad y darnos cuenta que la problemática dentro de la Financiera ProEmpresa - Agencia Andahuaylas, está enmarcado en que los trabajadores no están muy cómodos anímica ni psicológicamente debido a la falta de acompañamiento y capacitación por parte de los jefes hacia los empleados para cumplir mejor su labor que se les encomiende; también es importante resaltar la mala ubicación de la oficina ya que el ruido de calle es muy exasperante.

Esto a su vez conlleva a la insatisfacción por parte de los usuarios ya que el trato hacia ellos está siendo cada vez más hostil. Razón por la cual se pretende investigar algunas de las razones que perjudican el buen desarrollo de las actividades en esta organización.

La investigación, servirá para que otras empresas lo usen como orientación para determinar si para su modelo de negocio sería conveniente o no la implementación de las mismas herramientas, o para que puedan usarlo como guía de aprendizaje para mejorar su gestión del talento humano. El presente informe consta de cinco capítulos establecidos de la siguiente manera:

Capítulo I: en este capítulo se hizo énfasis al problema de la investigación, para ello se desarrolló el planteamiento y formulación del problema, tanto general como las específicas; asimismo contiene la delimitación, justificación y los objetivos.

Capítulo II: para darle mayor consistencia al presente trabajo, se desarrolló la fundamentación teórica, como los antecedentes, el marco teórico y conceptual. En este capítulo se ha considerado las hipótesis generales y específicas, las variables y su operacionalización.

Capítulo III: se desarrolló la metodología de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos y el método de análisis de los mismos.

Capítulo IV: se presenta los resultados de esta tesis, y la contrastación estadística de la hipótesis.

Capítulo V: en este capítulo se desarrolló la discusión, comparando los resultados de las hipótesis frente a las diversas teorías que otros autores sostienen en sus libros o en otras tesis similares a la investigación.

Finalmente se trabajó las conclusiones y recomendaciones. De este trabajo se espera que sea de agrado y entendimiento del lector y que sirva como base para futuras investigaciones que se desarrollen en el ámbito local, regional y nacional.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Toda empresa a nivel general tienen objetivos y metas por la cuales trabajar, sin embargo estos objetivos se pueden volver inalcanzables si sus empleados no se sienten a gusto dentro de su entorno laboral puesto que el clima laboral está directamente relacionado con la motivación y rendimiento laboral.

En estas empresas no solo los departamentos de finanzas, mercadeo, ventas y de producción son piezas fundamentales, desde hace unos años, el recurso humano ahora también conocido como talento, constituye el elemento clave y más apreciado de la empresa, razón por la cual hoy en día el departamento de recursos humanos es de vital importancia en la organización.

La importancia en la gestión de los recursos humanos, radica en que la relación entre la empresa y los trabajadores sea buena, generando calidad de vida en el puesto de trabajo y un ambiente laboral óptimo y adecuado en el que los trabajadores se sientan cómodos y puedan desarrollar sus labores de forma eficiente y eficaz, de modo que apoyen y contribuyan al logro de los objetivos planteados por la organización.

Ninguna empresa funciona sin el recurso humano, por lo que es necesario centrar gran parte de los esfuerzos en su gestión, capacitación, motivación, orientación, coordinación, desarrollo y control. Sin embargo, en algunas organizaciones crear un ambiente positivo, mantener una buena comunicación entre los ejecutivos y su equipo de trabajo, satisfacer la necesidades de sus trabajadores, la capacitación y formación, la solución efectiva de problemas y la planificación, entre otros aspectos, se ha convertido en un tema preocupante o difícil de manejar, por lo que cada día buscan solucionarlos a través de estrategias y herramientas que permitan generar un clima laboral adecuado y que se adapte a las necesidades de la organización.

La importancia de realizar este estudio sobre las herramientas que pueden ayudar a gestionar el recurso humano se debe al gran interés de las organizaciones

por mejorar el clima laboral y los resultados de la empresa, así como la búsqueda constante por la diferenciación y posicionamiento en el mercado.

El coaching una herramienta valiosa hoy en día, busca aumentar el rendimiento en el trabajo (conseguir las metas propuestas por la empresa), capacitando a su personal, se pretende posicionar al individuo en un aprendizaje permanente; ya que esto impulsa a su gente a moverse a donde realmente quiere llegar la empresa ayudando a superar sus conocimientos y habilidades en el trabajo ya sea a nivel personal o profesional. Esto quiere decir que el jefe de la entidad financiera que esté a cargo de los analistas de créditos y demás trabajadores, más allá de solo dar órdenes, también tiene que acompañarlos en el desempeño de sus funciones para que estos colaboradores se sientan respaldados por el superior.

Y con respecto al clima laboral, se refiere al estado de ánimo de los trabajadores en la empresa reflejada en sus actividades, interviene el estado físico de la empresa (iluminación, espacio, tranquilidad), independencia (que el trabajador pueda sentirse útil para la labor que ejerce), organización, liderazgo, salarios, compromiso, relaciones y confianza (esto notara los clientes). Si se mantiene un buen clima laboral los trabajadores podrán cumplir las metas de la empresa de lo contrario será inútil.

Por las razones expuestas anteriormente, se analizará la temática propuesta desde una perspectiva real, se estudiarán detalladamente estos aspectos en instalaciones y jurisdicciones de la Financiera ProEmpresa que se encuentra ubicada en el Jr. Ramos Castilla N° 328 en la provincia de Andahuaylas; para analizar la aplicación de herramientas como soporte para la gestión del talento humano dentro de su plan estratégico interno, empresa que servirá de modelo y guía para el desarrollo de la presente trabajo de investigación.

Es esencial estudiar el coaching como una estrategia organizacional no solo para mejorar el rendimiento de la Financiera ProEmpresa - Agencia Andahuaylas, sino también para optimizar el desempeño dentro de un clima laboral sano, mismo que durante los últimos años ha tenido mucha acogida porque este ha contribuido al desarrollo individual, de equipo y organizacional. En tanto es necesario hacer un análisis de la situación actual que se vive en esta entidad y darnos cuenta que la problemática dentro de la Financiera ProEmpresa - Agencia Andahuaylas, está

enmarcado en que los trabajadores no están muy cómodos anímica ni psicológicamente debido a la falta de acompañamiento y capacitación por parte de los jefes hacia los empleados para cumplir mejor su labor que se les encomiende; también es importante resaltar la mala ubicación de la oficina ya que el ruido de calle es muy exasperante.

Esto a su vez conlleva a la insatisfacción por parte de los usuarios ya que el trato hacia ellos está siendo cada vez más hostil. Razón por la cual se pretende investigar algunas de las razones que perjudican el buen desarrollo de las actividades en esta organización. Al finalizar la investigación, servirá para que otras empresas lo usen como orientación para determinar si para su modelo de negocio sería conveniente o no la implementación de las mismas herramientas, o para que puedan usarlo como guía de aprendizaje para mejorar su gestión del talento humano.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de estrategias de formación en los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?
- b) ¿Cuál es el nivel de aptitudes para el puesto de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?
- c) ¿Cuál es el nivel de comportamiento organizacional de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?
- d) ¿Cuál es el nivel de la orientación a resultados de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?

1.3. Delimitación

1.3.1. Delimitación espacial

La tesis estudia a la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas, cuyo establecimiento se encuentra en inmediaciones del Parque Identidad José María Arguedas, distrito de Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac.

1.3.2. Delimitación temporal

La tesis fue estudiada, con referencia a todos los acontecimientos que se suscitaron en el año 2018.

1.3.3. Delimitación teórica

La tesis considera como temas fundamentales la definición del coaching, sus estrategias, el clima laboral, el comportamiento de los trabajadores, su productividad y el cumplimiento de los objetivos a nivel empresarial, con el fin de dar objetividad al respaldo teórico científico respecto a las variables a estudiada.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación práctica

Los trabajadores de la Financiera ProEmpresa deben reconocer que tienen una gran responsabilidad por mejorar sus debilidades internas, por ello la tesis permite recomendar soluciones, comprometiendo a los involucrados, para que pueda tomar mayor interés respecto al tema investigado; y así cumplir con los objetivos investigativos.

1.4.2. Justificación teórica-científica

Para el mejor entendimiento de la parte científica, se utilizaron conceptualizaciones y tratamientos de las diversas teorías que coadyuvaron

a resolver cada propósito del proceso investigativo referente al coaching como herramienta de estrategia organizacional y su relación con el clima laboral de la Financiera ProEmpresa, así poder contribuir al desarrollo de la actividad investigativa en esta y otros espacios académicos de formación profesional.

1.4.3. Justificación metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se acudió al empleo de técnicas de investigación como la encuesta, el cuestionario y el procesamiento de estas en el programa estadístico SPSS v24, con el fin de medir la relación entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral. Así los resultados de la investigación se apoyan en técnicas validas en el ámbito local, nacional e internacional.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre estrategias de formación y el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.
- b) Determinar la relación entre estrategias de formación y orientación a resultados de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.
- c) Determinar la relación entre aptitudes para el puesto y el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

- d) Determinar la relación entre aptitudes para el puesto y la orientación a resultados de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedente internacional

En la tesis titulada: “el Coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa” desarrollada en la Universidad San Francisco de Quito. Rocha y Holguín (2014), llegaron a las siguientes conclusiones:

- El coaching puede dar una nueva orientación a las empresas, inyectándolas de energía para alcanzar las metas, incentivar el crecimiento económico y llevar al fortalecimiento de la organización.
- El coaching ayuda a fortalecer el aprendizaje de los empleados de las empresas dándoles seguridad y confianza en lo que hacen, lo que logra que exista más productividad por parte de ellos.
- La clave del coaching está en llegar directamente a las personas para que estas puedan tener confianza en el coach y así lograr que el proceso tenga éxito.
- Después de ver los casos de éxito tanto dentro como fuera del país, se puede ver que el coaching es una herramienta clave para mejorar el clima laboral, lo que trae efectos positivos a las empresas, ya que aumenta el nivel de productividad, aumenta las ventas y los ingresos.
- El clima laboral está estrechamente relacionado con la productividad de las organizaciones, si existe un buen clima laboral dentro de las empresas el trabajo siempre va a ser más fácil y más productivo.
- Las personas no trabajan bien cuando existe un mal clima laboral, ya que sienten presión, miedo y desconfianza, por esta razón es necesario que los directivos se enfoquen principalmente en darles un buen trato a sus empleados y ofrecerles los beneficios necesarios.

- Los trabajadores que se encuentran contentos con su trabajo y le llegan a ver a su trabajo como su segundo hogar siempre van a ser más productivos, ya que se sienten cómodos, con confianza y con mucha seguridad en lo que hacen.
- El proceso de coaching ayuda a mejorar el clima laboral de las empresas, ya que se preocupa y se enfoca principalmente en los problemas personales de los trabajadores, problemas grupales y los problemas generales de la empresa.
- La comunicación entre empleados logra una participación efectiva en las labores llevando a optimizar las tareas y mejorando la productividad. Por otro lado, el éxito de los programas de coaching depende del grado de transparencia de la comunicación de los objetivos y los resultados. Es importante que todo el personal que participe muestre mucho compromiso para ver mejores resultados.
- Con las entrevistas a profundidad que se realizaron, nos dimos cuenta que han existido muchos cambios antes y después de utilizar coaching y sobre todo los beneficios que este proceso les trajo a las empresas a nivel general de la organización y también a nivel personal de cada empleado.
- Además con las entrevistas realizadas se puede dar cuenta que el coaching es una herramienta que les ha servido para sacar adelante a sus empresas y no tener problemas que les detenga en el crecimiento.
- Gracias a las entrevistas y los casos de éxito de empresas extranjeras, pudimos darnos cuenta que el clima laboral está estrechamente relacionado con la productividad de las empresas, por lo que es de suma importancia mantener siempre un clima laboral agradable dentro de las organizaciones.

En la tesis titulada: “el coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa” desarrollada en la Universidad del

Rosario. Caicedo, Herrera y Quenguan (2013), llegaron a las siguientes conclusiones:

- El enfoque que se da al departamento de recursos humanos, es un enfoque dirigido al desarrollo del capital humano, el cual potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización. Un enfoque más a la persona como elemento fundamental dentro de la empresa. De igual forma mediante el coaching se ha logrado que las personas tomen conciencia y se responsabilicen de sus actividades y funciones para el buen desempeño de la organización. También se observó cómo esta herramienta ayuda a la gente a descubrir su motivación interna, mejorando su productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización.
- Otro factor importante a resaltar es el concepto de cambio y transformación, la flexibilidad y capacidad de adaptación. Con el enfoque a las personas del Coaching estos procesos se realizan de una manera más ágil y natural ya que son éstas las encargadas de llevar a cabo las transformaciones dentro de las organizaciones.
- Se evidenció como esta herramienta involucra a toda la organización, desde la base hasta los altos directivos. De igual forma como el Mentoring y la figura del mentor son utilizados como una herramienta de soporte y apoyo al proceso de Coaching.
- Por otro lado, los resultados coinciden en la importancia de esta herramienta para la realización de los planes y consecución de objetivos, es decir, para la ejecución de la estrategia organizacional ya que ésta ayuda tanto a alinear el trabajo de las personas con la misma y como a seguir el camino establecido por la dirección.
- En cuanto a las capacidades y habilidades se concluye la importancia e influencia que tiene el Coaching para el desarrollo del liderazgo, al igual que una mejoría en el trabajo en equipo, mayor responsabilidad y toma

de conciencia, comunicación, habilidad de escucha, creatividad e innovación.

- Después del proceso investigativo se puede ultimar que las competencias relacionales y técnicas son las competencias que más se enriquecen después de la aplicación del coaching.
- El cambio que genera la aplicación de esta herramienta es significativo y ayuda a generar buenas bases, crea una empresa sólida y con más sentido de pertenencia por parte de los empleados, ayuda a que estos tengan empowerment y contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales.
- Se crean procesos más eficaces para que las personas que integran una organización puedan desarrollar habilidades que los lleven a alcanzar objetivos, esto genera que las personas sean más resolutivas, proactivas y se sientan mejor consigo mismas.
- Con este estudio se deja en evidencia el gran aporte y ayuda que genera la utilización del coaching en la empresa, hoy por hoy los cambios repentinos del mercado, la alta competitividad de las empresas y el afán por posicionarse y diferenciarse hace indispensable la búsqueda de herramientas como esta que generen valor agregado a la empresa.
- El coaching como quedó demostrado a lo largo de este estudio, realiza una importante contribución en el desarrollo y potencialización de las competencias relacionales y técnicas de las personas, cabe resaltar la información y comunicación en el grupo de colaboradores, el tratamiento de problemas individuales, la cohesión del grupo de trabajo y finalmente la fijación de objetivos y planificación.
- Como se puede evidenciar a lo largo del estudio, el Coaching es una herramienta o metodología que genera efectos muy positivos dentro de la empresa. Principalmente, gracias a su enfoque en la persona, el talento humano es lo que se ve gratamente afectado, logrando un gran avance en cuanto al trabajo individual y el trabajo en equipo debido a una mejora

de la comunicación, cohesión de equipo y la creación de un ambiente laboral ameno, teniendo así un mejor desempeño general de toda la organización.

- Por otro lado con esta herramienta se logra desarrollar el liderazgo de una forma más natural dentro de la empresa. Este factor es de suma importancia si se tiene en cuenta la coyuntura económica y la actualidad del mundo, los cuales requieren de un constante cambio y transformación de las empresas para sobrevivir y ser competitivos, para lo cual la metodología del Coaching es útil y apropiada.
- Lo anteriormente mencionado va totalmente ligado con la estrategia y lo fundamental que es para la consecución de los objetivos de la empresa, lo cual lleva implícito cambios y transformaciones dentro de la misma. Para ello se requiere de una total implicación, toma de conciencia y responsabilidad por parte de las personas, es decir una alineación estrategia – talento humano. El coaching, como se evidenció con los resultados del estudio, y por lo descrito a lo largo del mismo, es una herramienta fiable para lograr dicha alineación.
- La aplicación de la metodología del coaching en el recurso humano de la empresa contribuye en gran medida a que las personas puedan lograr los objetivos propuestos y con esto contribuir al desarrollo y ejecución de las estrategias establecidas por la compañía, todo esto ocurre ya que esta herramienta busca que las personas tengan más empowerment, desarrollen habilidades escondidas, potencialicen las existentes, puedan trabajar en equipo, mejoren su proceso de comunicación y que busquen las soluciones y el logro de los objetivos propuestos.
- Es por todo esto que el coaching es considerado una herramienta eficaz y efectiva para la buena gestión de una empresa, teniendo en cuenta al talento humano como elemento fundamental dentro de la misma.

2.1.2. Antecedente nacional

En la tesis titulada: “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la Ciudad de Chiclayo” desarrollada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Panta (2015), llego a las siguientes conclusiones:

- Se evidencia que no existe influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo; como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, un adecuado clima organizacional lleva de la mano el desempeño laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. El nivel de clima organizacional, respecto al Desempeño Laboral del Consorcio Educativo Talentos es bajo ($r= 0.117$).
- El tipo de clima organizacional existente entre la plana docente del Consorcio Educativo Talentos, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el perjudicado.
- En este tipo de clima la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.
- Para la plana docente del Consorcio Educativo Talentos es muy importante capacitarse para escalar a otros puestos, pero no se les asignan las debidas facilidades, aun así, ellos están en constante

formación por cuenta propia. Ahora, si nos enfocamos en los valores y normas podremos decir que son bastante claras y de suma importancia para los trabajadores, pero éstas sólo cambian cuando es muy necesario.

- La plana docente del Consorcio Educativo Talentos no tiene muchas oportunidades de participar en actividades de recreación grupales, pues son pocas las que organiza esta Institución Educativa. Del mismo modo, los docentes reciben escasas felicitaciones de parte de las directoras respecto a su desempeño.
- Para que exista un buen clima dentro de la organización es necesario que los docentes del Consorcio Educativo Talentos se apoyen mutuamente, pues el apoyo entre colegas antiguos y nuevos es relativamente bajo. Sin embargo, entre colegas perennes de los diferentes grados de educación el trato es bueno, aunque pocas veces expresan con franqueza lo que piensan, tanto de los procesos, como de la misma organización.
- En cuanto a la vestimenta los docentes manifestaron que se debe asistir con ropa formal, pero se observó que algunos asisten al Consorcio Educativo Talentos con ropa que no es el uniforme acordado. Del mismo modo se hace referencia que los profesores no se sienten cómodos respecto a las instalaciones de la institución, por lo que las carpetas están en mal estado, las paredes demacradas, entre otras cosas.
- Al conocer los resultados de las encuestas formuladas a los docentes del Consorcio Educativo Talentos, podremos afirmar que el nivel de desempeño laboral es el competente, es decir, cumplen con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente. Lo rescatable de estos profesores es que a pesar de no estar en una empresa donde se desarrolle un buen clima organizacional, no ven eso como impedimento para seguir desarrollando con total normalidad sus actividades académicas propias de cualquier Institución Educativa.
- Después de conocer los resultados de ésta investigación concluimos manifestando que no se está cumpliendo el tercer objetivo de la evaluación del desempeño según Chiavenato, ya que el Consorcio Educativo Talentos y las personas que dirigen esta organización no están

proporcionando oportunidades de crecimiento y desarrollo para todos los miembros de la organización, (docentes y auxiliares), teniendo en cuenta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

- Muchas Instituciones Educativas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor Currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto no es cierto. Es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados. En este punto concluimos que la plana docente del Consorcio Educativo Talentos no está siendo evaluada correctamente en cuanto a su desempeño laboral.

En la tesis titulada: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transportes del metro de lima, la línea 1 en el 2013” desarrollada en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Huamani (2015), llego a las siguientes conclusiones:

- En la presente investigación se ha estudiado el clima organizacional del área de transportes del metro de lima línea 1; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otras variables, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; en el desempeño para lograr la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.
- El personal de conducción de trenes del metro de lima, la línea 1; están restringidos al cumplimiento estricto de los procedimientos estipulados en el ROI (Reglamento Operativo Interno) en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

- El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, línea1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.
- Los supervisores y jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.
- La comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema.
- El personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 se identifica con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.
- El desempeño laboral del personal de conducción del metro de lima, línea 1, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo a sus funciones.
- El resultado de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del área de transporte del proyecto la línea 1 del metro de lima en el 2013, de la empresa CONCAR S.A. La investigación es de tipo exploratorio la modalidad de campo. La población fue de 71 trabajadores y la muestra de 60 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 53 preguntas que describían los elementos de las variables en cuestión; para contrastar la teoría con la primacía de la realidad con cinco alternativas de respuesta. Los datos fueron procesados por el Software SPSS, se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional se encuentra en un

nivel medio productivo y medianamente satisfactorio para un buen desempeño laboral; además se comprueba la hipótesis de que el clima organización influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de lima, la línea Es responsabilidad de la empresa replantear su sistema de gestión para revertir estos resultados, y lograr mantener un buen clima organizacional para un óptimo desempeño, como también encaminarse a ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar y competitiva en el rubro.

2.1.3. Antecedente local

En la tesis titulada: “motivación y su relación con el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015” desarrollada en la Universidad Nacional José María Arguedas. Ccorimanya (2015), llego a las siguientes conclusiones:

- Se concluye que las variables Motivación y el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .455$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.
- Se concluye que las dimensiones factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.013$ y $r= .289$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja.
- Se concluye que las dimensiones factores Higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.033$ y $r= .250$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja.
- Se concluye que las dimensiones factores motivacionales y Relaciones Interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad

Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.004$ y $r= .332$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja.

- Se concluye que las dimensiones factores Higiénicos y Relaciones Interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.011$ y $r= .295$), lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja.
- Se concluye que las dimensiones factores motivacionales y Recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .480$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.
- Se concluye que las dimensiones factores higiénicos y Recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .447$). lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.
- Se concluye que las dimensiones factores motivacionales e Identidad Institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .409$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.
- Se concluye que las dimensiones factores higiénicos e Identidad Institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .423$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.

En la tesis titulada: “clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015” desarrollada en la

Universidad Nacional José María Arguedas. Quispe (2015), llego a las siguientes conclusiones:

- Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .
- Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 14 la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .
- Con relación al tercer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 15 la evidencia estadística de correlación es de 0.183, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo la significatividad, es muy baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor >0.05 .

- Con relación al cuarto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 16 la evidencia estadística de correlación es de 0.425, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .
- Con relación al quinto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 17 la evidencia estadística de correlación es de 0.597, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .
- Con relación al sexto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 18 la evidencia estadística de correlación es de 0.276, donde demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor >0.05 .
- Con relación al séptimo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 19 la evidencia estadística de correlación es de 0.553, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La

significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

- Con relación al octavo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 20 la evidencia estadística de correlación es de 0.571, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .
- Con relación al noveno objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 21 la evidencia estadística de correlación es de 0.362, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .
- Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, En la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

2.2. Marco teórico

2.2.1. El coaching

Los cambios a los que se está enfrentando el mundo por la globalización y la alta exigencia del entorno en los últimos años y la situación actual hacen ir en búsqueda de herramientas de management que ayuden a gestionar y liderar los recursos físicos e intelectuales de manera eficiente; encontrando a la vez foco y forma de menguar las posibles carencias. (Barcenilla, 2014, p.15)

Es así como el coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto este puede entenderse como un proceso integral que busca a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones a través de cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo con acciones y reflexiones continuas. (Barcenilla, 2014, p.15)

El coaching representa un medio estratégico para el siglo actual dado que el individuo busca hoy en día la superación personal con el propósito de ser más productivo y aprovechar la vida al máximo en sus diferentes contextos, está basada en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural el concepto de coach puede tomarse como un acompañamiento o guía. (Barcenilla, 2014, pp.15-16)

El coach es un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales no se centra en detectar errores por el contrario se basa en hacer que los individuos descubran por sí mismos, sus fallos, con esta premisa cada uno aportara lo mejor de sí mismo para dar mejores rendimientos, un coach indaga y trata de no hacer afirmaciones y según

su enfoque y sus análisis podrá obtener resultados efectivos. (Barcenilla, 2014, p.16)

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo la intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo profesional sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. (Barcenilla, 2014, p.15)

Es así que, “el poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente, los coachees dan el poder a la gente” (Barcenilla, 2014, p.16).

Empresarialmente el coach es el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y el suyo propio posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina la responsabilidad y el compromiso, oriente al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad es un líder que promueve la unidad del equipo sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potenciar la suma de talentos individuales. (Barcenilla, 2014, pp.16-17)

Pueden darse dos casos de actuaciones el primero un coach externo va a la empresa a ayudar a los directivos a descubrir sus puntos fuertes, para organizar un plan de acción con el que superar los, posibles obstáculos en su liderazgo y aumentar su valor para la organización. (Barcenilla, 2014, p.17)

El coaching empresarial es un arte que tiene como principal objetivo ayudar a los directivos a desarrollarse a sí mismos y sus equipos de forma rápida y eficaz, permite al directivo prepararse para afrontar la complejidad del mundo empresarial con unas garantías de éxito muy superiores. (Barcenilla, 2014, p.17)

La segunda manera de utilizar el coaching en las empresas, “es cuando los managers se convierten en coach de sus equipos. Conocer el coaching significa asegurar el éxito de su evolución empresarial” (Barcenilla, 2014, p.17).

Conocer el coaching significa conocer los procesos por los que un individuo influye a otro para mejorar y hacer que fluyan hacia fuera sus mejores respuestas, consigue que sus colaboradores cumplan todos los objetivos marcados, sabe orientar y facilitar la actividad de su personal. (Barcenilla, 2014, p.17)

El coaching, “es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que su permanente compromiso y competencias se dirijan sólidamente a un óptimo desempeño y resultado mediante un proceso de interacción con otros” (Barcenilla, 2014, p.17).

Por lo tanto, se requiere de un coach (líder) que cuente con competencias hacia el crecimiento personal y profesional, que posea una visión ambiciosa y trascendente y que mediante su ejemplo, la disciplina la responsabilidad y el compromiso, orienten al equipo hacia sus objetivos convirtiéndola en realidad. (Barcenilla, 2014, p.17)

2.2.2. Antecedentes e influencias del coaching

a) El origen de la palabra coach

La palabra coach (coche) es de origen húngaro y designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas. La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando la ciudad húngara de kocs, localizaba a unos 70 kilómetros de Budapest, se hizo muy popular como escala obligada entre Viena y Pest. En estos viajes se extendió el uso de un tipo de carruaje provisto de un sistema de suspensión y que destacaba por su comodidad frente a los vehículos tradicionales. De esta forma, el kocsi szekér (carruaje de kocs) se convirtió en un símbolo de excelencia. (Barcenilla, 2014, p.71)

También vale destacar que, “el termino kocsí paso al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche” (Barcenilla, 2014, p.71).

En ingles la palabra coach está muy unida a todo lo relacionado con el transporte a su vez, tiene un vínculo con el deporte denominada Coaching practicado por la alta sociedad del siglo XVIII, en el que una serie de carruajes eran tirados por caballos. (Barcenilla, 2014, p.71)

Así como la palabra coach hace referencia al transporte de personas, el Coaching, en cierto modo, también trasporta a las personas de un lugar a otro: del lugar donde están, al lugar donde quieren llegar. La única diferencia es que el coach no es responsable del viaje, del rumbo o de las decisiones que tome el conductor (cliente/coachee). (Barcenilla, 2014, p.71)

b) El origen filosófico

Ya en la antigua Grecia se conocía la práctica del coaching considerado como, “el proceso pedagógico de enseñar a las personas a pensar y a expresarse para buscar el conocimiento en el fondo de sí mismos” (Barcenilla, 2014, p.71).

El filósofo griego Sócrates (470 a. C a 399 a. C), “acostumbraba a reunirse todos los días con sus discípulos en el angora (antiguo mercado de atenas⁹, para discutir asuntos existenciales y filosóficos” (Barcenilla, 2014, p.71).

El método socrático, conocido como mayéutica, consistía en proponer temas, inspirar ideas con preguntas, escuchar los que los discípulos tenían que decir, enseñar y principalmente aprender. Su objetivo era desarrollar a las personas abrir sus mentes y buscar el aprendizaje dentro de sí mismas. El tiempo de permanencia con los discípulos era sagrado para él. (Barcenilla, 2014, pp.71-72)

Todo el sistema de trabajo se basaba en el dialogo entre, “el maestro y el discípulo, con la única intención de llegar al conocimiento de la esencia y las cualidades de las personas a través de las preguntas” (Barcenilla, 2014, p.72).

Esta parte de la idea de que no es posible enseñar, sino que lo importante es aprender desde el propio conocimiento. Las ideas de Sócrates han sido recogidas por el Coaching y son tenidas muy en cuenta. Pero Sócrates no es la única influencia filosófica importante en el, Coaching, también se encuentra influencia de Platón. La estructura de sus diálogos se asemeja a las sesiones de Coaching primitivas. Daba importancia a las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones y que sirve de método para la adquisición del conocimiento. (Barcenilla, 2014, pp.72-73)

La escucha activa tiene en las preguntas uno de sus puntos esenciales, que el Coaching ha tomado de Platón, lo que ha facilitado el camino hacia el propio conocimiento de las personas, y a tener una visión más clara de la realidad de cada uno y de su futuro. (Barcenilla, 2014, p.73)

Aristóteles, “otro de los grandes filósofos clásicos, también aporta su pequeño grano de arena al Coaching mediante la denominada fabula rasa, que tiene como idea clave que el hombre puede conseguir todo lo que se proponga” (Barcenilla, 2014, p.73). Esta teoría plantea que el hombre se divide en dos tipos de naturalezas diferentes:

- Por un lado el “ser”, lo que nos viene dado, donde estamos.
- Por otro lado el “deber ser”, a donde se quiere llegar.

La única forma de llegar de un punto a otro es la acción, “considerándose el coaching el medio para conseguir este tránsito” (Barcenilla, 2014, p.73).

Ya más recientemente aparece la filosofía existencialista, que toma la existencia individual como eje central y cree que todos los seres

humanos tienen la capacidad de darse cuenta o tomar conciencia de sí mismos para replantearse su propio proyecto de vida. (Barcenilla, 2014, p.73)

En el coaching es fundamental esta reflexión interna. Y la toma de conciencia tanto interna como del entorno. Otra influencia propia de la filosofía existencialista, es que el coaching se orienta al qué y al cómo. No tanto al porqué de las cosas y las conductas. (Barcenilla, 2014, p.73)

c) El origen psicológico

En este punto tiene una especial relevancia Viktor Frankl, neurólogo y psiquiatra, creador de la logoterapia (modalidad de psicoterapia que propone que la voluntad de sentido es una motivación primaria del ser humano), como contraposición a las escuelas imperantes a mediados de los siglos XX, la del psicoanálisis de Freud y de la psicología individual de Adler. (Barcenilla, 2014, p.73)

Esa teoría se centra principalmente en el ámbito existencial, en dar un sentido a la existencia de cada uno de nosotros, utilizando para ello una comunicación activa y personal para que cada uno identifique y conozca qué es lo que realmente da sentido a su vida. (Barcenilla, 2014, p.73)

La logoterapia se centra en la persona, “exactamente igual que el Coaching teniendo muy en cuenta la comunicación efectiva, buscando en todo momento centrar los pensamientos y acciones en objetivos y metas, eliminando pensamientos y actuaciones dañinas” (Barcenilla, 2014, p.74).

El método fenomenológico enseña que es imprescindible abstenerse de todo prejuicio con los clientes, de forma que sean ellos quienes encuentren sus conciencias más puras de la misma manera el coaching se aleja de los conocimientos técnicos para conseguir así que la intuición se manifieste y poder percibir a la persona como un todo (visión global). (Barcenilla, 2014, p.74)

En el desarrollo de la escuela humanista se fusiona la filosofía existencialista y el método fenomenológico. De la psicología humanista tiene como centro al ser humano, valora principalmente sus necesidades y motivaciones, mientras que no considera tan importantes sus posibles patologías. (Barcenilla, 2014, pp.74-75)

El coaching, “habla el mismo lenguaje de la psicología humanista con conceptos como conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial” (Barcenilla, 2014, p.75).

La psicología humanista, “ha influido en gran medida en el Coaching, que puede considerarse una evolución de esta corriente” (Barcenilla, 2014, p.75).

El coaching también, “tiene del construccionismo: considerar que el pensamiento, el lenguaje y la acción son fundamentales y que determinan el ser y hacer de las personas” (Barcenilla, 2014, p.75).

La esencia del coaching viene de muchos siglos atrás, “lo que ha permitido su perfeccionamiento y actualización hasta nuestros días, buscando en todo momento la mejora del individuo” (Barcenilla, 2014, p.75).

2.2.3. El coaching en la actualidad

El Coaching, tal y como se entiende hoy día, comienza en la década de los 80 en esa fecha la psicología humanista sufre un decaimiento importante de alguna manera el Coaching, es una extensión o continuación de la ideología fundamental que la psicología humanista ha intentado profesar, enriquecido con todas las influencias anteriormente comentadas es a partir de los años 80 cuando el Coaching comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia. (Barcenilla, 2014, p.75)

2.2.4. Tipos de coaching

Se pueden clasificar los tipos de coaching, “en función de la metodología de trabajo que se utiliza o bien según el público al que se dirigen y el ámbito de la vida en el que se aplican” (Barcenilla, 2014, p.77).

a) Tipos de coaching según la metodología

Hay una manera generalizada de entender que es el coaching, “aunque podemos encontrar numerosas formas de llevar a cabo esa práctica es decir, que hay diversas metodologías de trabajo” (Barcenilla, 2014, p.77).

b) Coaching ontológico (coaching del ser)

Tiene su origen en la fenomenología de Heidegger. Trata de analizar los actos mentales y como se dirigen a objetos reales e irreales los actos de conciencia y las intenciones. En el coaching ontológico se observan tres manifestaciones de la experiencia humana: la lingüística (mental) la emocional y la corporal estos tres centros determinan a su vez formas de aprendizaje: por instrucción, por inmersión y por repetición. El coach ontológico desafía la visión de la vida e interpretaciones del coachee (cliente) para que elija con más libertad sus acciones futuras. (Barcenilla, 2014, p.77)

c) Coaching transformacional

Sostiene que todas las personas tienen la posibilidad de mostrar su potencial ilimitado y crear una nueva manera de vivir. La herramienta de trabajo es una conversación transformadora, sobre el quiebre (el problema) que genera tensión y preocupación al coachee. (Barcenilla, 2014, p.78)

d) Coaching coactivo

El trabajo del coach coactivo no consiste en instruir o aconsejar al cliente sino en articular preguntas poderosas, escuchar y devolver al

cliente para sacar a la luz las herramientas y creatividad que ya posee y de que descubran sus propias respuestas. (Barcenilla, 2014, p.78).

e) Coaching sistémico

Orientado, “al proceso de transformación de personas, equipos y organizaciones. En este tipo de Coaching se mira todo el sistema en el que esta insertada la persona. Por ellos es especialmente orientado empresas, equipos, grupos familiares” (Barcenilla, 2014, pp.78-79).

Está alineado con la construcción de conocimientos como posibilidad de acción efectiva frente a los desafíos del entorno está orientado al bienestar de las personas y al bien común es un proceso que se nutre de varias fuentes en forma sistémica. Es un conjunto de herramientas para diagnosticar, intervenir y acompañar para ayudar a sostener los nuevos comportamientos. (Barcenilla, 2014, p.79)

El coaching, “es un espacio donde el cliente se detiene, reflexiona y el coach ofrece preguntas el valor principal es detenerse desde ahí el coachee se puede ver desde fuera formando parte de un sistema con relaciones interconectadas. (Barcenilla, 2014, p.79)

f) Coaching estructural

Esta modalidad se ciñe al criterio de lo que es el Coaching en su versión más ortodoxa, aunque integra diferentes filosofías, psicologías y avances científicos, sien la principal influencia el estructuralismo del siglo XX, del que tomo su nombre. (Barcenilla, 2014, p.79)

El coach acompaña a la persona sin guiarla, “logrando que ella misma decida activar lo que necesita; nunca dice que hacer ni cómo hacerlo” (Barcenilla, 2014, p.79).

El Coaching estructural se basa en tres maestrías: observar, escuchar y preguntar, sin entregar ningún feedback al cliente ya que al hacerlo siempre se da una visión subjetiva que puede influenciar y en este tipo

de Coaching se busca sobre todo la neutralidad. (Barcenilla, 2014, p.79)

g) Modelo de coachville

Este modelo, creado por Thomas Leonard, parte de la idea de que el Coaching puede existir siempre y cuando haya una diferencia entre la situación actual y su situación deseada (la meta) para acompañar al cliente desde su presente hacia su futuro, se sigue un modelo de conversación con cinco etapas:

- El asunto de conversación.
- El objetivo de la conversación.
- La realidad de la situación presente.
- Las opciones que existen para lograr el objetivo.
- El compromiso hacia la acción. (Barcenilla, 2014, pp.79-80)

Thomas Leonard, “puede considerarse el padre del Coaching moderno, su modelo incorpora las habilidades esenciales del coach junto con los cinco pasos de la conversación. La maestría del coach consiste en fusionar armónicamente las dos partes” (Barcenilla, 2014, p.80).

2.2.5. Tipos de coaching según el ámbito de la vida en el que se aplican

a) Coaching personal (life coaching)

El coach, “se centra principalmente en potenciar los aparatos de la vida privada, la profesión, la salud y las relaciones” (Barcenilla, 2014, p.80).

b) Coaching ejecutivo

Es el Coaching especializado en ayudar a ejecutivos, su fundamento es la existencia de un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo muy competitivo y los recursos necesarios para obtener dichos resultados fundamentalmente conocimientos, dedicación y dinero. (Barcenilla, 2014, p.80)

c) Coaching empresarial

Es una disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos, “es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos” (Barcenilla, 2014, p.80).

d) Coaching deportivo

Es un proceso que facilita a los entrenadores deportistas, tanto individuales como equipos y su entorno el desarrollo de habilidades y capacidades emocionales y mentales para conseguir resultados deportivos extraordinarios y vivir una vida más satisfactoria. (Barcenilla, 2014, p.80)

Una de las claves de este tipo de coaching es la visualización, se aplica tanto a la construcción de una visión de futuro como fuente principal de motivación como al aprendizaje y mejora de movimientos y a la preparación mental. (Barcenilla, 2014, p.80).

e) Coaching de autoaplicación o autocoaching

Se puede definir como proceso que genera uno mismo para conseguir unos resultados que no están vivenciando, pero que aspira a vivir o tener. Toda la metodología está basada en facilitar cambios que pueda conseguir uno por sus propios medio, sin, a priori, soporte externo. La persona que decide someterse a un proceso de autocoaching debe implicarse totalmente en el mismo, y tener disciplina proponerse constantemente ejercicios: tareas, diseño de sueños y retos, práctica de la atención constante. (Barcenilla, 2014, p.81).

2.2.6. Utilidad del coaching en la vida diaria

a) Beneficios del coaching

En este apartado se va destacar, “a grandes rasgos que puede aportar el Coaching a la vida personal y laboral, teniendo muy presentes las

ventajas de utilizarlo en todo los ámbitos en los que uno de desenvuelve” (Barcenilla, 2014, p.81).

b) El desempeño

El Coaching intenta indagar en el conocimiento del sí mismo para de esta forma sacar lo mejor de cada uno, focalizado tanto a nivel individual como de equipos por lo tanto, gracias al Coaching se puede alcanzar una mejora tanto en el desempeño como en nuestra productividad en el trabajo. (Barcenilla, 2014, pp.81-82)

c) Desarrollo individual

Cuando un líder de un equipo opta por utilizar el Coaching con los miembros con los que colabora, les da la oportunidad de sacar lo mejor de sí mismos, de avanzar de poco a poco hacia sus metas creciendo como personas, sintiendo que en cada uno se está produciendo un desarrollo personal beneficioso para todo el equipo. (Barcenilla, 2014, p.82)

d) El aprendizaje

Actualmente es obligado para mantener o mejorar el puesto de trabajo, formarse, reciclarse y aprender de diversas fuentes, el Coaching promueve esto, la curiosidad las ganas de aprender el placer de descubrir, de aumentar las expectativas, planteando nuevos retos, etcétera. (Barcenilla, 2014, p.82)

e) Las interrelaciones

Siempre en todo momento, uno está transmitiendo una comunicación a los demás incluso cuando se permanece callado e inmóvil junto a una pared, la disposición de piernas, brazos; ayudan a comunicar e informar a todas las personas que pasan junto a uno sobre una determinada situación lo expuesto está unido estrechamente con las

interrelaciones que diariamente tenemos, y que siempre se pueden mejorar. (Barcenilla, 2014, p.82)

f) Calidad de vida

Es otro de los fines que busca el coaching, para el que es necesario tener en cuenta aspectos como: como el respeto, la libertad, los derechos la independencia, la autonomía, la responsabilidad, la autoestima, la motivación, el conocernos bien a nosotros mismos, etc. Todo esto y mucho más es lo que plantea y promueve el Coaching. (Barcenilla, 2014, pp.82-83)

g) La creatividad

La libertad del Coaching permite que se podamos hablar sin temor a la crítica, a la incompreensión, manipulación o limitación esa libertad para expresar una idea una opinión diferente pero constructiva con respecto a la de un amigo esa búsqueda interior sin cortapisas, promueve la creatividad y que se puedan compartir con los demás los puntos de vista. (Barcenilla, 2014, p.83)

h) Aprovechar lo que hay

Normalmente no se es muy consciente de lo que se tiene alrededor por ejemplo, en el trabajo es muy probable sorprender al descubrir lo que realmente pueden aportar las personas que están al lado, simplemente si tiene la libertad y son entrenados para desarrollar todo su potencial. (Barcenilla, 2014, p.83)

i) Proactividad

Término que Viktor Frankl, es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de las acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. La proactividad no significa solo

tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que se quiere hacer y cómo hacerlo. (Barcenilla, 2014, p.83)

j) Eficacia y rapidez

En las organizaciones donde el valor de las personas es mínimo los trabajadores se limitan a realizar su trabajo automáticamente y poco más. En una organización donde se aplica el coaching, los objetivos son la guía y las personas pueden aplicar todo su potencia para alcanzarlos, por ejemplo ante un problema se tendera a buscar una mejora con respecto a la situación anterior de una forma individual y se mes preciso también en equipo, no pasa nada por pedir ayuda no se produce una evitación del problema, ocultación del mismo o simplemente se escurre el bulto, como pasa en muchas organizaciones. (Barcenilla, 2014, p.83)

k) Flexibilidad

Uno de los aspectos que más caracteriza al coaching es su predisposición a la adaptación continua a nuevas situaciones lo que da entender su apuesta por la flexibilidad continua. Estos cambios pueden ser obligatorios o en muchos casos provocados lo que permite no sentirse nunca fuera del lugar sino ser conscientes de lo que se hace y hacia donde se va. (Barcenilla, 2014, p.83)

l) Personal y profesional

El coaching repercute tanto en la vida personal como profesional, ya que se trata de construir una nueva actitud ante lo que rodea partiendo del interior de cada uno siendo conscientes de nuestro potencial de las capacidades que tenemos y no explotamos de tantos recursos que pueden hacer de nosotros personas más felices y equilibradas entre otras cosas esto nos puede aportar el coaching. (Barcenilla, 2014, pp.83-84)

m) Reorientación

El coaching ayuda conocer el potencia del que se dispone los recursos y capacidades a través de esta técnica es fácil reorientar la vida laboral, personal o quizás todo lo que se hace muchas personas después de pasar media vida trabajando en algo se llena, pero que ofrecía compensaciones económicas interesantes se dan cuenta que hubieran sido mucho más felices ganando menos dinero y dedicándose a otras cosas el coaching da la oportunidad de que esto no pase priorizando los objetivos y las metas que mejor satisfagan como personas. (Barcenilla, 2014, p.84)

n) Facilidades

Cuando si sabemos a dónde se quiere llegar es mucho más sencillo tomar decisiones porque la meta está clara frente a esto la desorientación provoca equivocaciones continuas sensación de pérdida de tiempo problemas que se consideran barreras insalvables el coaching facilita seguir un camino en cada momento desde la seguridad en uno mismo. (Barcenilla, 2014, p.84)

o) Equilibrio

El coaching, “permite equilibrar los diversos ámbitos de la vida: personal, labora, familiar, social, en relación con la salud etc., conociendo las prioridades lo que satisface” (Barcenilla, 2014, p.85).

p) La comunicación

La comunicación en todas sus vertientes (verbal, no verbal, escrita) es uno de los elementos más importantes del ser humano y de las interrelaciones con las demás y que menos valor se le da, el coaching potencia ese conocimiento que permita relacionarse mejor con los demás, Para entender y hacerse entender mejor. (Barcenilla, 2014, p.85)

q) El potencial del coaching

Al respecto se entiende que, “hay muchas razones por las cuales el coaching crecerá en los próximos tiempos a continuación se detallan algunas de las más importantes” (Barcenilla, 2014, p.85).

r) Mejora del rendimiento

La vida moderna cada vez trae unas exigencia personales y profesionales más elevadas; la necesidad de hacer más y más cosas de prisa buscando en todo momento la creatividad, la novedad, planteamientos innovadores y a su vez flexibles todo ello exige una adaptación continua y el coaching puede ser clava para su adaptación. (Barcenilla, 2014, p.85)

s) Formación personalizada

La personalización está llegando a todos los ámbitos, todo tiende a que cada persona se sienta única y eso también se aplica al mundo del aprendizaje y la formación actualmente se está pasando de una forma masiva a otra más personalizada teniendo muy presente el entrenamiento, la práctica y experiencia que conlleva el proceso. (Barcenilla, 2014, p.85)

t) Mejora

Actualmente los factores externos que pueden ser concretados dentro de las organizaciones en la compra de nuevos elementos, ampliación a mercados emergentes u otra serie de actuaciones no aseguran por si solos una mejora de la situación de la compañía, por otro lado las probabilidades del crecimiento utilizando elementos internos centrados en la innovación, creatividad, adaptación al cambio o promoción del riesgo son mucho mayores y sus opciones de ser alcanzados tienen mucho que ver con aspectos como la autonomía, el conocimiento de nosotros mismos, la motivación, la práctica, la libertad y el entrenamiento. (Barcenilla, 2014, pp.85-86)

u) Riesgos de la psicología social

Cada vez es más común conocer e incluso padecer situaciones del mobbing, burnout, sobrecarga de trabajo, insatisfacción laboral o estrés, frente a esto es precisa una respuesta preventiva y que ayude a solucionar los problemas, que en gran medida encontraremos en planteamiento relacionados con la inteligencia emocional, la programación neurolingüística o el coaching. (Barcenilla, 2014, p.86)

v) Nuevas tecnologías

Frente a la búsqueda de personalizar la relación entre una organización y sus usuarios surgen opiniones que resaltan la despersonalización que conllevan las nuevas tecnologías, esto conlleva a un menor control directo del trabajador, la necesidad de que tenga más autonomía y en muchos casos la estandarización de una relación impersonal las nuevas tecnologías presentan una serie de oportunidades que es preciso saber aprovechar, sin caer en sus peligros. (Barcenilla, 2014, p.86).

w) Motivación

La voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal se trata de uno de los elementos básicos para todo lo que se hace tanto en la vida personal y laboral. Millones de personas realizan diariamente sus tareas completamente desmotivadas no les gusta lo que hacen y esto provoca equivocaciones, frustraciones, problemas en todo los frentes, tensiones, quiebras empresariales y un sinfín de situaciones nada recomendables, es preciso determinar objetivos que satisfagan, ya de ahí parte la motivación. (Barcenilla, 2014, pp.86-87)

x) Crecimiento

La mayoría de la gente quiere mejorar en la vida personal y en la vida laboral: entenderse mejor a uno mismo, entender y comunicarse de forma más adecuada con la pareja, amigos o colegas de trabajo, tener

la oportunidad de ascender desarrollarse profesionalmente y ser valorados por la empresa a la que se ofrecen los esfuerzos diarios... estos aspectos cada vez más son mas valorados y el coaching lo tiene muy en cuenta. (Barcenilla, 2014, p.87)

2.2.7. Características de un coach en la empresa

a) Claridad

Al respecto, “se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero” (Barcenilla, 2014, p.18).

b) Apoyo

Apoya al equipo, “aportando la ayuda que necesitan ya sea información, materiales, consejos o comprensión” (Barcenilla, 2014, p.18).

c) Construcción de confianza

Permite que las personas del equipo sepan que uno cree en ellas en lo que hacen, se señalan éxitos ocurridos o se revisa con ellos las causas de esos éxitos y otorgan reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria. (Barcenilla, 2014, p.18)

d) Mutualidad

Comparte una visión de las metas comunes para asegurarse de eso debe tomarse un tiempo para explicar en detalle las metas y cerciorarse de que los miembros del equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones? ¿Cuáles son los pasos a dar para lograr las metas? ¿Cuándo? (Barcenilla, 2014, p.18)

e) Perspectiva

Comprende el punto de vista de los subordinados realiza preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo, cuantas más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. Nunca debe asumirse a priori que ya se sabe lo que piensan y sienten los miembros del equipo, hay que preguntarles. (Barcenilla, 2014, p.18)

f) Riesgo

Permite que, “los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos” (Barcenilla, 2014, p.18).

g) Paciencia

Siempre que sea posible, “deben evitarse respuestas “viscerales” que pueden minar la confianza del equipo en su habilidad para pensar y reaccionar” (Barcenilla, 2014, p.18).

h) Confidencialidad

Los mejores coach, “son aquellos que mantienen la boca cerrada, mantener la confidencialidad de la información individual, es la base de la confianza y su credibilidad como líder” (Barcenilla, 2014, p.18).

i) Respeto

Implica la actitud percibida en el gerente hacia los individuos que guía uno puede respetar mucho a los miembros de su equipo, pero si tiene poca disposición a involucrarse, poca habilidad para ejercer la paciencia, Hace que comunique poco respeto. (Barcenilla, 2014, p.18)

2.2.8. Beneficios que aporta el coaching a las organizaciones o equipos empresariales

a) Superar los problemas de rendimiento de los colaboradores

La existencia de estructuras empresariales cada vez más horizontales hace que, “gerentes y colaboradores trabajen relacionándose de una forma más estrecha, fortaleciendo los vínculos emocionales” (Barcenilla, 2014, p.20).

En este tipo de relaciones, “la formación se realiza durante la actividad diaria y es ahí el gerente a formar y prestar ayuda a sus colaboradores corrigiendo pautas y comportamientos que permitan la mejora de estos” (Barcenilla, 2014, p.20).

Esta mejora debe adquirirse, “en base a diferentes funciones que pueden ir desde fomentar el desarrollo de habilidades directivas, a impartir conocimientos técnicos o inculcar valores y comportamientos que ayuden a optimizar el rendimiento de los colaboradores” (Barcenilla, 2014, p.20).

De esta forma, “se prepara a los equipos y sus componentes al desarrollo de tareas cada día más exigentes” (Barcenilla, 2014, p.21).

b) Incrementar la productividad de los miembros del equipo

Se consigue, “entrenando y desarrollando las destrezas del pupilo, imbuyéndolo en el know how propio y haciéndole partícipe del mismo, comportándose casi como un entrenador” (Barcenilla, 2014, p.21).

Un colaborador adiestrado en la consecución de objetivos, con las ideas claras del camino a seguir un adecuado aprendizaje sobre la gestión de los resultados y la valoración de la actividad que haya sido entrenado en la cultura del saber pensar y la razón que sea capaz de implementar con sentido común tiene potencial para incrementar de una forma notable su productividad, esta crecerá de forma

proporcional al esfuerzo y dedicación que prestemos a la enseñanza, fortalecimiento o corrección de las aptitudes y actitudes del pupilo y a la implantación de las mismas. (Barcenilla, 2014, p.21)

c) Formar desarrollar habilidades directivas o destrezas profesionales

El coaching es, “entrenamiento, dedicación, aprender a desarrollar al máximo las propias habilidades y adquirir nuevas destrezas” (Barcenilla, 2014, p.21).

Es así que, “cada nuevo paso, cada nueva fase de adiestramiento comporta una nueva habilidad en el pupilo, y por tanto una cesión de responsabilidad por parte del gerente” (Barcenilla, 2014, p.22).

Esto ayuda, “a delegar en los colaboradores, por lo que se dedica menos tiempo a las tareas rutinarias, y a estas se cambian por trabajos de mayor valor añadido para la organización, lo que incrementa la eficacia como manager” (Barcenilla, 2014, p.22).

d) Aumentar la retención de colaboradores

El coaching, “es una técnica personalizada, en la cual participan activamente el jefe y su empleado, genera confianza esto se traduce en fidelidad, se traslada al nuestro colaborador todo el saber hacer y las claves del éxito” (Barcenilla, 2014, p.22).

Nada genera tanto compromiso como el sentimiento de ver, notar que se crece personal y profesionalmente, ayudado por el manager a desarrollar las habilidades, es una situación indudablemente motivadora y esta motivación es la que hace que se frene la rotación. (Barcenilla, 2014, p.22)

e) Mejora el desempeño y la productividad

El coaching no podía haber tenido el crecimiento que tubo si no funcionara bien en este sentido, el coaching favorece a que individuos

y equipos pongan lo mejor de sí en las que realizan, algo que la capacitación tradicional, en general, no consigue. (Barcenilla, 2014, p.22)

f) Desarrollo personal

Desarrollar a las personas solo implica, “enviarlos a realizar cursos breves o Works-hops una o dos veces por año. El coaching brinda a los managers una manera efectiva de facilitar día a día el desarrollo del talento y retenerlo” (Barcenilla, 2014, p.22).

g) Mejora del aprendizaje

El coaching, “favorece el aprendizaje y cataliza dicho proceso, sin pérdida de tiempo ya que permite lograrlo “on line” sin dejar las tareas habituales ni el lugar de trabajo” (Barcenilla, 2014, pp.22-23).

h) Mejora de las relaciones

El mismo acto de realizar una pregunta poderosa, “agrega valor si las preguntas se hacen con intención de ayudar a otros a crecer y mejorar, transmiten implícitamente un mensaje: me importas” (Barcenilla, 2014, p.23).

i) Mejora de la calidad de vida en el trabajo

El empleo efectivo por parte de los managers de técnicas de coaching para el desarrollo de su gente, requiere de ellos una mayor conciencia en las respuestas que dan a cada una de las circunstancias que se presentan en el ámbito laboral. (Barcenilla, 2014, p.23)

El respeto de valores tales como, “la humildad, la autenticidad, la responsabilidad, la colaboración, la confianza, produce un impacto directo en el bienestar que las personas comienzan a experimentar al perseguir sus objetivos de trabajo” (Barcenilla, 2014, p.23).

j) Incrementa la creatividad

El ambiente del coaching fomenta el aprendizaje y el descubrimiento de alternativas creativas para producir mayor efectividad, la actitud del aprendizaje y dialogo, posibilita una emocionalidad de entusiasmo creativo, en lugar del miedo al ridículo a la burla o a la descalificación. (Barcenilla, 2014, pp.23-24)

k) Mejora el uso de las habilidades y recursos

Dado que uno de los pilares culturales a los que aspira una cultura que favorece el coaching y el aprendizaje es la responsabilidad e integridad incondicional, se promueven y valoran los comportamientos de quienes persiguen sus objetivos de mejora utilizando todo los recursos disponibles, poniendo en acción el máximo de sus habilidades, respetando sus valores. (Barcenilla, 2014, p.24)

l) Facilita respuestas rápidas y efectivas a situaciones de emergencia

En un ambiente en el que las personas son valoradas por su capacidad de aprender, impera la iniciativa. Al encontrarse ante un imprevisto o una emergencia la gente toma acción y riesgos antes que sus jefes, alejados del lugar donde ocurren dichas situaciones, les digan que hacer. En una cultura donde impera el miedo a ser castigado ante el error, nadie se mueve sin la aprobación o el pedido explícito de su jefe. (Barcenilla, 2014, p.24).

m) Mejora de la flexibilidad y la adaptabilidad al cambio

La esencia del coaching, “esta empapada del espíritu del cambio y responsabilidad hacer lo mismo que se hizo hasta ahora no resulta una estrategia efectiva para mejorar. La flexibilidad y la resiliencia son factores de supervivencia organizacional” (Barcenilla, 2014, p.24).

2.2.9. Estilo de coaching

a) Estilo coaching norteamericano

Es una manera de hacer coaching, “basada en el desarrollo del modelo autodenominado 5 x 15; esto, es 5 elementos interrelacionados cada uno de ellos compuesto por 15 ítems” (Barcenilla, 2014, p.24).

Las 15 competencias. Recogen las habilidades básicas que deben desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión con éxito:

- Generar conversaciones provocadoras en sesiones cortas escuchando al cliente, cuestionándole, haciendo preguntas adecuadas, buscando claridad.
- Facilitar el auto descubrimiento, porque cuanto mejor se conoce uno así mismo, mejores decisiones puede tomar.
- Sacar más grande pidiendo al cliente que piense y actué a lo grande que suba el listón y sus estándares.
- Disfrutar inmensamente del cliente, cuando el coach disfruta con un cliente se desarrolla un alto grado de confianza de forma natural los clientes corren más riesgos, avanzan más rápidamente.
- Ampliar los esfuerzos del cliente actuando como catalizador y acelerador.
- Navegar vía curiosidad dejarse guiar por ella para que se produzca el aprendizaje en un doble sentido ya que el coach también aprende de su interrelación con el coachee.
- Reconocer la perfección en cada situación una forma de ver la vida es creer que todo lo que sucede, sucede por una razón perfecta.
- Poner rumbo a lo más importante dependiendo del momento, lo que es más importante para el cliente cambiara, el coach es rápido para identificar esta diana móvil y flexible para ajustar el coaching para que sea efectiva en ese nuevo camino.
- Comunicar claramente los coachs trabajan para limpiarse de prejuicios, necesidades insatisfechas, deberías, podrías, discursitos, agendas, arrogancia y miedos.

- Contar lo que percibes cuanto más a menudo y más fácilmente un coach pueda compartir lo que se ve, siente y escucha, añade mayor valor para ese cliente.
- Ser el hinchado del cliente cuando el coach se convierte en un hinchado del cliente a todo los niveles (incluyendo sus acciones, progreso, sueños, características, compromisos, dones y cualidades) el cliente incrementa su probabilidad de éxito.
- Explorar nuevos territorios el coach amplía la, forma de pensar del cliente tejiendo nuevos conceptos, principios y distinciones durante la sesión, e invita al cliente a probar nuevas formas de hacer las cosas incluso identificar nuevas metas o resultados.
- Saborear la verdad siempre hay una verdad que cuando se descubre y se articula puede transformar la vida o el negocio de una persona.
- Diseñar un entorno favorable el éxito y la evolución personal, son sostenibles cuando existen entornos y estructuras de seguridad que lo apoyan.
- Respetar la humanidad del cliente, todo el mundo tiene límites, tanto internos como externos, el coach sabe esto y lo respeta. (Barcenilla, 2014, pp.24-27)

Los 15 clarificadores. Aclaran el fundamento de lo que expresa el cliente permitiendo así que el coaching se oriente hacia lo que resulta más importante en cada momento:

- Urgente o importante.
- Afrontar o evitar.
- Hecho o interpretación.
- Aceptar o resistir.
- Referencia interna o externa.
- Deseo o necesidad.
- Oportunidad o posibilidad.
- Fuente o síntoma.
- Abriendo o compartiendo.
- Respuesta o reacción.
- Crear o eliminar.
- Problema o preocupación.

- Aceptación o resistencia.
- Dirigiéndose a o huyendo de.
- Presente o pasado. (Barcenilla, 2014, p.27)

Los 15 productos. Recogen las diferentes aportaciones que el coach puede hacer a su cliente, el objetivo es que puede aprovechar al máximo la colaboración:

- Nuevas perspectivas.
- Validación.
- Un mensaje.
- Energía.
- Solución.
- Un plan de acción.
- Estructura.
- Recurso.
- Opciones.
- Apoyo.
- Aprendizaje.
- Consejo.
- Estrategias.
- Feedback (retroalimentación).
- Desafío (reto). (Barcenilla, 2014, p.27)

Los 15 marcos. Recogen las creencias en las que se mueve el coach, aquellas que le dan poder para ampliar los mapas mentales del cliente:

- Todo se puede solucionar...o no.
- Siempre se puede disminuir el riesgo.
- Siempre hay una forma mejor.
- El éxito es un efecto.
- Las emociones son maestros.
- Posponer tiene un costo.
- La intuición es una forma elevada de inteligencia.
- La respuesta existe.

- La confianza en uno mismo se construye.
- Todo el mundo tiene ideas.
- El trabajo se puede disfrutar.
- Los problemas son oportunidades.
- La gente siempre da lo mejor de sí misma... aunque no siempre lo haga.
- La conciencia une es posible comprender verdades más allá.
- La vida es sobre nosotros, pero no te la tomes de forma personal.
(Barcenilla, 2014, pp.27-28)

Los 15 puntos de estilo. Recogen la forma en la que el coach debe relacionarse con el cliente para que la relación de coaching sea fructífera:

- Percibir correctamente lo que el cliente expresa.
- Responder claramente.
- Tomar en serio las preocupaciones del cliente.
- Articular de manera simple.
- Ser ligero y neutro.
- Colaborar.
- Saber recibir y transmitir simultáneamente.
- Comunicar plenamente.
- Mantener el ritmo.
- Saber escuchar “entre líneas”.
- Utilizar palabras que se entiendan fácilmente.
- Estar seguro de sí mismo.
- Estar centrado en el cliente.
- Sentirse cómodo con los problemas.
- Estar “con” el cliente. (Barcenilla, 2014, p.28)

b) Estilo de coach europeo

Según John Whitmore, “el buen coaching es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada practica si se pretende extraer todo su asombro potencial” (Barcenilla, 2014, p.28).

El coaching consiste, “en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, es aceptar que todo el mundo tiene potencial que puede ser liberado” (Barcenilla, 2014, p.28). Un coach utiliza las siguientes premisas:

- Elevar la conciencia

Elevar la capacidad de darse cuenta lo que permitirá al cliente una mayor comprensión de sí mismo y la posibilidad de identificar el lugar al que realmente quiere llegar, la conciencia se desarrolla a través del autoconocimiento y alimenta la confianza, la seguridad y la responsabilidad. Por ejemplo un proceso de coaching que parte y se enfoca en una cuestión como la dificultad de una persona para hablar en su trabajo puede finalmente arrojar luz sobre una resistencia personal a decir “no” a ponerse límites al otro... solucionando actitudes mucho más profundas de esta manera. (Barcenilla, 2014, pp.28-29)

- Asumir la responsabilidad

La responsabilidad implica, “reconocer que uno es dueño de sus acciones. Más allá de juicio del culpable o inocente, cuando uno se hace responsable puede preguntarse qué hacer como intervenir solo así se puede encontrar la posibilidad de actuar” (Barcenilla, 2014, p.29).

- Desarrollar la confianza en uno mismo

Saber que se puede conseguir aquello que se desea, para reconocerse como un ser único y valioso. El que cree en sí mismo también creará en los demás, en el futuro, en la sociedad que le rodea y tendrá una actitud más abierta al cambio y la posibilidad. (Barcenilla, 2014, p.29).

2.2.10. Características del clima laboral

Dada la dificultad de definir el concepto de "Clima Laboral", es preferible reconocerlo por sus características:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
 - El clima es una configuración particular de variables situacionales.
 - Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
 - El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
 - El clima está siendo determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
 - El clima es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
 - El clima es un fenómeno lógicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
 - El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
 - Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
 - Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
 - Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes del comportamiento.
- (Ucero, p.6)

2.2.11. Estructura y procesos del clima laboral

Uno de los aspectos a considerar en el concepto de clima organizacional son las dos grandes categorías:

a) Estructura organizacional

- Envergadura de control.
- Dimensión y tamaño de la organización.
- Nº de los niveles jerárquicos.
- Configuración jerárquica de puestos.
- La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el Nº de unidades/departamentos.
- Especialización de funciones.
- Centralización/descentralización de la toma de decisiones.
- Normalización de los procedimientos.
- Aspectos formales de los procedimientos organizacionales.
- Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas. (Ucero, p.7)

b) Proceso organizacional

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Control.
- Gestión de Conflictos.
- Coordinación.
- Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
- Especialización de funciones.
- Estatus, papel y relaciones.
- Mecanismos de socialización de los empleados.
- Grado de autonomía de los empleados. (Ucero, p.7)

2.2.12. Escalas de clima

a) Escalas de clima organizacional usadas por Wasters et. Al.

- Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está engranado" con la tarea que se realiza. (Ucero, p.8)
- Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo. (Ucero, p.8)
- Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida. (Ucero, p.8)
- Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada con la realización de una tarea. (Ucero, p.8)
- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el administrador y sus subalternos. (Ucero, p.8)
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación en comunicaciones. (Ucero, p.8)
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover la organización", y para motivar por ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable. (Ucero, p.8)
- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos. (Ucero, p.9)

- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay. Se insiste en el "papeleo" y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal. (Ucero, p.9)
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. (Ucero, p.9)
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su oficio; énfasis en recompensas positivas más bien que en sanciones; la equidad percibida de las políticas de paga y promoción. (Ucero, p.9)
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización. Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada. (Ucero, p.9)
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en que lo quieren a uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales. (Ucero, p.9)
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. (Ucero, p.9)
- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo. (Ucero, p.10)
- Conflicto: El sentimiento de que los administradores y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los

problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. (Ucero, p.10)

- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a este espíritu. (Ucero, p.10)
- Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones, son contradictorias o no se aplican uniformemente. (Ucero, p.10)
- Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición. (Ucero, p.10)
- Adecuación de la planificación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del oficio. (Ucero, p.10)
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en la política, personalidad, o credenciales educativas. (Ucero, p.10)
- Tolerancia de errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. (Ucero, p.10)

b) Escalas de clima tipo de información para diagnosticar la moral laboral del mando.

- Exigencias del trabajo: Presión del trabajo, fatiga, aburrimiento, carga y horas de trabajo. (Ucero, p.11)
- Condiciones del trabajo: Molestias, preocupación de la dirección por las condiciones, adecuación del equipo, medidas de seguridad, efectos de éstas sobre la eficiencia. (Ucero, p.11)

- Remuneración: Adecuación, comparación con la de otros en la empresa y en otras empresas locales, administración del sistema de remuneración. (Ucero, p.11)
- Beneficios de los mandos: Todos los beneficios, comparación con los beneficios en otras empresas, conocimiento del programa, administración de beneficios. (Ucero, p.11)
- Amistad, cooperación de los mandos: Dominio, fricciones. (Ucero, p.11)
- Relaciones mando / empleado: Estilo de Mando, equidad, destino de las sugerencias, crédito por el buen trabajo, preocupación por el bienestar, mantenimiento de las promesas. (Ucero, p.11)
- Confianza en la dirección: Creencia en la integridad de sus jefes, de la dirección y en su preocupación por el bienestar de los empleados, adecuación de las políticas de personal, amistad. (Ucero, p.11)
- Competencia técnica del mando: Aptitudes administrativas, conocimiento del trabajo, aptitud para formar a los empleados, toma de decisiones, organización del trabajo. (Ucero, p.11)
- Efectividad de la administración: Competencia de los altos niveles directivos, eficiencia de las operaciones de la empresa, cooperación entre departamentos. (Ucero, p.12)
- Adecuación de la comunicación: Libertad para expresar la opinión y sugerir mejoras, tratamiento de las quejas, información acerca de las operaciones y planes. (Ucero, p.12)
- Status y reconocimiento: Situación respecto a la empresa, valoración equitativa del trabajo realizado, respeto por los juicios u opiniones. (Ucero, p.12)

- Seguridad del puesto y relaciones de trabajo: Seguridad respecto a despido y cese arbitrarios, reconocimiento de la duración de los servicios, tratamiento de los cambios de trabajo. (Ucero, p.12)
- Identificación con la empresa: Orgullo respecto a la empresa, interés en su futuro, sentido de pertenencia y participación en la empresa. (Ucero, p.12)
- Posibilidades de mejora y desarrollo: Oportunidades de utilizar las aptitudes personales, de progresar y desarrollarse en el puesto, de ascender en la organización. (Ucero, p.12)

2.2.13. Comportamiento Organizacional

Que (abrevia CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos, estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. (Stephen P. Robbins. p.08).

2.2.14 Orientación a Resultados

La orientación a resultados consiste en dirigir todos los actos de una empresa hacia la meta deseada, actuando de forma eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes y que son necesarias para satisfacer las peticiones del cliente, superar los estándares propios y, finalmente, ser mejor que los competidores. (EAE Business School).

2.2.15 Estrategias de Formación

Una estrategia de formación no es más que un conjunto de acciones para conseguir un objetivo educativo. Al igual que un plan de marketing, también en la enseñanza se establecen acciones para lograr el éxito de la formación. Por tanto, los tutores deben enfocar el

contenido y su forma de enseñar. (Innovación y cualificación s. 29200-C/Cueva de viera2)

2.2.16. Aptitudes para el Puesto

Aptitud es la habilidad o postura que posee una persona o cosa para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño de un negocio, industria, arte, deporte, entre otros. La palabra aptitud proviene del latín aptus que significa “capaz para”.

Se entiende que aptitudes para el puesto son las capacidades que tiene el trabajador como son cognitivas, físicas, biológicas, laborales, analíticas, y otros según la necesidad del puesto o área que se desempeña. (“Aptitud”. En significados.com)

2.3. Marco conceptual

- Actitudes

Es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

- Apoyo del Jefe

Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.

- Apoyo organizacional percibido

Creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la empresa y de sus jefes. Es un determinante importante del compromiso, del esfuerzo y por tanto del desempeño y de la productividad del empleado.

- **Capacidad**
Se refiere a los recursos y aptitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido.
- **Capacitación**
La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.
- **Capacitador**
Es una mezcla de instructor, profesor, entrenador, y preparador. Puesto que la instrucción se dirige a personas con experiencia y formación profesional, es recomendable que se tome un modelo de "facilitador" del aprendizaje y no de maestro.
- **Coach**
Es la personal que se ha formado para motivar para enseñar técnicas que ayuden a alcanzar las metas que se quieren conseguir.
- **Coachee**
Es la persona que hace y se responsabiliza del proceso de cambio para conseguir su objetivo. También se le puede llamar cliente, pero nunca paciente.
- **Coherencia**
Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- **Comportamiento**
Conductas de las personas en las organizaciones, incidiendo en las relaciones individuales, grupales y la interacción entre las personas y la organización.
- **Conocimiento**
El conocimiento es un conjunto de representaciones abstractas que se almacenan mediante la experiencia o la adquisición de conocimientos o a través

de la observación. En el sentido más extenso que se trata de la tenencia de variados datos interrelacionados que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

- Claridad Organizacional

Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Empresa.

- Clima laboral

Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

- Coaching

Es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

- Desempeño

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

- Disponibilidad de Recursos

Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

- Disposición al esfuerzo

Interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo adicional al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central en la vida de la persona. Este indicador constituye una medida global de motivación y compromiso con la tarea.

- Emociones

Las emociones son reacciones que todos experimentamos: alegría, tristeza, miedo, ira. Son conocidas por todos nosotros pero no por ello dejan de tener complejidad. Aunque todos hemos sentido la ansiedad o el nerviosismo, no todos somos conscientes de que un mal manejo de estas emociones puede acarrear un bloqueo o incluso la enfermedad.

- Entidad financiera

Las entidades financieras pueden ser bancos, cajas de ahorros o cooperativas de crédito, es decir, intermediarios que administran y prestan dinero; o empresas financieras, un tipo distinto de intermediarios financieros que, sin ser bancos, ofrecen préstamos o facilidades de financiamiento en dinero.

- Entrenador

Persona que entrena a personas o animales en la práctica de una actividad, en especial si se dedica a ello profesionalmente.

- Estabilidad

Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

- Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

- Facilitador

Un facilitador es la persona que ayuda a un grupo a entender los objetivos comunes y contribuye a crear un plan para alcanzarlos sin tomar partido, utilizando herramientas que permitan al grupo alcanzar un consenso en los desacuerdos preexistentes o que surjan en el transcurso del mismo. Hay muchos tipos de facilitadores, en función del tipo de ámbito en el que se desarrollen las actividades de los grupos.

- Financiera

La palabra financiera es un término que ostenta un uso recurrente en el ámbito de las finanzas y de los negocios. Por caso, es que uno de los empleos que más recibe la palabra es justamente para designar a todo aquello relativo y propio del mundo de las finanzas.

- Habilidades

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

- Imagen de la empresa

Medida de lo positivo o negativo de la impresión general que las personas se han formado de la organización a la que están vinculadas. La favorabilidad de esta impresión incide sobre la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso.

- Mentor

Es una persona que, con mayor experiencia o conocimiento, ayuda a una persona de menos experiencia o conocimiento.

- Motivación

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones. Motivar a alguien, en sentido general, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los directivos dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

- Objetivos

Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.

- **Productividad**
Es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial podríamos definir la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.

- **Retribución**
Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

- **Tiempo**
Es una magnitud física con la que medimos la duración o separación de acontecimientos. El tiempo permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un futuro y un tercer conjunto de eventos ni pasados ni futuros respecto a otro.

- **Trabajador**
Es la persona que presta servicios que son retribuidos por otra persona, a la cual el trabajador se encuentra subordinado, pudiendo ser una persona en particular, una empresa o también una institución.

- **Trabajo en Equipo**
Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.

- **Trato Interpersonal**
Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) Existe una relación significativa entre estrategias de formación y el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.
- b) Existe una relación significativa entre estrategias de formación y la orientación a resultados de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.
- c) Existe una relación significativa entre las aptitudes para el puesto y el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.
- d) Existe una relación significativa entre las aptitudes para el puesto la orientación a resultados de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

3.2. Variables

3.2.1. Variable 1: Coaching.

3.2.2. Variable 2: Clima laboral.

3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
V1: Coaching	Es un proceso en el cual existen elementos indispensables para que los objetivos empresariales funcionen, realizando un desempeño que sea excelente y que se vea reflejado en el aumento de ventas, motivación del personal, desarrollo de habilidades directivas, y otros beneficios que el coaching da a las empresas (Ravier, 2005).	Es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.	Estrategias de formación	Entrenador
				Capacitación
V2: Clima laboral	Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Torrecilla, p.5)	Es el medio ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de las empresas, tiene mucha influencia en la satisfacción y en la productividad de las personas. Por otro lado está relacionado con el “saber hacer” de los directivos de las organizaciones, comportamientos de los trabajadores, su forma de trabajar y de relacionarse, la interacción que tienen con la empresa y por ultimo con el trabajo personal.	Aptitudes para el puesto	Conocimiento
				Trabajador
				Capacidad
				Habilidades
				Actitudes
V2: Clima laboral	Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Torrecilla, p.5)	Es el medio ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de las empresas, tiene mucha influencia en la satisfacción y en la productividad de las personas. Por otro lado está relacionado con el “saber hacer” de los directivos de las organizaciones, comportamientos de los trabajadores, su forma de trabajar y de relacionarse, la interacción que tienen con la empresa y por ultimo con el trabajo personal.	Comportamiento organizacional	Motivación
				Emociones
				Desempeño
V2: Clima laboral	Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Torrecilla, p.5)	Es el medio ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de las empresas, tiene mucha influencia en la satisfacción y en la productividad de las personas. Por otro lado está relacionado con el “saber hacer” de los directivos de las organizaciones, comportamientos de los trabajadores, su forma de trabajar y de relacionarse, la interacción que tienen con la empresa y por ultimo con el trabajo personal.	Orientación a resultados	Tiempo
				Objetivos

Fuente: Elaboración propia

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque

El presente trabajo corresponde al enfoque cuantitativo debido que, “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.4).

3.4.2. Tipo de estudio

El presente trabajo corresponde al tipo de investigación básica debido a que, “No tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (Carrasco, 2008, p.43).

3.4.3. Diseño de investigación

Este trabajo corresponde al diseño no experimental de investigación debido a que, “Son aquellos cuyas variables carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco, 2008, p.71).

Los diseños no experimentales presentan dos formas generales: los diseños transeccionales o transversales que a su vez se subdividen en diseños transeccionales descriptivos, diseños transeccionales explicativos-causales y diseños transeccionales correlacionales; y los diseños longitudinales que a su vez se subdividen en diseños longitudinales de tendencia o trend; diseños longitudinales de evolución de grupos o cohort y los diseños longitudinales de panel. (Carrasco, 2008, p.71)

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Es entendida como, “el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”

(Carrasco, 2008, p.73). Para esta investigación se determinó como población un total de 22 trabajadores que integran en la Financiera Pro Empresa Agencia Andahuaylas.

3.5.2. Muestra

La muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son la de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco, 2008, p.237).

Del total de la población se tiene que calcular una cantidad menor a la que se le conoce como fragmento con la finalidad de facilitar la recolección de datos que valoren a toda una población.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

3.6.1.1. La encuesta

Para el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta, ya que, “es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene” (Carrasco, 2008, p.314). Esta técnica permite al investigador facilitar la recolección de información masiva ya que utiliza un solo formato diseñado de forma general para todos los encuestados.

En efecto, “la encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (Carrasco, 2008, p.314). Vale indicar que para este trabajo de investigación se visitó al establecimiento financiero para poder encuestar en un solo momento a todos los involucrados con este proyecto.

3.6.2. Instrumento

3.6.2.1. El cuestionario

Se empleó como instrumento el cuestionario, debido que, “es el instrumento de investigación social más usada cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas” (Carrasco, 2008, p.318). La formulación y diseño del cuestionario estuvo enfocado en la consulta a los involucrados mediante las preguntas y/o afirmaciones con alternativas de respuesta “cerrada” ya que esto facilitó su posterior tabulación en el programa estadístico utilizado.

Este instrumento que es una forma o modalidad de la encuesta, en la que no es necesaria la relación directa, cara a cara con la muestra de estudio (unidad de análisis o personas encuestadas), consiste en presentar (previa orientación y charlas motivadoras) a los encuestados una hoja o pliego de papel (instrumentos), conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo. (Carrasco, 2008, p.318)

La cantidad de personas a evaluar fueron considerables, el cual al demandar bastante tiempo para poder hacer consultas uno a uno, era más conveniente elaborar un cuestionario que respuesta a los indicadores de la investigación y así se pudo llegar con base al desarrollo de las conclusiones y que esto permitió brindar recomendaciones acertadas para la mejora del problema.

3.7. Métodos de análisis de datos

Una vez concluida la recolección de los datos se pasará a evaluar los resultados, y para este fin se hará uso del programa estadístico “SPSS v24”.

El cual facilita y crear un archivo de datos en una forma estructurada y también organizar una base de datos que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas. A pesar de que existen otros programas (como Microsoft Excel) que se utilizan para organizar datos y crear archivos electrónicos, SPSS permite

capturar y analizar los datos sin necesidad de depender de otros programas. Por otro lado, también es posible transformar un banco de datos creado en Microsoft Excel en una base de datos SPSS. (Castañeda, Cabrera, Navarro & Vries, 2010, p.15)

En ese entender, dentro de este programa estadístico se utilizarán los siguientes métodos para el procesamiento y análisis de los datos cuantitativos para su posterior interpretación y discusión de resultados:

3.7.1. Estadísticas para el análisis de datos

Al respecto, “la estadística permite recolectar, analizar, interpretar y presentar la información que se obtienen en el desarrollo de una determinada investigación; el paso siguiente a la elaboración del plan de investigación estadístico es la recolección definitiva de los datos” (Monje, 2011, p.173).

Esta recolección consiste en los procedimientos de observación y anotación o registro de los hechos en los formularios que se han diseñado previamente. De esta recolección depende en gran parte la calidad del análisis que se realice, ya que pueden existir interpretaciones falsas y análisis erróneos de las situaciones, cuando existen fallas en la recolección de la información. (Monje, 2011, p.173)

Por esto todo dato o grupo de datos obtenidos, antes de ser totalizado requiere un examen crítico, sobre aspectos de exactitud, precisión y representatividad, lo que se denomina la crítica del dato; después en caso que sea necesario, se procede a su codificación. (Monje, 2011, p.173)

En la actualidad el procesamiento de la información que permite el cálculo de medidas estadísticas para el análisis, se hace a través de programas de computador, por lo que se debe poner más atención al significado de los resultados que a la utilización de las formulas. (Monje, 2011, p.173)

3.7.2. Estadística descriptiva

El concepto básico de la descripción estadística es la distribución de frecuencias, método para organizar y resumir datos, que son ordenados indicándose el número de veces que se repite cada valor. Esta distribución puede realizarse con las variables medidas desde el nivel nominal hasta el de razón. (Monje, 2011, p.174)

Los cuadros o tablas se refieren a un arreglo sistemático de la información dispuesto en filas y en columnas con fines comparativos. Los datos deben estar ordenados para que ofrezcan algún tipo de información; son un buen complemento del texto en los informes. Los cuadros o tablas pueden ser:

- Unidimensional cuando se refiere a una sola variable.
- Bidimensional cuando se incluyen dos variables.
- Pluridimensional o multidimensional cuando se incluyen tres o más variables. (Monje, 2011, p.175)

a) Representación gráfica de los datos

Es la representación de los datos estadísticos mediante conceptos de longitud, área, volumen auxiliados por medio de figuras geométricas y sus propiedades, con el apoyo de sistemas de coordenadas. También pueden acompañarse con el uso de rayados, sombreados o con colores para resaltar alguna parte en especial. (Monje, 2011, p.175)

Se usan para enfatizar la presentación de los datos estadísticos; cuando se quiere resaltar determinado hallazgo se acompaña de la tabla ya que los gráficos no dan exactitud, sino consistencia y forma, en cambio la tabla si ofrece la precisión con aproximación exacta de datos y estimaciones. (Monje, 2011, p.175)

Entonces, “cuando las variables son discretas la representación de hace mediante diagrama de frecuencias, estas frecuencias pueden ser absolutas o relativas acumuladas” (Monje, 2011, p.175).

Asimismo, “en las variables continuas su presentación grafica se hace mediante histogramas de frecuencias cuando se utilizan frecuencias absolutas. Si la frecuencia es relativa acumulada se utiliza una ojiva ascendente para graficar” (Monje, 2011, p.175).

b) Estadígrafos de posición

- Mediana

Al respecto, “es un conjunto de datos (de mayor a menor o viceversa) es el valor que divide el conjunto de los valores en 2 partes iguales. No es afectada tan drásticamente por los valores extremos” (Monje, 2011, p.177).

- Moda

Al respecto, “es el valor de la variable que se presenta con mayor frecuencia. Una serie de datos puede tener una sola moda, dos modas, tres modas, etc. O no tener ningún valor modal” (Monje, 2011, p.178).

- Promedio aritmético o media aritmética

Al respecto, “es el único valor de la variable que se obtiene de sumar todos los valores de la serie y dividir por el total de ellos. Es el estadígrafo de posición más conocido” (Monje, 2011, p.180).

3.7.3. Estadística inferencial

a) Estimación de parámetros

Al respecto, “se ha mencionado que los estadígrafos son estimativos del parámetro, pero en ocasiones se obtienen dos valores que contienen dicho parámetro, el intervalo entre estos dos valores se denomina intervalo de confianza” (Monje, 2011, p.185).

Entonces, “un intervalo de confianza son dos valores límites dentro de los cuales se puede esperar se encuentre un parámetro determinado, como por ejemplo la proporción, o el promedio de una población con un determinado nivel de confiabilidad” (Monje, 2011, p.185).

Por lo anterior, “es necesario definir el nivel de confiabilidad (1-alfa) del intervalo de confianza en donde alfa es el nivel de significancia estadística de los datos. Los valores de nivel de confiabilidad más utilizados son 90%, 95%, 99%”(Monje, 2011, p.185).

b) Prueba de hipótesis

En el proceso de prueba de hipótesis se trabaja con dos hipótesis que deben enunciarse explícitamente. Se utiliza el siguiente procedimiento:

- Precisar las hipótesis: HIPÓTESIS NULA: H_0 : se plantea en términos de igualdad; es la hipótesis que se rechaza o no. HIPOTESIS ALTERNA: H_a : se plantea en términos de diferencias; mayor o menor. Define si la prueba es de uno o dos colas.
- Definir el nivel de significancia: valor de alfa, se refiere a la máxima probabilidad especificada con el fin de hacer mínimo el error. Generalmente se fija antes de seleccionar la muestra puede tener valores de 1%, 5% o 10%; corresponde a un área bajo la curva normal denominada región crítica o zona de rechazo. Este dato sirve para obtener el dato tabular.
- Distribución de la estadística de la prueba, la gráfica puede ser de una o dos colas.
- Decisión estadística: consiste en el rechazo o no del H_0 . (Monje, 2011, pp.186-188)

3.7.4. Coeficiente de correlación Rho de Spearman

Los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como r_s , son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales. (Hernández, et al., 2014, p.322)

Tabla 1

Coeficiente de correlación Rho de Spearman

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-,9 a -,99	Correlación negativa muy alta
-,7 a -,89	Correlación negativa alta
-,4 a -,69	Correlación negativa moderada
-,2 a -,39	Correlación negativa baja
-,01 a -,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
,01 a ,19	Correlación positiva muy baja
,2 a ,39	Correlación positiva baja
,4 a ,69	Correlación positiva moderada
,7 a ,89	Correlación positiva alta
,9 a ,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Datos generales

Tabla 2

Género de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	16	72,7	72,7	72,7
	Masculino	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

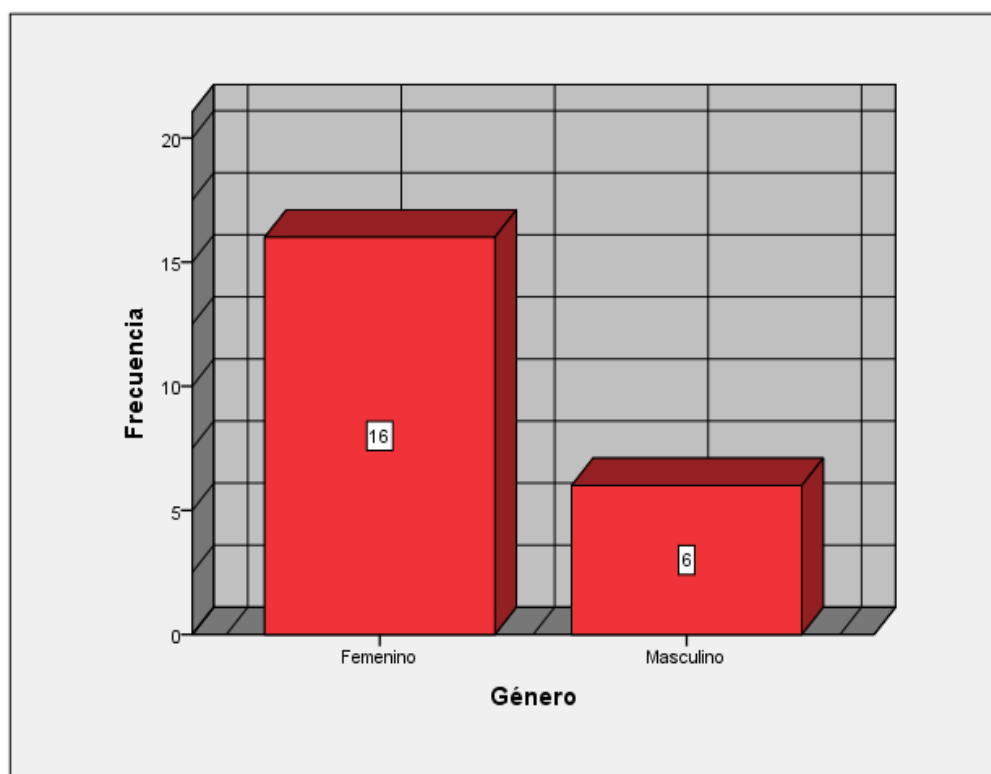


Figura 1. Género de los trabajadores

Como se aprecia en la tabla 2 y figura 1, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 16 (72,7%) de ellos manifiestan pertenecer al género femenino y 6 (27,3%) corresponden al género masculino.

Tabla 3

Edad de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menores a 25 años	3	13,6	13,6	13,6
	De 26 a 35 años	15	68,2	68,2	81,8
	De 36 a 45 años	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

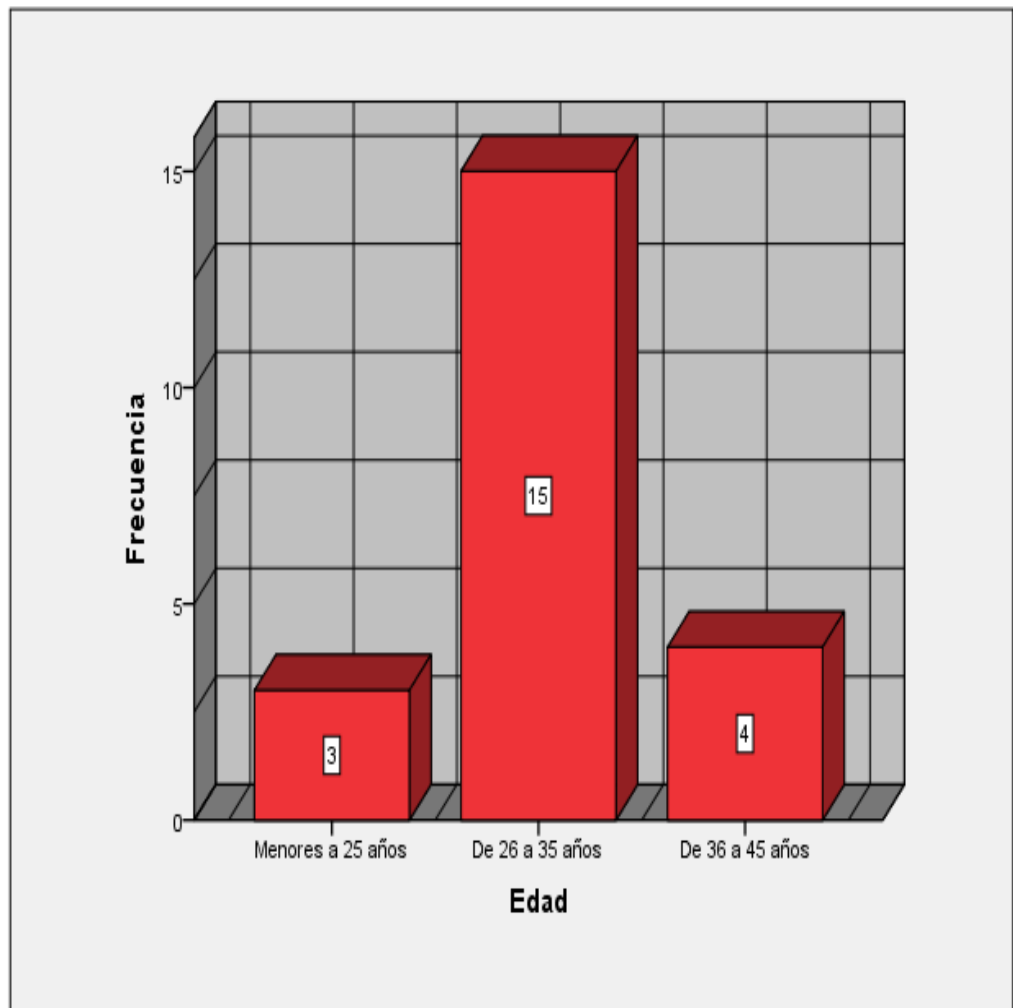


Figura 2. Edad de los trabajadores

Como se aprecia en la tabla 3 y figura 2, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 15 (68,2%) de ellos declaran estar en el margen de entre los 26 a 35 años de edad, 4 (18,2%) estarían entre los 36 a 45 años, y, 3 (13,6%) de ellos serían menores de 25 años de edad.

4.1.2. Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, según tabla de Kuder Richardson que se muestra a continuación:

Tabla 4

Fiabilidad según Kuder Richardson

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el resultado obtenido de la recopilación de información a los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, agencia Andahuaylas. El cual se detalla de la siguiente manera:

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad (coaching y clima laboral)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,723	,742	24

Fuente: SPSS V24

Como se aprecia en la tabla 5, se evidencia los resultados de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, en el cual el resultado obtenido de ,723 se ubica en el rango de ,72 a ,99. Por eso este resultado representa un Alfa de Cronbach de excelente confiabilidad respecto a la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

Tabla 6*Estadísticas de fiabilidad (coaching)*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,660	,719	12

Fuente: SPSS V24

Como se aprecia en la tabla 6, se evidencian los resultados de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, en el cual el resultado obtenido de ,660 se ubica en el rango de ,66 a ,71. Por eso este resultado representa un Alfa de Cronbach muy confiable respecto a la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

Tabla 7*Estadísticas de fiabilidad (clima laboral)*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,864	,865	12

Fuente: SPSS V24

Como se aprecia en la tabla 7, se evidencia los resultados de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, en el cual el resultado obtenido de ,864 se ubica en el rango de ,72 a ,99. Por eso este resultado representa un Alfa de Cronbach de excelente confiabilidad respecto a la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

4.1.3. Preguntas del cuestionario

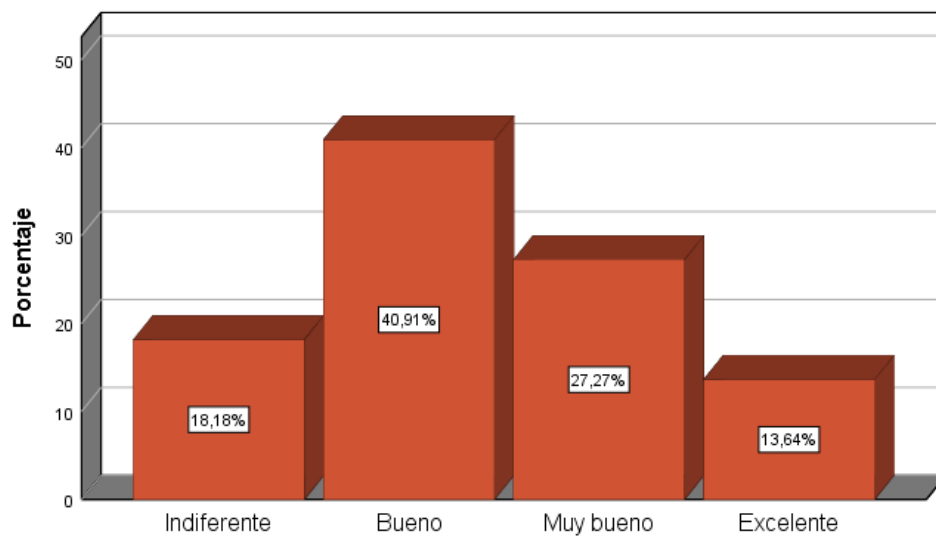
Tabla 8

¿Considera Ud. que su jefe considera lo importante de entrenar al trabajador?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	4	18,2	18,2	18,2
	Bueno	9	40,9	40,9	59,1
	Muy bueno	6	27,3	27,3	86,4
	Excelente	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

¿Considera Ud. que su jefe considera lo importante de entrenar al trabajador?



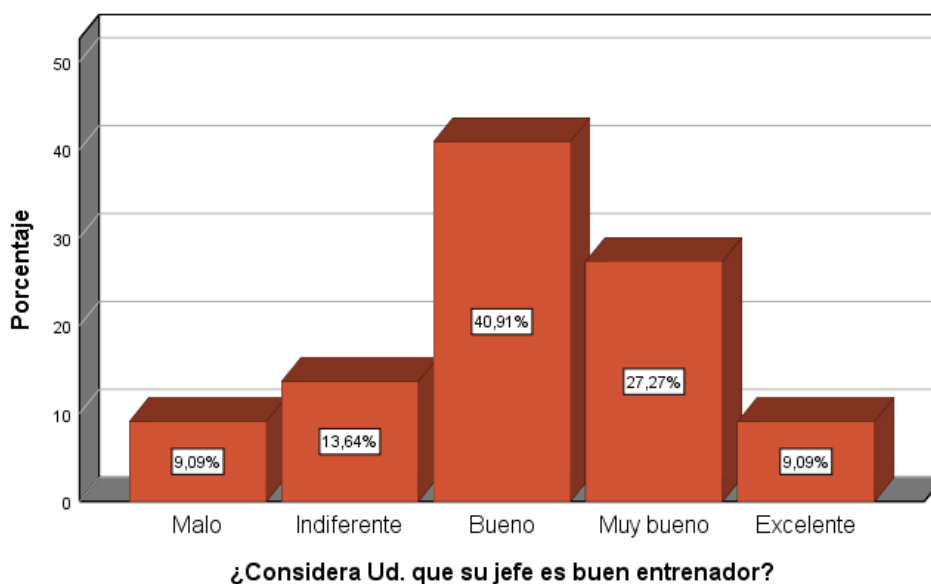
¿Considera Ud. que su jefe considera lo importante de entrenar al trabajador?

Figura 3. ¿Considera Ud. que su jefe considera lo importante de entrenar al trabajador?

Como se aprecia en la tabla 8 y figura 3, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 9 (40,9%) de ellos declaran estar bueno de su jefe considera lo importante que es entrenar al trabajador, 6 (27,3%) manifiestan muy bueno, 4 (18,2%) de ellos indican estar indiferente, y, 3 (13,6%) aducen estar excelente de su jefe.

Tabla 9*¿Considera Ud. que su jefe es buen entrenador?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	9,1	9,1	9,1
	Indiferente	3	13,6	13,6	22,7
	Bueno	9	40,9	40,9	63,6
	Muy Bueno	6	27,3	27,3	90,9
	Excelente	2	9,1	9,1	100,0
	Total		22	100,0	100,0

*Fuente: SPSS V24***¿Considera Ud. que su jefe es buen entrenador?***Figura 4. ¿Considera Ud. que su jefe es buen entrenador?*

Como se aprecia en la tabla 9 y figura 4, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 9 (40,9%) de ellos califican Bueno a su jefe es buen entrenador, 6 (27,3%) manifiestan estar muy bueno, 3 (13,6%) de ellos indican estar indiferente, 2 (9,1%) aducen estar malo, y, 2 (9,1%) señalan estar Excelente con su jefe.

Tabla 10

¿Considera Ud. que en la empresa esté constante capacitación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	1	4,5	4,5	4,5
	Bueno	3	13,6	13,6	18,2
	Muy bueno	15	68,2	68,2	86,4
	Excelente	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

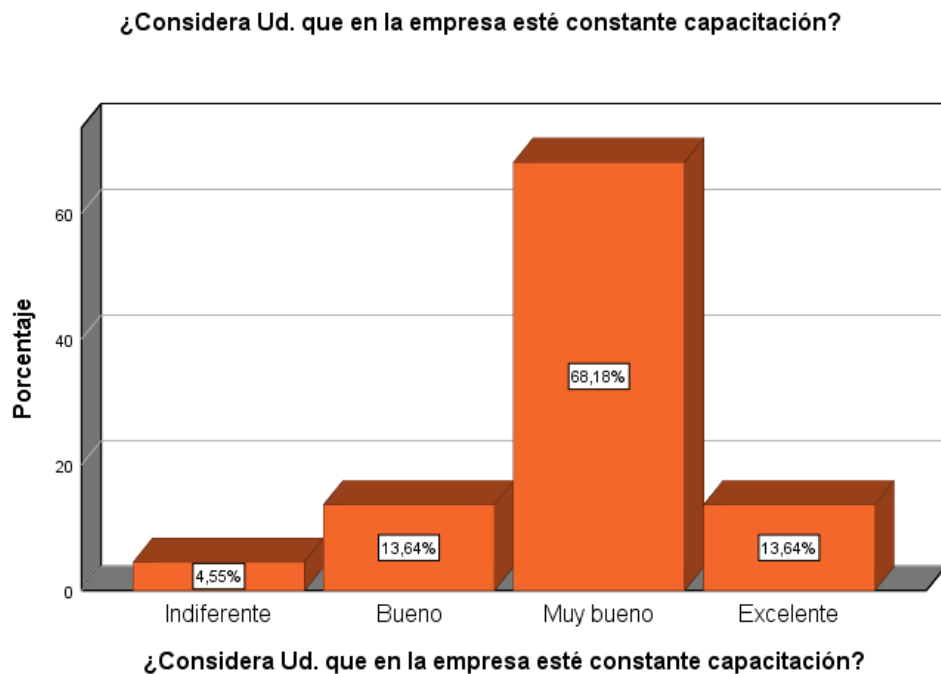


Figura 5. ¿Considera Ud. que en la empresa esté constante capacitación?

Como se aprecia en la tabla 10 y figura 5, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 15 (68,2%) de ellos declaran estar muy bueno que la empresa este en constante capacitación, 3 (13,6%) manifiestan estar bueno, 3 (13,6%) de ellos indican Excelente y, 1 (4,5%) aducen estar indiferente están en constante capacitación.

Tabla 11

¿Considera Ud. que los trabajadores están bien capacitados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	1	4,5	4,5	4,5
	Bueno	3	13,6	13,6	18,2
	Muy bueno	14	63,6	63,6	81,8
	Excelente	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

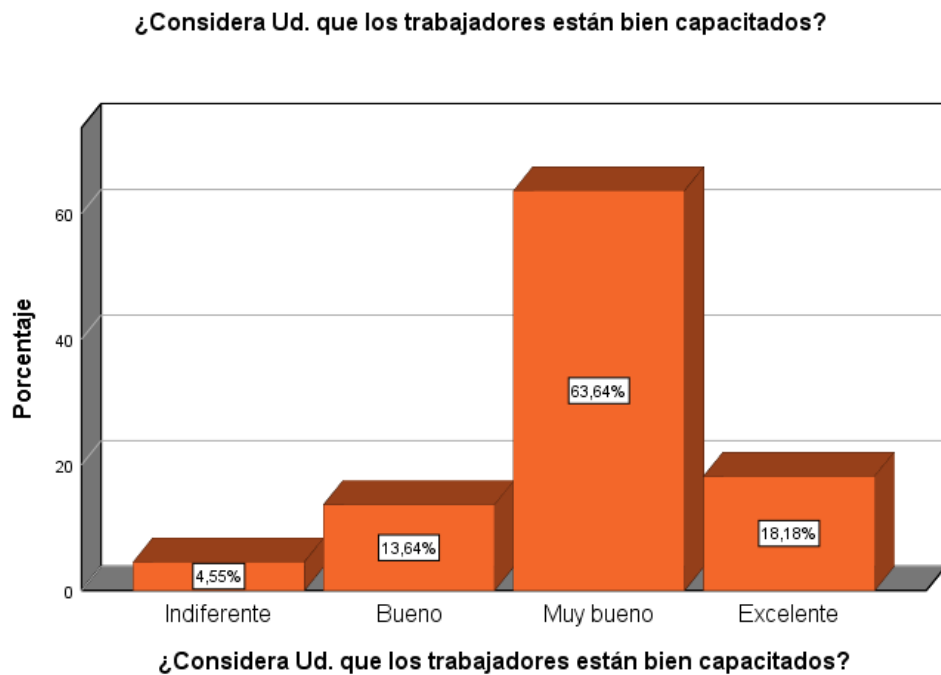


Figura 6. ¿Considera Ud. que los trabajadores están bien capacitados?

Como se aprecia en la tabla 11 y figura 6, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 14 (63,6%) de ellos declaran estar Muy bueno de los trabajadores están bien capacitados, 4 (18,2%) manifiestan estar excelente, 3 (13,6%) de ellos indican estar bueno, y, 1 (4,5%) aducen estar en indiferente.

Tabla 12

¿Considera Ud. que el trabajador conoce a la perfección todas sus funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	7	31,8	31,8	31,8
	Muy bueno	12	54,5	54,5	86,4
	Excelente	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

¿Considera Ud. que el trabajador conoce a la perfección todas sus funciones?

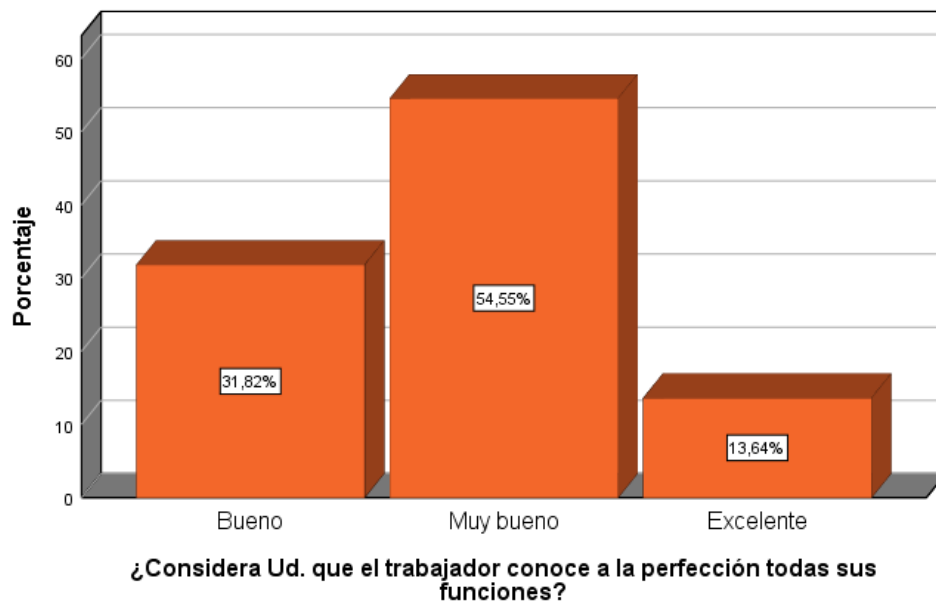


Figura 7. ¿Considera Ud. que el trabajador conoce a la perfección todas sus funciones?

Como se aprecia en la tabla 12 y figura 7, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 12 (54,5%) de ellos declaran estar muy bueno en que el trabajador conoce a la perfección todas sus funciones, 7 (31,8%) manifiestan estar bueno y, 3 (13,6%) de ellos indican estar excelente.

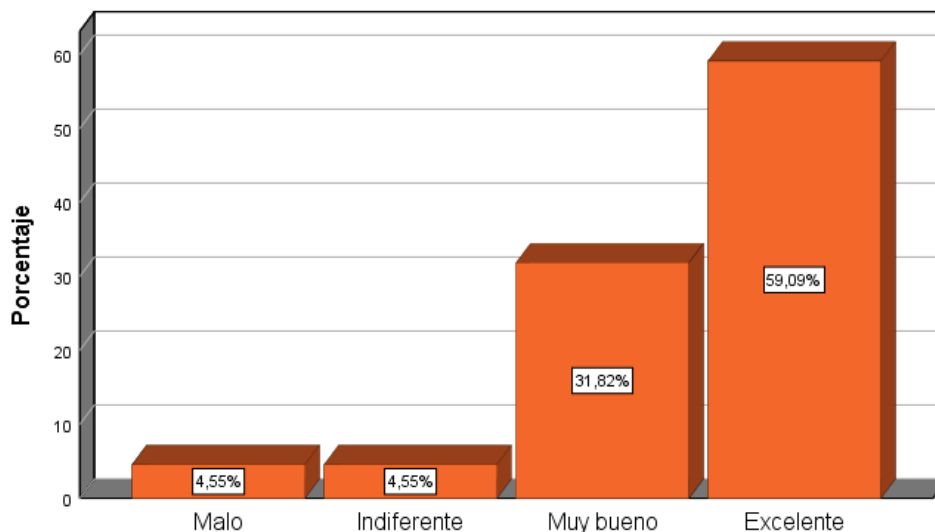
Tabla 13

¿Considera Ud. que el trabajador es apto para adquirir conocimientos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	4,5	4,5	4,5
	Indiferente	1	4,5	4,5	9,1
	Muy bueno	7	31,8	31,8	40,9
	Excelente	13	59,1	59,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

¿Considera Ud. que el trabajador es apto para adquirir conocimientos?



¿Considera Ud. que el trabajador es apto para adquirir conocimientos?

Figura 8. ¿Considera Ud. que el trabajador es apto para adquirir conocimientos?

Como se aprecia en la tabla 13 y figura 8, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 13 (59,1%) de ellos declaran estar excelente en que el trabajador es apto para adquirir conocimientos, 7 (31,8%) manifiestan estar muy bueno, 1 (4,5%) de ellos indican estar indiferente y 1 (4,5%) de los encuestados alude estar malo.

Tabla 14

¿Considera Ud. que el trabajador está preparado para recibir instrucción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	12	54,5	54,5	54,5
	Excelente	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

¿Considera Ud. que el trabajador está preparado para recibir instrucción?

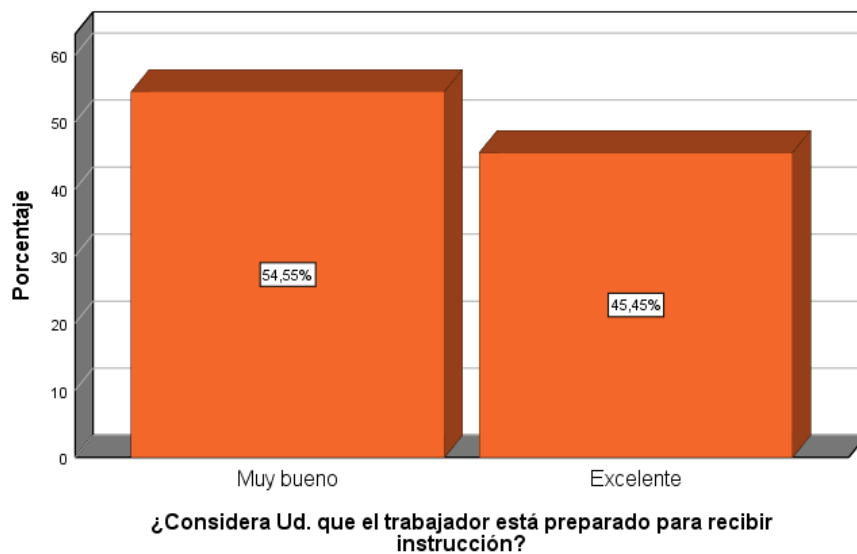


Figura 9. ¿Considera Ud. que el trabajador está preparado para recibir instrucción?

Como se aprecia en la tabla 14 y figura 9, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 12 (54,5%) de ellos declaran indican muy bueno en que el trabajador está preparado para recibir instrucción, y, 10 (45,5%) manifiestan estar excelente.

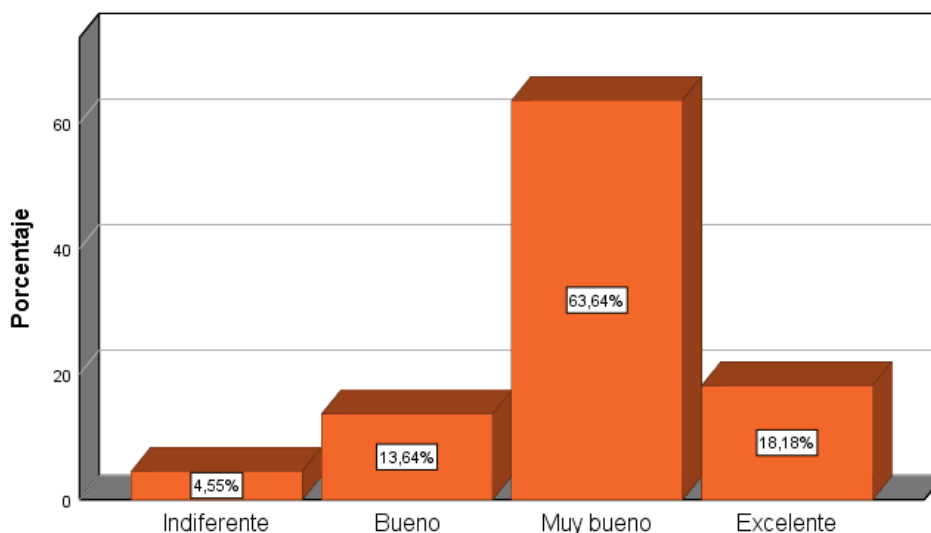
Tabla 15

¿Considera Ud. que los trabajadores son los indicados para el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	1	4,5	4,5	4,5
	Bueno	3	13,6	13,6	18,2
	Muy bueno	14	63,6	63,6	81,8
	Excelente	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

¿Considera Ud. que los trabajadores son los indicados para el trabajo?



¿Considera Ud. que los trabajadores son los indicados para el trabajo?

Figura 10. ¿Considera Ud. que los trabajadores son los indicados para el trabajo?

Como se aprecia en la tabla 15 y figura 10, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 14 (63,6%) de ellos indican estar muy bueno en que los trabajadores son los indicados para el trabajo, 4 (18,2%) manifiestan estar excelente, 3 (13,6) trabajadores señalan estar bueno y 1 (4,5) de los encuestados alude indiferente.

Tabla 16

¿Considera Ud. que el trabajador labora con toda su capacidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	6	27,3	27,3	27,3
	Muy bueno	13	59,1	59,1	86,4
	Excelente	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

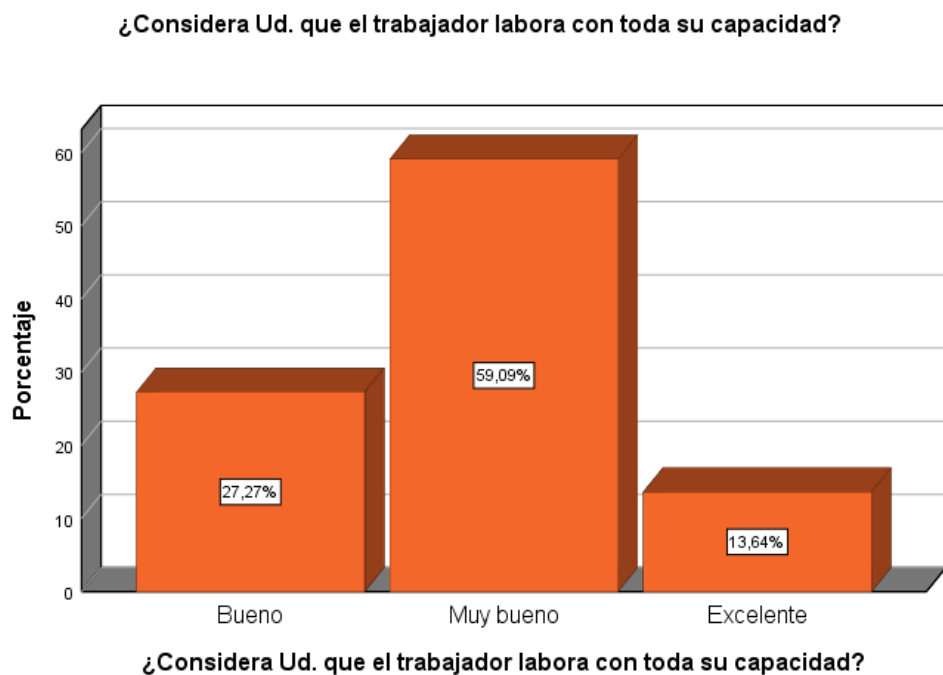


Figura 11. ¿Considera Ud. que el trabajador labora con toda su capacidad?

Como se aprecia en la tabla 16 y figura 11, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 13 (59,1%) de ellos declaran estar Muy bueno en que el trabajador labora con toda su capacidad, 6 (27,3%) manifiestan estar bueno, y, 3 (13,6) trabajadores señalan excelente.

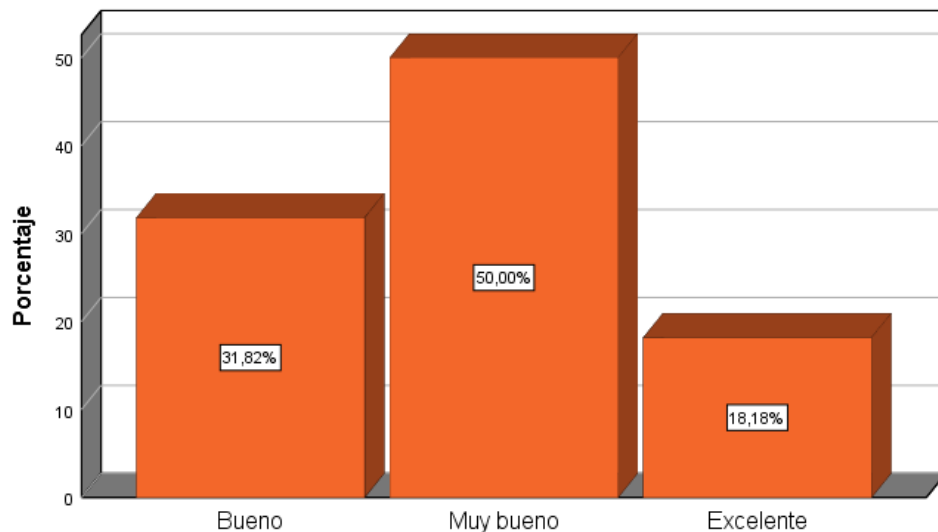
Tabla 17

¿Considera Ud. que el trabajador da todo de sí en la labor encomendada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	7	31,8	31,8	31,8
	Muy bueno	11	50,0	50,0	81,8
	Excelente	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

¿Considera Ud. que el trabajador da todo de sí en la labor encomendada?



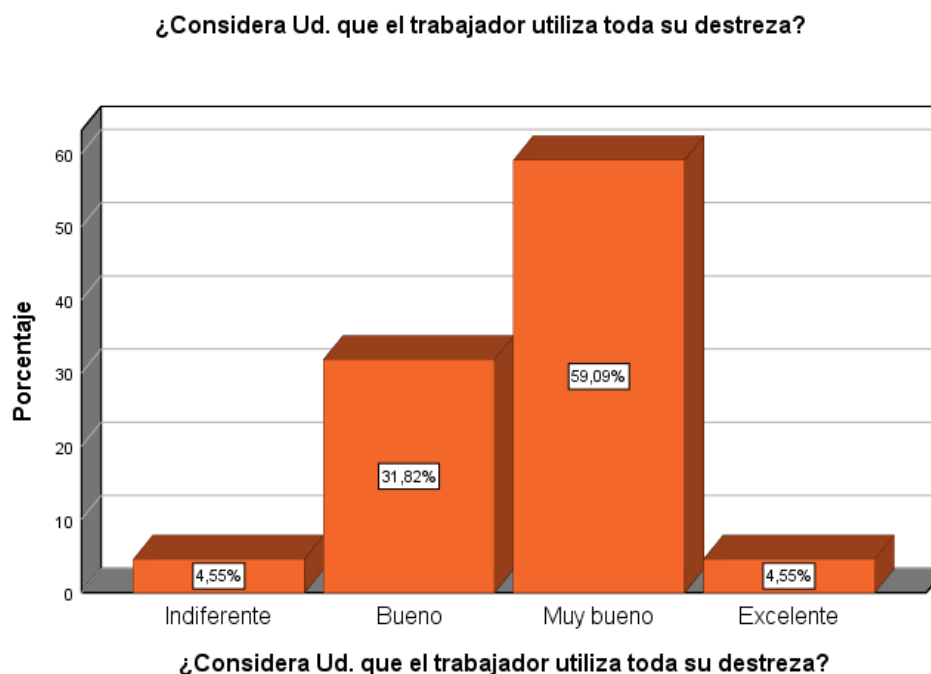
¿Considera Ud. que el trabajador da todo de sí en la labor encomendada?

Figura 12. ¿Considera Ud. que el trabajador da todo de sí en la labor encomendada?

Como se aprecia en la tabla 17 y figura 12, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 11 (50,0%) de ellos declaran estar muy bueno en que el trabajador da todo de sí en la labor encomendada, 7 (31,8%) manifiestan estar bueno, y, 4 (18,2) trabajadores señalan estar excelente.

Tabla 18*¿Considera Ud. que el trabajador utiliza toda su destreza?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	1	4,5	4,5	4,5
	Bueno	7	31,8	31,8	36,4
	Muy bueno	13	59,1	59,1	95,5
	Excelente	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24*Figura 13. ¿Considera Ud. que el trabajador utiliza toda su destreza?*

Como se aprecia en la tabla 18 y figura 13, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 13 (59,1%) de ellos declaran estar indiferente en que el trabajador utiliza toda su destreza, 7 (31,8%) manifiestan estar bueno, 1 (4,5%) trabajadores señalan estar indiferente, y, 1 (4,5%) indican estar en excelente.

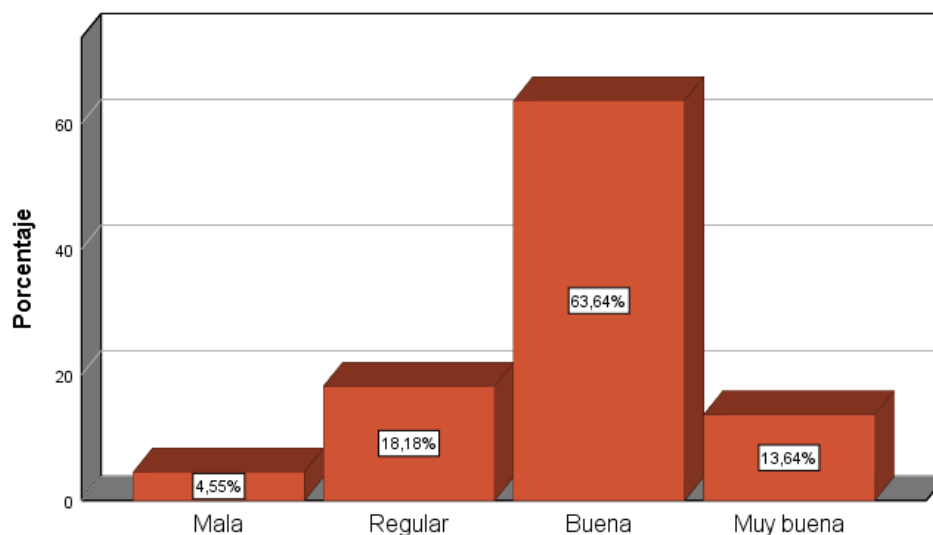
Tabla 19

¿Considera Ud. que el trabajador demuestra una actitud aceptable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	1	4,5	4,5	4,5
	Regular	4	18,2	18,2	22,7
	Buena	14	63,6	63,6	86,4
	Muy buena	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

¿Considera Ud. que el trabajador demuestra una actitud aceptable?



¿Considera Ud. que el trabajador demuestra una actitud aceptable?

Figura 14. ¿Considera Ud. que el trabajador demuestra una actitud aceptable?

Fuente: SPSS V24

Como se aprecia en la tabla 19 y figura 14, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 14 (63,6%) de ellos declaran estar buena en que el trabajador demuestra una actitud aceptable, 4 (18,2%) manifiesta regular, 3 (13,6%) trabajadores señalan estar Muy buena, y, 1 (4,5%) indica estar en mala.

Tabla 20

¿Considera Ud. que el trabajador es carismático con sus demás compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	7	31,8	31,8	31,8
	Buena	10	45,5	45,5	77,3
	Muy buena	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

¿Considera Ud. que el trabajador es carismático con sus demás compañeros?

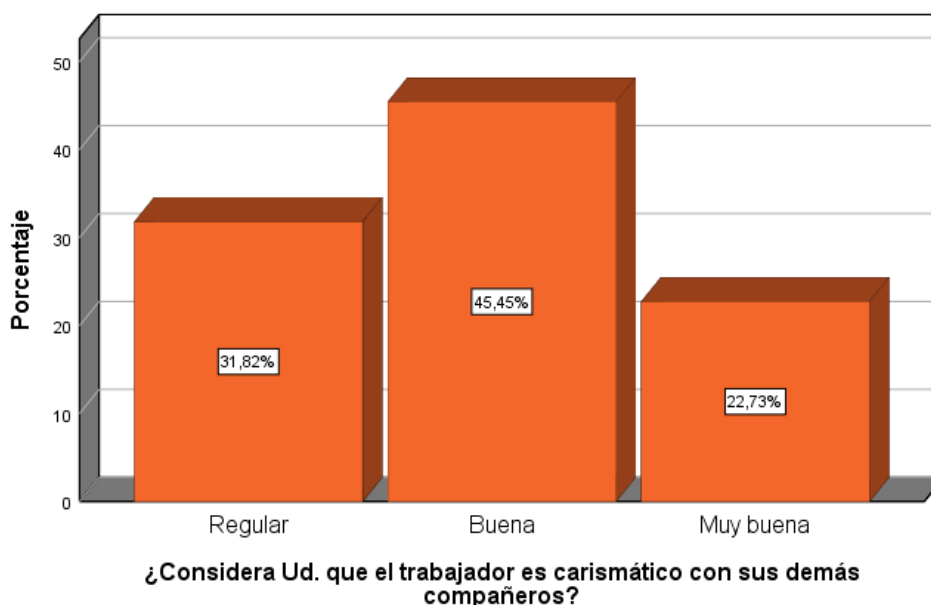


Figura 15. ¿Considera Ud. que el trabajador es carismático con sus demás compañeros?

Como se aprecia en la tabla 20 y figura 15, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 10 (45,5%) de ellos declaran estar buena en que el trabajador es carismático con sus demás compañeros, 7 (31,8%) manifiestan estar regular, y, 5 (22,7%) trabajadores señalan estar muy buena.

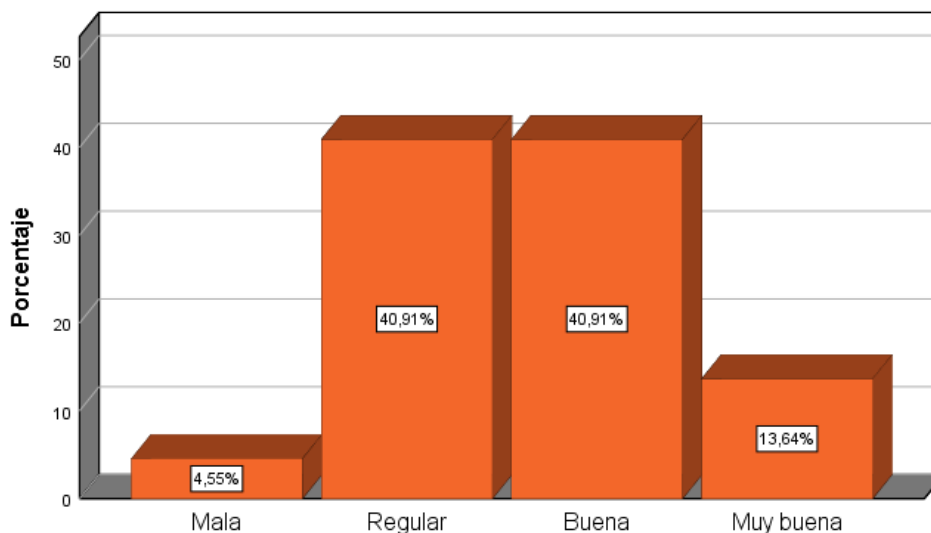
Tabla 21

¿Considera Ud. que el trabajador esta con todos los ánimos arriba?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	1	4,5	4,5	4,5
	Regular	9	40,9	40,9	45,5
	Buena	9	40,9	40,9	86,4
	Muy buena	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

¿Considera Ud. que el trabajador esta con todos los ánimos arriba?



¿Considera Ud. que el trabajador esta con todos los ánimos arriba?

Figura 16. ¿Considera Ud. que el trabajador esta con todos los ánimos arriba?

Como se aprecia en la tabla 21 y figura 16, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 9 (40,9%) de ellos declaran estar buena en que el trabajador esta con todos los ánimos arriba, 9 (40,9%) manifiestan estar regular, 3 (13,6%) trabajadores señalan estar muy buena, y, 1 (4,5%) aduce estar en mala.

Tabla 22

¿Considera Ud. que trabajador labora con mucho entusiasmo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	10	45,5	45,5	45,5
	Buena	9	40,9	40,9	86,4
	Muy buena	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

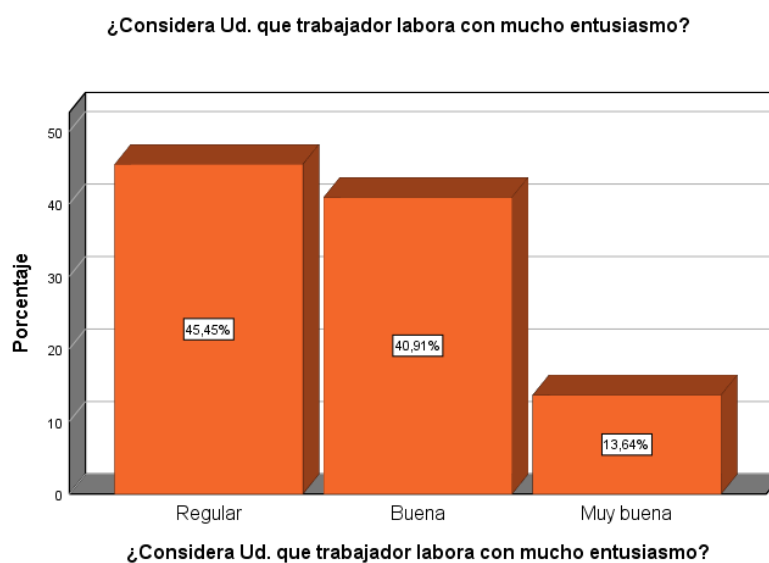


Figura 17. ¿Considera Ud. que trabajador labora con mucho entusiasmo?

Como se aprecia en la tabla 22 y figura 17, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 10 (45,5%) de ellos declaran estar regular en que el trabajador labora con mucho entusiasmo, 9 (40,9%) manifiestan estar de acuerdo, y, 3 (13,6%) trabajadores señalan estar totalmente de acuerdo.

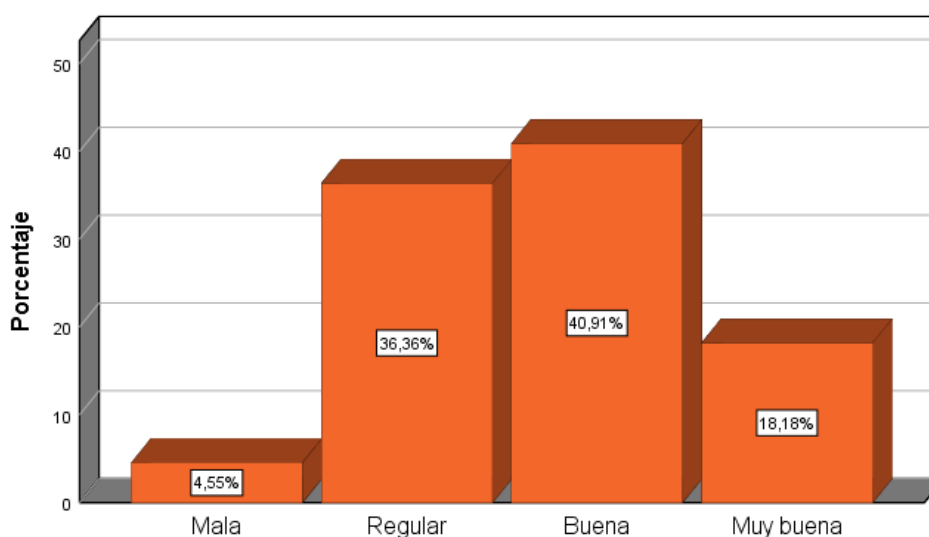
Tabla 23

¿Considera Ud. que el trabajador controla muy bien sus emociones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	1	4,5	4,5	4,5
	Regular	8	36,4	36,4	40,9
	Buena	9	40,9	40,9	81,8
	Muy buena	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

¿Considera Ud. que el trabajador controla muy bien sus emociones?



¿Considera Ud. que el trabajador controla muy bien sus emociones?

Figura 18. ¿Considera Ud. que el trabajador controla muy bien sus emociones?

Como se aprecia en la tabla 23 y figura 18, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 9 (40,9%) de ellos declaran califican estar buena en que el trabajador controla muy bien sus emociones, 8 (36,4%) manifiestan estar regular, 4 (18,2%) trabajadores señalan estar muy buena, y, 1 (4,5%) de ellos declaran estar mala.

Tabla 24*¿Considera Ud. que el compañero de trabajo es empático con todos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy mala	1	4,5	4,5	4,5
	Mala	1	4,5	4,5	9,1
	Regular	8	36,4	36,4	45,5
	Buena	10	45,5	45,5	90,9
	Muy buena	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

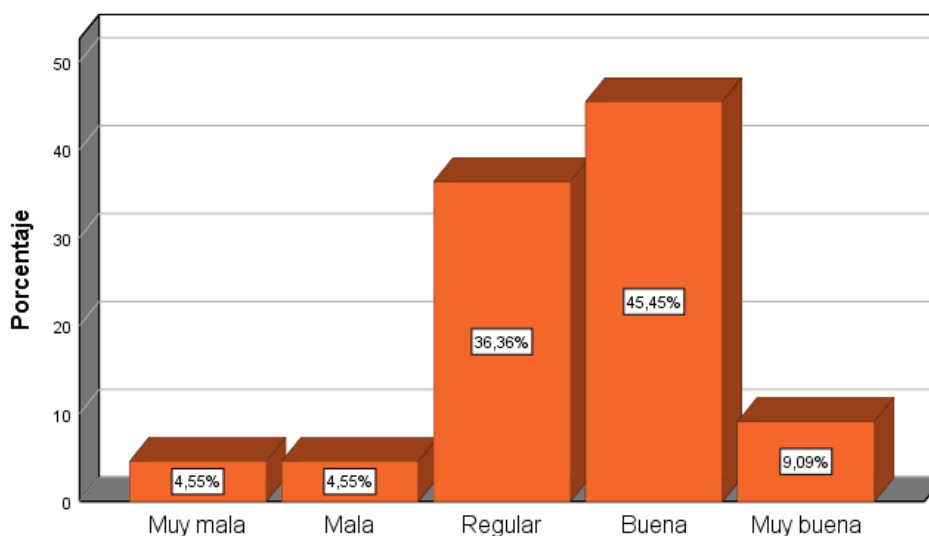
*Fuente: SPSS V24***¿Considera Ud. que el compañero de trabajo es empático con todos?****¿Considera Ud. que el compañero de trabajo es empático con todos?**

Figura 19. ¿Considera Ud. que el compañero de trabajo es empático con todos?

Como se aprecia en la tabla 24 y figura 19, del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 10 (45,5%) de ellos declaran estar buena en que el compañero de trabajo es empático con todos, 8 (36,4%) manifiestan estar regular, 2 (9,1%) trabajadores señalan estar Muy buena, 1 (4,5%) de ellos declara estar muy mala, y, 1 (4,5%) revela estar mala. Frecuencias de las variables y dimensiones

4.1.4. Agrupación de variables y dimensiones

Tabla 25

V1: Coaching (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	16	72,7	72,7	72,7
	Excelente	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

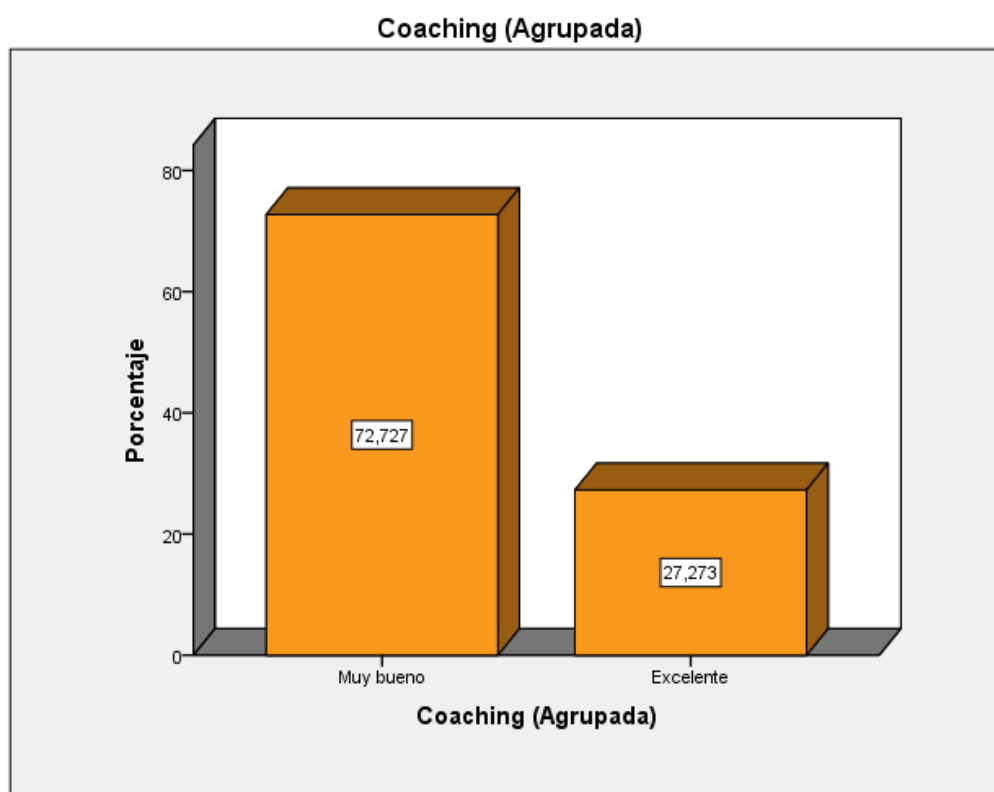


Figura 20. V1: Coaching (Agrupada)

Con respecto a la variable en estudio corroborada en la tabla 25 y figura 20, los resultados demuestran que del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 16 (72,7%) encuestados consideran bueno a la aplicación del coaching, y, 6 (27,3%) de ellos manifiestan excelente con la Aplicación de coaching en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018

Tabla 26

D1: Estrategias de formación (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	1	4,5	4,5	4,5
	Muy bueno	17	77,3	77,3	81,8
	Excelente	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

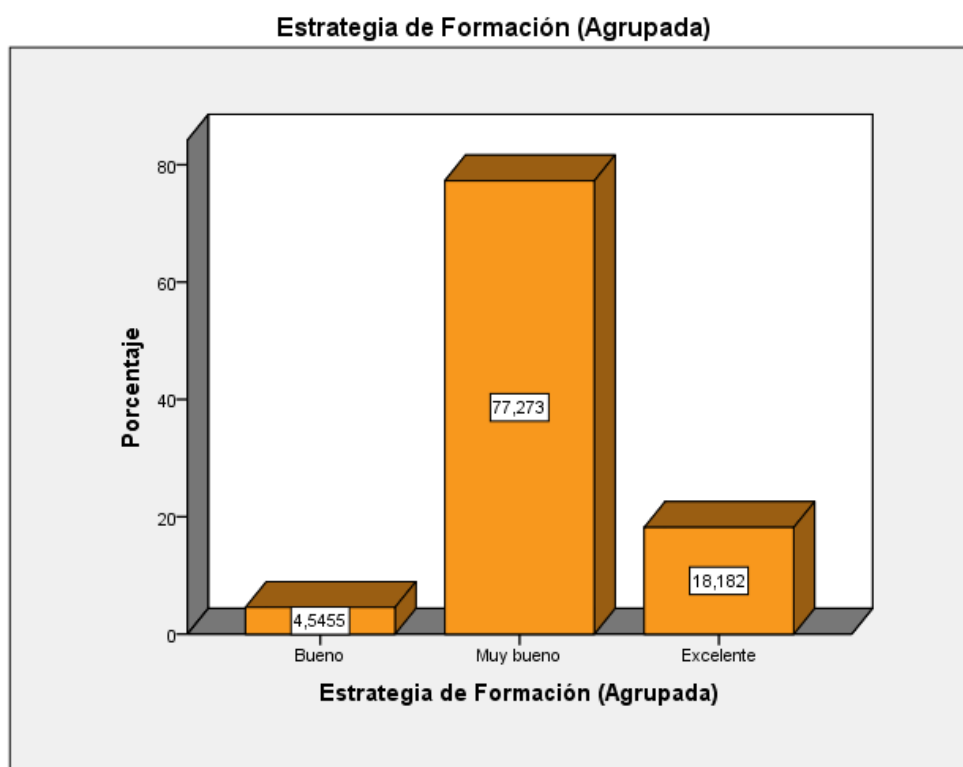


Figura 21. D1: Estrategias de formación (Agrupada)

Con respecto a la dimensión en estudio corroborada en la tabla 26 y figura 21, los resultados demuestran que del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 17 (77,3%) encuestados consideran Muy bueno con la intervención de un coach, 4 (18,2%) de ellos manifiestan esta excelente, y, 1 (4,5%) señala bueno con la Aplicación de coach en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

Tabla 27

D2: Aptitudes para el puesto (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	1	4,5	4,5	4,5
	Muy bueno	10	45,5	45,5	50,0
	Excelente	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

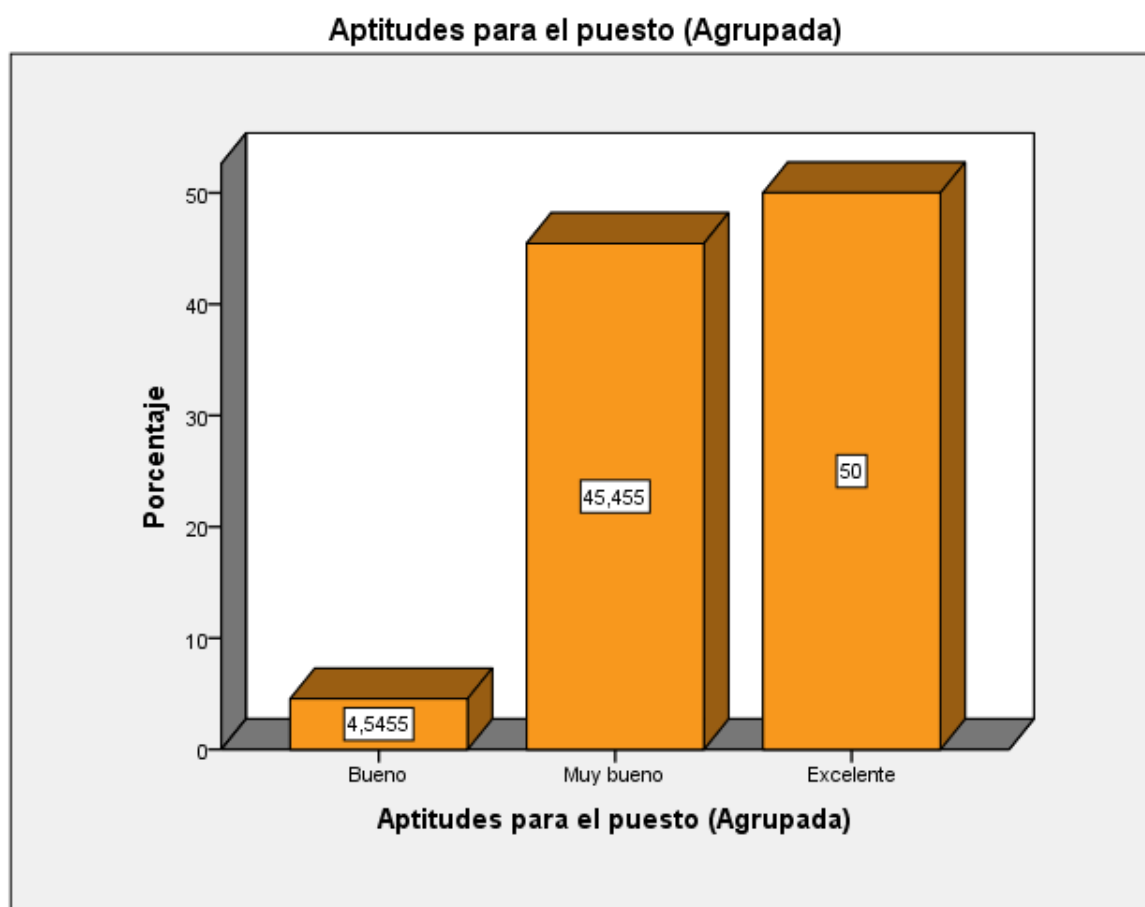


Figura 22. D2: Aptitudes para el puesto (Agrupada)

Con respecto a la dimensión en estudio corroborada en la tabla 27 y figura 22, los resultados demuestran que del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 11 (50,0%) encuestados consideran excelente coachee, 10 (45,5%) consideran muy bueno, y, 1 (4,5%) señala bueno del Coachee en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018

Tabla 28

V2: *Clima Laboral (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	9,1	9,1	9,1
	Buena	17	77,3	77,3	86,4
	Muy buena	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

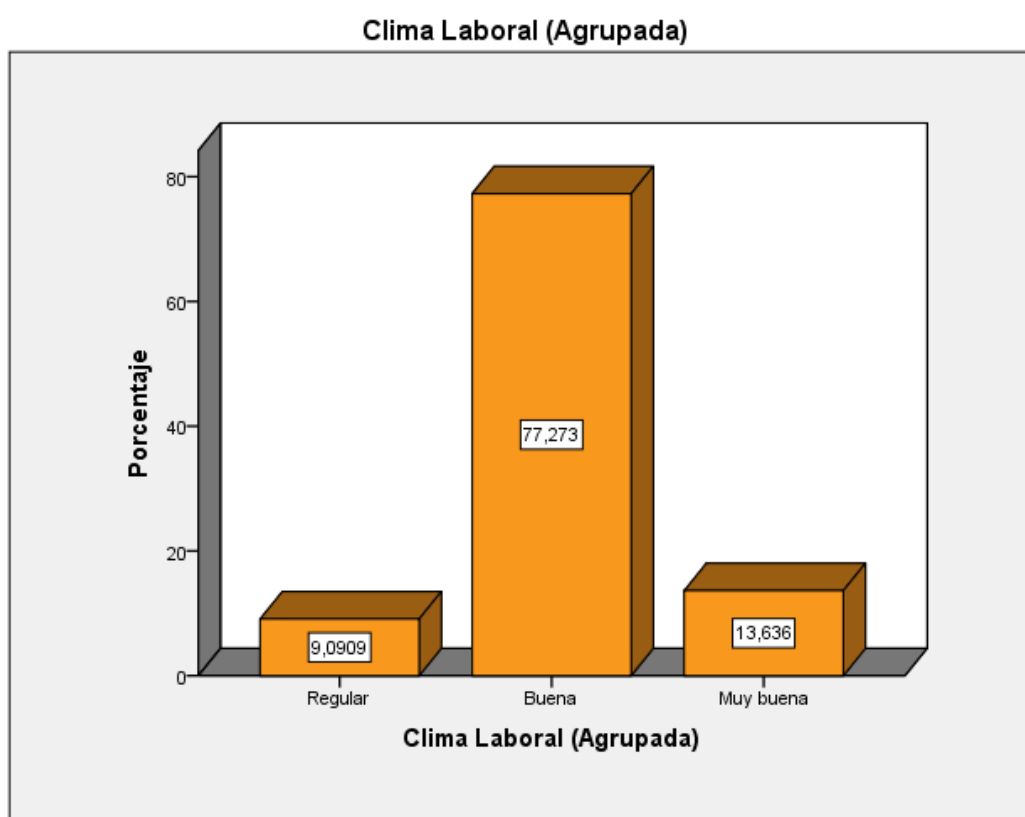


Figura 23. V2: *Clima Laboral (Agrupada)*

Con respecto a la variable en estudio corroborada en la tabla 28 y figura 23, los resultados demuestran que del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 17 (77,3%) encuestados consideran estar de acuerdo con el clima laboral de la entidad, 3 (13,6%) de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo, y, 2 (9,1%) señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el clima laboral en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

Tabla 29

D1: Comportamiento Organizacional (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	9,1	9,1	9,1
	Buena	16	72,7	72,7	81,8
	Muy buena	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

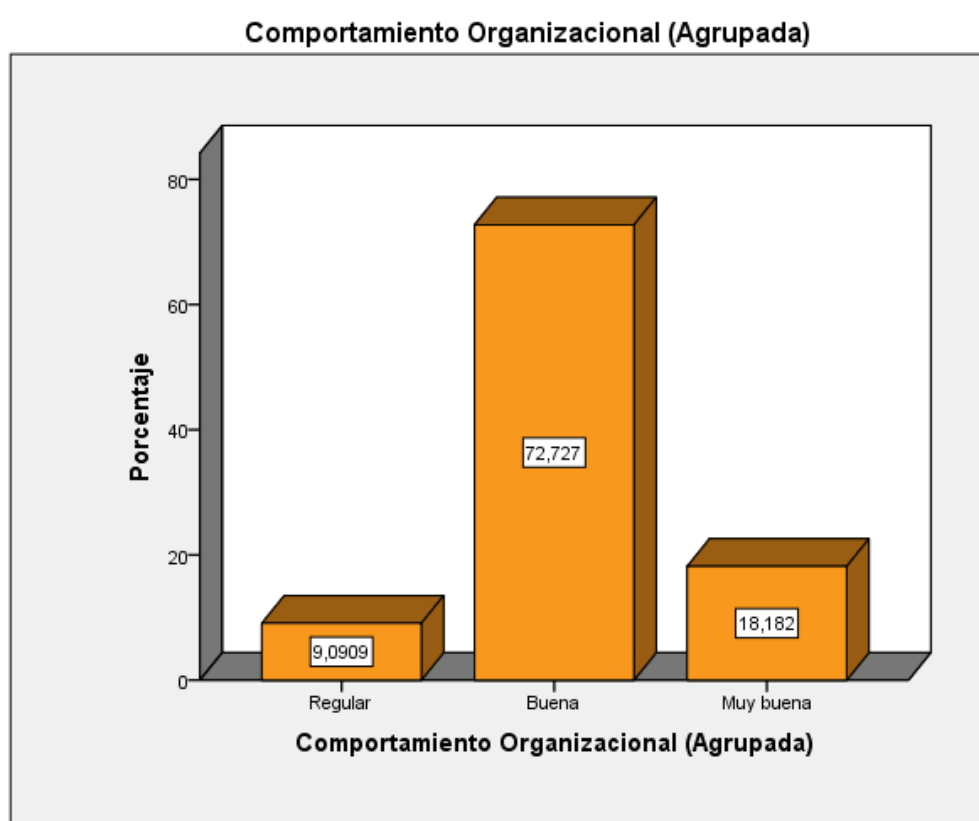


Figura 24. D1: Comportamiento Organizacional (Agrupada)

Con respecto a la dimensión en estudio corroborada en la tabla 29 y figura 24, los resultados demuestran que del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 16 (72,7%) encuestados califican estar de acuerdo con el comportamiento de los trabajadores, 4 (18,2%) de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo, y, 2 (9,1%) señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el comportamiento de los trabajadores en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018

Tabla 30

D2: Orientación a resultados (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	9,1	9,1	9,1
	Buena	18	81,8	81,8	90,9
	Muy buena	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V24

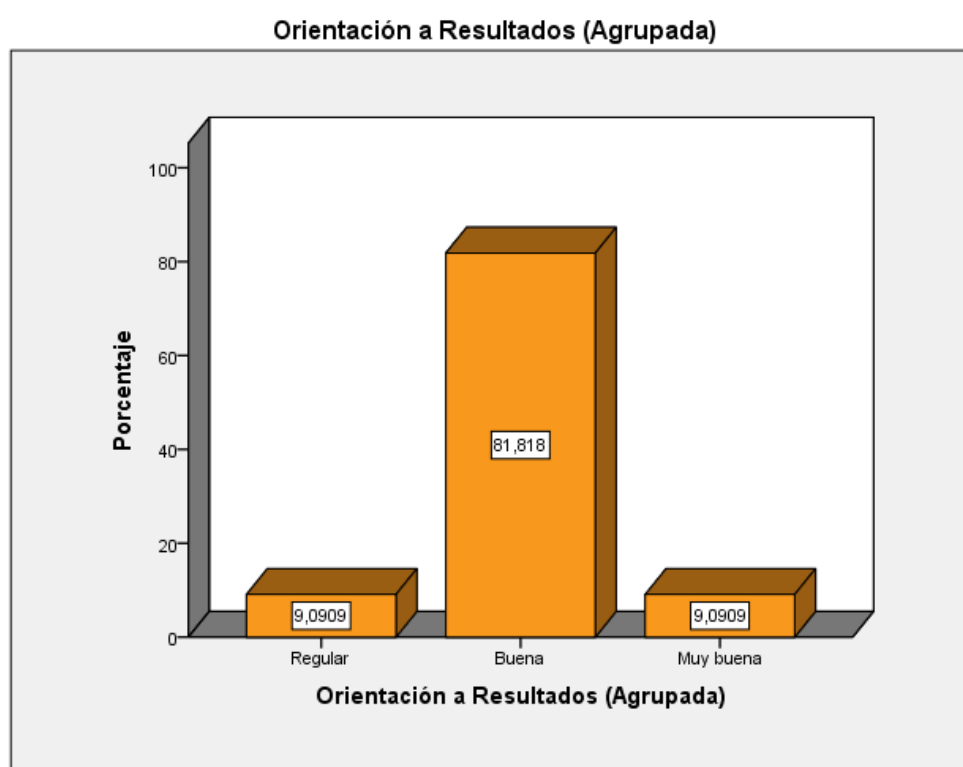


Figura 25. D2: Orientación a resultados (Agrupada)

Con respecto a la dimensión en estudio corroborada en la tabla 30 y figura 25, los resultados demuestran que del total de encuestados que vienen a ser 22 (100%), 18 (81,8%) encuestados consideran estar de acuerdo con la productividad de los trabajadores, 2 (9,1%) de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo, y, 2 (9,1%) señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, con la productividad de los trabajadores en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018

4.2. Contrastación estadística de hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

A continuación se muestra las hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo:

Ho: No existe una relación significativa entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

Ha: Existe una relación significativa entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

Tabla 31

Correlación entre coaching y clima laboral

		V1: Coaching (agrupado)	V2: Clima Laboral ((agrupado)	
Rho de Spearman	V1: Coaching (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	-,059
		Sig. (bilateral)	.	,795
		N	22	22
n	V2: Clima Laboral ((agrupado)	Coeficiente de correlación	-,059	1,000
		Sig. (bilateral)	,795	.
		N	22	22

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V24

El resultado que se observa en la tabla 31, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de -0,059 y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ($p > 0.05$), con el cual se acepta la hipótesis nula (Ho) por lo tanto se rechaza la hipótesis alterna (Ha). Por lo cual, podemos afirmar con un nivel de confianza del 99% que no existe correlación entre el coaching y clima laboral tienen una relación negativa muy baja en la Financiera Pro Empresa agencia Andahuaylas.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Visto los resultados que se obtuvieron luego del procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS V24 de la investigación titulada: el coaching como herramienta de estrategia organizacional y su relación con el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, agencia Andahuaylas – 2018; a continuación se muestra la discusión y comparación con las bases teóricas de acuerdo al problema, objetivos e hipótesis planteados:

Primero: en la presente investigación se ha planteado como hipótesis general que, existe una relación significativa entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Los resultados del cuadro de correlación muestran que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas variables con un coeficiente de correlación de $-0,059$; lo cual significa que existe una correlación negativa muy baja.

Esto quiere decir que los puntos de dispersión estarían yendo en la misma dirección (negativa) mucho más alejadas al valor “-1” de perfección. Lo cual indica también que ambas variables sufren cambios diferenciados; es decir, que si una de ellas aumentase el nivel de su aplicación la otra por defecto tendería a bajar. Asimismo, puesto que el valor p es mayor que el nivel de significancia de 0.05, existe evidencia no concluyente sobre la significancia de la asociación entre las dimensiones.

Dada los resultados en la investigación hecha en la Financiera ProEmpresa agencia Andahuaylas, se hará una comparación en esta fase de la discusión con el desarrollo de otras investigaciones similares y las fundamentaciones teóricas recopiladas de otros autores en sus publicaciones bibliográficas; en se representa de la siguiente manera:

Dentro del estudio de los tipos de coaching según el ámbito de la vida en el que se aplican, se encontraron:

a) Coaching personal (life coaching)

El coach, “se centra principalmente en potenciar los aparatos de la vida privada, la profesión, la salud y las relaciones” (Barcenilla, 2014, p.80).

b) Coaching ejecutivo

Es el Coaching especializado en ayudar a ejecutivos, su fundamento es la existencia de un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo muy competitivo y los recursos necesarios para obtener dichos resultados fundamentalmente conocimientos, dedicación y dinero. (Barcenilla, 2014, p.80)

c) Coaching empresarial

Es una disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos, “es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos” (Barcenilla, 2014, p.80).

d) Coaching de autoaplicación o autocoaching

Se puede definir como proceso que genera uno mismo para conseguir unos resultados que no están viviendo, pero que aspira a vivir o tener. Toda la metodología está basada en facilitar cambios que pueda conseguir uno por sus propios medios, sin, a priori, soporte externo. La persona que decide someterse a un proceso de autocoaching debe implicarse totalmente en el mismo, y tener disciplina proponerse constantemente ejercicios: tareas, diseño de sueños y retos, práctica de la atención constante. (Barcenilla, 2014, p.81).

Segundo: en la presente investigación se ha planteado como primera hipótesis específica que, existe una relación significativa entre el coach y el comportamiento de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Los resultados del cuadro de correlación muestran que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones con un coeficiente de correlación de $-0,342$; lo cual significa que existe una correlación negativa baja.

Esto quiere decir que los puntos de dispersión estarían yendo en la misma dirección (negativa) un poco más alejadas al valor “-1” de perfección. Lo cual indica también que ambas variables sufren cambios diferenciados; es decir, que si una de ellas aumentase el nivel de su aplicación la otra por defecto tendería a bajar. Asimismo, puesto que el valor p es mayor que el nivel de significancia de 0.05, existe evidencia no concluyente sobre la significancia de la asociación entre las dimensiones.

Dada los resultados en la investigación hecha en la Financiera ProEmpresa agencia Andahuaylas, se hará una comparación en esta fase de la discusión con el desarrollo de otras investigaciones similares y las fundamentaciones teóricas recopiladas de otros autores en sus publicaciones bibliográficas; en se representa de la siguiente manera:

El estilo coaching norteamericano es una manera de hacer coaching, “basada en el desarrollo del modelo autodenominado 5 x 15; esto, es 5 elementos interrelacionados cada uno de ellos compuesto por 15 ítems” (Barcenilla, 2014, p.24).

Las 15 competencias. Recogen las habilidades básicas que deben desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión con éxito:

- Generar conversaciones provocadoras en sesiones cortas escuchando al cliente, cuestionándole, haciendo preguntas adecuadas, buscando claridad.
- Facilitar el auto descubrimiento, porque cuanto mejor se conoce uno así mismo, mejores decisiones puede tomar.
- Sacar más grande pidiendo al cliente que piense y actué a lo grande que suba el listón y sus estándares.
- Disfrutar inmensamente del cliente, cuando el coach disfruta con un cliente se desarrolla un alto grado de confianza de forma natural los clientes corren más riesgos, avanzan más rápidamente.
- Ampliar los esfuerzos del cliente actuando como catalizador y acelerador.
- Navegar vía curiosidad dejarse guiar por ella para que se produzca el aprendizaje en un doble sentido ya que el coach también aprende de su interrelación con el coachee.
- Reconocer la perfección en cada situación una forma de ver la vida es creer que todo lo que sucede, sucede por una razón perfecta.
- Poner rumbo a lo más importante dependiendo del momento, lo que es más importante para el cliente cambiara, el coach es rápido para identificar esta diana móvil y flexible para ajustar el coaching para que sea efectiva en ese nuevo camino.
- Comunicar claramente los coachs trabajan para limpiarse de prejuicios, necesidades insatisfechas, deberías, podrías, discursitos, agendas, arrogancia y miedos.
- Contar lo que percibes cuanto más a menudo y más fácilmente un coach pueda compartir lo que se ve, siente y escucha, añade mayor valor para ese cliente.

- Ser el hinchado del cliente cuando el coach se convierte en un hinchado del cliente a todos los niveles (incluyendo sus acciones, progreso, sueños, características, compromisos, dones y cualidades) el cliente incrementa su probabilidad de éxito.
- Explorar nuevos territorios el coach amplía la forma de pensar del cliente tejiendo nuevos conceptos, principios y distinciones durante la sesión, e invita al cliente a probar nuevas formas de hacer las cosas incluso identificar nuevas metas o resultados.
- Saborear la verdad siempre hay una verdad que cuando se descubre y se articula puede transformar la vida o el negocio de una persona.
- Diseñar un entorno favorable al éxito y la evolución personal, son sostenibles cuando existen entornos y estructuras de seguridad que lo apoyan.
- Respetar la humanidad del cliente, todo el mundo tiene límites, tanto internos como externos, el coach sabe esto y lo respeta. (Barcenilla, 2014, pp.24-27)

Los 15 clarificadores. Aclaran el fundamento de lo que expresa el cliente permitiendo así que el coaching se oriente hacia lo que resulta más importante en cada momento:

- Urgente o importante.
- Afrontar o evitar.
- Hecho o interpretación.
- Aceptar o resistir.
- Referencia interna o externa.
- Deseo o necesidad.
- Oportunidad o posibilidad.
- Fuente o síntoma.
- Abriendo o compartiendo.
- Respuesta o reacción.
- Crear o eliminar.
- Problema o preocupación.
- Aceptación o resistencia.
- Dirigiéndose a o huyendo de.
- Presente o pasado. (Barcenilla, 2014, p.27)

Los 15 productos. Recogen las diferentes aportaciones que el coach puede hacer a su cliente, el objetivo es que puede aprovechar al máximo la colaboración:

- Nuevas perspectivas.
- Validación.
- Un mensaje.
- Energía.
- Solución.
- Un plan de acción.
- Estructura.
- Recurso.
- Opciones.
- Apoyo.
- Aprendizaje.
- Consejo.
- Estrategias.
- Feedback (retroalimentación).
- Desafío (reto). (Barcenilla, 2014, p.27)

Los 15 marcos. Recogen las creencias en las que se mueve el coach, aquellas que le dan poder para ampliar los mapas mentales del cliente:

- Todo se puede solucionar...o no.
- Siempre se puede disminuir el riesgo.
- Siempre hay una forma mejor.
- El éxito es un efecto.
- Las emociones son maestros.
- Posponer tiene un costo.
- La intuición es una forma elevada de inteligencia.
- La respuesta existe.
- La confianza en uno mismo se construye.
- Todo el mundo tiene ideas.
- El trabajo se puede disfrutar.
- Los problemas son oportunidades.
- La gente siempre da lo mejor de sí misma... aunque no siempre lo haga.
- La conciencia une es posible comprender verdades más allá.

- La vida es sobre nosotros, pero no te la tomes de forma personal. (Barcenilla, 2014, pp.27-28)

Los 15 puntos de estilo. Recogen la forma en la que el coach debe relacionarse con el cliente para que la relación de coaching sea fructífera:

- Percibir correctamente lo que el cliente expresa.
- Responder claramente.
- Tomar en serio las preocupaciones del cliente.
- Articular de manera simple.
- Ser ligero y neutro.
- Colaborar.
- Saber recibir y transmitir simultáneamente.
- Comunicar plenamente.
- Mantener el ritmo.
- Saber escuchar “entre líneas”.
- Utilizar palabras que se entiendan fácilmente.
- Estar seguro de sí mismo.
- Estar centrado en el cliente.
- Sentirse cómodo con los problemas.
- Estar “con” el cliente. (Barcenilla, 2014, p.28)

Tercero: en la presente investigación se ha planteado como segunda hipótesis específica que, existe una relación significativa entre el coach y la productividad de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Los resultados del cuadro de correlación muestran que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones con un coeficiente de correlación de $-.079$; lo cual significa que existe una correlación negativa muy baja.

Esto quiere decir que los puntos de dispersión estarían yendo en la misma dirección (negativa) mucho más alejadas al valor “-1” de perfección. Lo cual indica también que ambas variables sufren cambios diferenciados; es decir, que si una de ellas aumentase el nivel de su aplicación la otra por defecto tendería a bajar. Asimismo, puesto que el valor p es mayor que el nivel de significancia de 0.05, existe evidencia no concluyente sobre la significancia de la asociación entre las dimensiones.

Dada los resultados en la investigación hecha en la Financiera ProEmpresa agencia Andahuaylas, se hará una comparación en esta fase de la discusión con el desarrollo de otras investigaciones similares y las fundamentaciones teóricas recopiladas de otros autores en sus publicaciones bibliográficas; en se representa de la siguiente manera:

En la tesis titulada: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transportes del metro de lima, la línea 1 en el 2013” desarrollada en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Huamani (2015), llego a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, linea1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.
- El desempeño laboral del personal de conducción del metro de lima, línea 1, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo a sus funciones.

Cuarto: en la presente investigación se ha planteado como tercera hipótesis específica que, existe una relación significativa entre el coachee y el comportamiento de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Los resultados del cuadro de correlación muestran que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones con un coeficiente de correlación de ,173; lo cual significa que existe una correlación positiva muy baja.

Esto quiere decir que los puntos de dispersión estarían yendo en la misma dirección (positiva) mucho más alejadas al valor “1” de perfección. Lo cual indica también que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, que si una de ellas aumentase también aumentará la otra; en caso ocurriese lo contrario, también ambas variables disminuirían en su aplicación. Asimismo, puesto que el valor p es mayor que el nivel de significancia de 0.05, existe evidencia no concluyente sobre la significancia de la asociación entre las dimensiones.

Dada los resultados en la investigación hecha en la Financiera ProEmpresa agencia Andahuaylas, se hará una comparación en esta fase de la discusión con el desarrollo de otras investigaciones similares y las fundamentaciones teóricas recopiladas de otros autores en sus publicaciones bibliográficas; en se representa de la siguiente manera:

En la tesis titulada: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transportes del metro de lima, la línea 1 en el 2013” desarrollada en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Huamani (2015), llego a las siguientes conclusiones:

- El personal de conducción de trenes del metro de lima, la línea 1; están restringidos al cumplimiento estricto de los procedimientos estipulados en el ROI (Reglamento Operativo Interno) en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.
- La comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema.
- El personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 se identifica con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.

Quinto: en la presente investigación se ha planteado como cuarta hipótesis específica que, existe una relación significativa entre el coachee y la productividad de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Los resultados del cuadro de correlación muestran que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones con un coeficiente de correlación de $-0,054$; lo cual significa que existe una correlación negativa muy baja.

Esto quiere decir que los puntos de dispersión estarían yendo en la misma dirección (negativa) mucho más alejadas al valor “-1” de perfección. Lo cual indica también que ambas variables sufren cambios diferenciados; es decir, que si una de ellas aumentase el nivel de su aplicación la otra por defecto tendería a bajar. Asimismo, puesto que el valor p

es mayor que el nivel de significancia de 0.05, existe evidencia no concluyente sobre la significancia de la asociación entre las dimensiones.

Dada los resultados en la investigación hecha en la Financiera ProEmpresa agencia Andahuaylas, se hará una comparación en esta fase de la discusión con el desarrollo de otras investigaciones similares y las fundamentaciones teóricas recopiladas de otros autores en sus publicaciones bibliográficas; en se representa de la siguiente manera:

Dentro de los beneficios que aporta el coaching a las organizaciones o equipos empresariales en la cual están inmersos el coachee y la productividad tenemos:

a) Superar los problemas de rendimiento de los colaboradores

La existencia de estructuras empresariales cada vez más horizontales hace que, “gerentes y colaboradores trabajen relacionándose de una forma más estrecha, fortaleciendo los vínculos emocionales” (Barcenilla, 2014, p.20).

En este tipo de relaciones, “la formación se realiza durante la actividad diaria y es ahí el gerente a formar y prestar ayuda a sus colaboradores corrigiendo pautas y comportamientos que permitan la mejora de estos” (Barcenilla, 2014, p.20).

Esta mejora debe adquirirse, “en base a diferentes funciones que pueden ir desde fomentar el desarrollo de habilidades directivas, a impartir conocimientos técnicos o inculcar valores y comportamientos que ayuden a optimizar el rendimiento de los colaboradores” (Barcenilla, 2014, p.20).

De esta forma, “se prepara a los equipos y sus componentes al desarrollo de tareas cada día más exigentes” (Barcenilla, 2014, p.21).

b) Incrementar la productividad de los miembros del equipo

Se consigue, “entrenando y desarrollando las destrezas del pupilo, imbuyéndolo en el know how propio y haciéndole partícipe del mismo, comportándose casi como un entrenador” (Barcenilla, 2014, p.21).

Un colaborador adiestrado en la consecución de objetivos, con las ideas claras del camino a seguir un adecuado aprendizaje sobre la gestión de los resultados y la valoración de la actividad que haya sido entrenado en la cultura del saber pensar y la razón que sea capaz de implementar con sentido común tiene potencial para incrementar de una forma notable su productividad, esta crecerá de forma proporcional al esfuerzo y dedicación que prestemos a la enseñanza, fortalecimiento o corrección de las aptitudes y actitudes del pupilo y a la implantación de las mismas. (Barcenilla, 2014, p.21)

c) Formar desarrollar habilidades directivas o destrezas profesionales

El coaching es, “entrenamiento, dedicación, aprender a desarrollar al máximo las propias habilidades y adquirir nuevas destrezas” (Barcenilla, 2014, p.21).

Es así que, “cada nuevo paso, cada nueva fase de adiestramiento comporta una nueva habilidad en el pupilo, y por tanto una cesión de responsabilidad por parte del gerente” (Barcenilla, 2014, p.22).

Esto ayuda, “a delegar en los colaboradores, por lo que se dedica menos tiempo a las tareas rutinarias, y a estas se cambian por trabajos de mayor valor añadido para la organización, lo que incrementa la eficacia como manager” (Barcenilla, 2014, p.22).

d) Mejora el desempeño y la productividad

El coaching no podía haber tenido el crecimiento que tubo si no funcionara bien en este sentido, el coaching favorece a que individuos y equipos pongan lo mejor de sí en las que realizan, algo que la capacitación tradicional, en general, no consigue. (Barcenilla, 2014, p.22)

e) Desarrollo personal

Desarrollar a las personas solo implica, “enviarlos a realizar cursos breves o Workshops una o dos veces por año. El coaching brinda a los managers una manera efectiva de facilitar día a día el desarrollo del talento y retenerlo” (Barcenilla, 2014, p.22).

f) Mejora del aprendizaje

El coaching, “favorece el aprendizaje y cataliza dicho proceso, sin pérdida de tiempo ya que permite lograrlo “on line” sin dejar las tareas habituales ni el lugar de trabajo” (Barcenilla, 2014, pp.22-23).

g) Mejora el uso de las habilidades y recursos

Dado que uno de los pilares culturales a los que aspira una cultura que favorece el coaching y el aprendizaje es la responsabilidad e integridad incondicional, se promueven y valoran los comportamientos de quienes persiguen sus objetivos de mejora utilizando todo los recursos disponibles, poniendo en acción el máximo de sus habilidades, respetando sus valores. (Barcenilla, 2014, p.24)

h) Mejora de la flexibilidad y la adaptabilidad al cambio

La esencia del coaching, “esta empapada del espíritu del cambio y responsabilidad hacer lo mismo que se hizo hasta ahora no resulta una estrategia efectiva para mejorar. La flexibilidad y la resiliencia son factores de supervivencia organizacional” (Barcenilla, 2014, p.24).

CONCLUSIONES

1. El objetivo general de la investigación estableció, Determinar la relación entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Y luego del procesamiento estadístico, se han obtenido resultados donde el coeficiente de correlación de Spearman es ($r = -,059$; $p = ,795 > ,05$), puesto que el valor p es mayor que el nivel de significancia de 0.05, no existe correlación entre el coaching y clima laboral tienen una relación negativa muy baja en la Financiera Pro Empresa agencia Andahuaylas.
2. El objetivo específico 1 de la investigación estableció, Determinar el nivel de coach con los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Y luego del procesamiento estadístico, se han obtenido resultados donde 17 (77,3%) encuestados consideran Muy bueno con la intervención de un coach, 4 (18,2%) de ellos manifiestan esta excelente, y, 1 (4,5%) señala bueno con la Aplicación de coach en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018.
3. El objetivo específico 2 de la investigación estableció, Determinar el nivel de coach con los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Y luego del procesamiento estadístico, se han obtenido resultados 11 (50,0%) encuestados consideran excelente coachee, 10 (45,5%) consideran muy bueno, y, 1 (4,5%) señala bueno del Coachee en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018
4. El objetivo específico 3 de la investigación estableció, Determinar en nivel del comportamiento de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Y luego del procesamiento estadístico, se han obtenido resultados donde 16 (72,7%) encuestados califican estar de acuerdo con el comportamiento de los trabajadores, 4 (18,2%) de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo, y, 2 (9,1%) señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el comportamiento de los trabajadores en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018.
5. El objetivo específico 4 de la investigación estableció, Determinar el nivel de productividad de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018. Y luego del procesamiento estadístico, se han obtenido resultados 18 (81,8%) encuestados consideran estar de acuerdo con la productividad de los trabajadores, 2 (9,1%) de ellos manifiestan estar totalmente de acuerdo, y, 2 (9,1%) señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, con la productividad de los trabajadores en la Financiera Pro Empresa, Agencia Andahuaylas – 2018.

RECOMENDACIONES

1. En relación al primer resultado de esta investigación, se entiende que para poder implementar y aplicar de manera eficiente la herramienta organizacional como es coaching se requiere de la participación comprometida y activa de todos los trabajadores obviamente encabezada y liderada por los jefes inmediatos de la Financiera ProEmpresa agencia Andahuaylas. Se sugiere a la alta dirección aplicar de manera correcta el coaching y mejorar el clima laboral.
2. En relación al segundo resultado de esta investigación, el coach tiene que tener la capacidad para influir en los trabajadores para ello tendrá que estar preparado con aprendizajes teóricos y prácticos ya que ello le será de vital importancia para mediar en el comportamiento de aceptación por parte de los subordinados. Se sugiere al que hace las veces de coach generar espacios de reflexión y confianza en sus trabajadores para mejorar su comportamiento de las mismas.
3. En relación al tercer resultado de esta investigación, la buena acción del coach impulsara a los subordinados a querer desarrollarse al máximo y así ser cada vez más productivos para la empresa. Se sugiera programar evaluaciones constantes para medir el nivel de productividad en base al trabajo de entrenamiento forjada por parte del coach.
4. En relación al cuarto resultado de esta investigación, el coachee adquiere el perfil de su comportamiento dependiendo a como esta establecido su ámbito de trabajo de acuerdo a su ubicación y la actitud de sus compañeros y sobre todo de su jefe para poder entrar en confianza y así su nivel de desenvolvimiento estará ligado a su comportamiento dentro del ámbito laboral. Se sugiere a la alta dirección proponer alternativas de pasar momentos libres para confraternizar con los miembros de la empresa para generar relaciones más cercanas y cordiales entre los trabajadores y así mejorar el comportamiento del coachee.
5. En relación al quinto resultado de esta investigación, cuando los trabajadores llegan a entender lo que anhela transmitir los jefes mediante en entrenamiento y capacitación permitirá en los subordinados la mejor forma de conseguir los objetivos, también contribuyendo al aumento de la productividad que será de vital importancia para la entidad en estudio. Se sugiere tener un buen clima laboral para mejorar la productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barcenilla, S. (2014). *El Éxito Personal, Familiar y Profesional Mediante el Coaching. Coaching Empresarial: Desarrollo y Superación Profesional*. (1a ed.). España: Editorial Cultural S.A.
- Barcenilla, S. (2014). *El Éxito Personal, Familiar y Profesional Mediante el Coaching. Desarrollo de una Mente Exitosa Mediante el Coaching*. (1a ed.). España: Editorial Cultural S.A.
- Caicedo, L. P., Herrera, J. R. & Quenguan, N. (2013). *El Coaching como Herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa*. Pamplona-España
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. (2a ed.). Perú: Editorial San Marcos
- Ccorimanya, D. (2015). *Motivación y su Relación con el Clima Organizacional en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015*. Andahuaylas-Perú
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Huamani, N. N. (2015). *El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de Conducción de Trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, La Línea 1 en el 2013*. Villa El Salvador-Perú
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía didáctica*. (1a ed.). Colombia
- Panta, L. A. (2015). *Análisis del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos de la Ciudad de Chiclayo*. Chiclayo-Perú
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas- Perú
- Rocha, M. V. & Holguín, M. A. (2014). *El Coaching como una Herramienta de Estrategia Organizacional para Mejorar el Clima Laboral de una Empresa*. Quito-Ecuador
- Torrecilla, O. D. *Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral*.
- Ucero, J. M. *Desarrollo Organizacional: Cultura y Cambio*. (1a ed.). España: Editorial ESIC

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación

TÍTULO: EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FINANCIERA PROEMPRESA, AGENCIA ANDAHUAYLAS - 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿Cómo califican el nivel del coach los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?</p> <p>¿Cómo califican en nivel de coach los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?</p> <p>¿Cuál es nivel del comportamiento de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <p>Determinar el nivel del coach los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.</p> <p>Determinar el nivel del coach los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL:</p> <p>Existe una relación significativa entre el coaching como herramienta de estrategia organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICOS:</p> <p>No aplica a los problemas y objetivos descriptivos</p>	<p>VARIABLE 1:</p> <p>Coaching</p> <p><i>Dimensiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento Organizacional • Orientación a resultados <p>VARIABLE 2:</p> <p>Clima laboral</p> <p><i>Dimensiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento organizacional. • Orientacion a resultados

<p>¿Cuál es el nivel de productividad de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018?</p>	<p>Determinar el nivel del comportamiento de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.</p> <p>Determinar el nivel de productividad de los trabajadores de la Financiera ProEmpresa, Agencia Andahuaylas – 2018.</p>		
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>METODO: Deductivo.</p> <p>NIVEL: Relacional.</p>	<p>POBLACIÓN: 22 trabajadores.</p> <p>MUESTRA: 22 trabajadores.</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta.</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario.</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alfa de Cronbach. • Distribución de Frecuencias. • SPSS v22. 	

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO: EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FINANCIERA PROEMPRESA, AGENCIA ANDAHUAYLAS - 2018

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>V1:</p> <p>Coaching.</p> <p>Se refiere a un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a su coachee (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo.</p>	<p>D1:</p> <p>Comportamiento Organizacional</p> <p>Significa “entrenador”, es una persona que se ha formado para motivar, para enseñar técnicas que ayuden a alcanzar las metas que se quieren conseguir. Si nos fijamos en los entrenadores de fútbol, ayudan a jugadores para que aumenten sus habilidades.</p>	<p>1.1. Entrenador</p> <p>1.2. Capacitación</p> <p>1.3. Conocimiento</p>
	<p>D2:</p> <p>Aptitudes para el Puesto</p> <p>Es una persona que ha decidido requerir los servicios de un Coach para que le ayude a enfocar un momento de su vida, relacionado con su evolución personal o con su promoción profesional..</p>	<p>2.1. Trabajador</p> <p>2.2. Capacidad</p> <p>2.3. Habilidades</p>
<p>V2:</p> <p>Clima laboral.</p> <p>El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.</p>	<p>D1:</p> <p>Comportamiento Organizacional</p> <p>Es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y está determinado por absolutamente todo el entorno en que se vive; tiene influencias más sociales.</p>	<p>1.2. Actitudes</p> <p>1.2. Motivación</p> <p>1.3. Emociones</p>
	<p>D2:</p> <p>Orientación a Resultados</p> <p>La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado.</p>	<p>2.1. Desempeño</p> <p>2.2. Tiempo</p> <p>2.3. Objetivos</p>

Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos

TÍTULO: EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FINANCIERA PROEMPRESA, AGENCIA ANDAHUAYLAS - 2018

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° DE ÍTEMS	ÍTEMS
Coaching	DIMENSION 1: Comportamiento Organizacional	1.1. Entrenador 1.2. Capacitación 1.3. Conocimiento	25.0	6	1. ¿Considera Ud. que su jefe considera lo importante de entrenar al trabajador? 2. ¿Considera Ud. que su jefe es buen entrenador? 3. ¿Considera Ud. que en la empresa esté constante capacitación? 4. ¿Considera Ud. que los trabajadores están bien capacitados? 5. ¿Considera Ud. que el trabajador conoce a la perfección todas sus funciones? 6. ¿Considera Ud. que el trabajador es apto para adquirir conocimientos?
	DIMENSION 2: Aptitudes para el Puesto	2.1. Trabajador 2.2. Capacidad 2.3. Habilidades	25.0	6	1. ¿Considera Ud. que el trabajador está preparado para recibir instrucción? 2. ¿Considera Ud. que los trabajadores son los indicados para el trabajo? 3. ¿Considera Ud. que el trabajador labora con toda su capacidad? 4. ¿Considera Ud. que el trabajador da todo de sí en la labor encomendada? 5. ¿Considera Ud. que el trabajador utiliza toda su destreza? 6. ¿Considera Ud. que el trabajador utiliza toda su destreza?
Clima laboral	DIMENSION 1: Comportamiento Organizacional	1.2. Actitudes 1.2. Motivación 1.3. Emociones	25.0	6	1. ¿Considera Ud. que el trabajador demuestra una actitud aceptable? 2. ¿Considera Ud. que el trabajador es carismático con sus demás compañeros? 3. ¿Considera Ud. que el trabajador esta con todos los ánimos arriba? 4. ¿Considera Ud. que trabajador labora con mucho entusiasmo? 5. ¿Considera Ud. que el trabajador controla muy bien sus emociones? 6. ¿Considera Ud. que el compañero de trabajo es empático con todos?
	DIMENSION 2: Orientación a Resultados	2.1. Desempeño 2.2. Tiempo 2.3. Objetivos	25.0	6	1. ¿Considera Ud. que el compañero de trabajo logra buenos resultados? 2. ¿Considera Ud. que el compañero de trabajo cumple con las metas trazadas? 3. ¿Considera Ud. que los resultados están acorde a los plazos establecidos? 4. ¿Considera Ud. que el tiempo no es problema en la productividad? 5. ¿Considera Ud. que todos se comprometen con la consecución de objetivos? 6. ¿Considera Ud. que prima bastante el trabajo en equipo?

Anexo 4: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Título: EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA

ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA FINANCIERA PROEMPRESA, AGENCIA ANDAHUAYAS-2018

Nombres y Apellidos: RICHARD OSWALDO QUIROZ PARIONA

Grado Académico: MAESTRO EN GESTION PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Fecha: 26.10.18

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

CORRECTO

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

CONFORME

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.


Mg. Richard Oswaldo Quiroz Pariona
ASESORÍA & CONSULTORÍA

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 40559753

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Título: *EL CEACHIOS como Herramienta de Estrategia Organizacional y su relación con el clima laboral de los Trabajadores de la Financiera PROEMPRESA, Agencia Andahuaylas 2018.*

Nombres y Apellidos: *Rosa Nelsa Asare Ruiz*

Grado Académico: *Magister en Administración de Empresas.*

Fecha:

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

tiene algunos cuadros y espacios según la norma y considere Auto a los conceptos según norma APA.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Los ítems que menciona conya y sea más acorde con sus preguntas a la vez usa palabras sencillas.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Considera el tipo de investigación

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.


Sello y Firma del Evaluador
DNI: *049398073*

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Título: EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU
RELACION CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FINANCIERA
PROEMPRESA, AGENCIA ANDAHUAYLAS-2018
Nombres y Apellidos: ...JOSÉ LUIS... ESTRADA PANTIA

Grado Académico: ...MAESTRÍA EN DOCENCIA EN EL NIVEL SUPERIOR

Fecha: 26/09/18

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

CONFORME

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

SEGUN REPORTEO / CONFORME

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

CONFORME, SEGUN GRUPO MUESTRAL

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGÜEDAS

Muy. José L. Estrada P
DIRECTOR DASS

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 23955170

Anexo 5: Instrumento de investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



ENCUESTA

Buen día, por favor, dedique unos momentos de su tiempo a completar esta encuesta de forma sincera, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizada únicamente para el trabajo de investigación titulado: ***EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FINANCIERA PROEMPRESA, AGENCIA ANDAHUAYLAS - 2018***

=====
Responda las preguntas marcando con un aspa (X) la alternativa que Ud. Considere pertinente.

DATOS GENERALES:

1. Género

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Edad

- a) Menos de 25 años
- b) De 25 a 35 años
- c) De 36 a 45 años
- d) De 46 años a más

Respecto a la variable: **Coaching**. Responda las preguntas marcando con un aspa (X) la alternativa que Ud. Considere pertinente.

ÍTEMS	Excelente	Muy buena	Bueno	Indiferente	Malo
Dimensión 1: Coach					
01 ¿Considera Ud. que su jefe considera lo importante de entrenar al trabajador?	5	4	3	2	1
02 ¿Considera Ud. que su jefe es buen entrenador?	5	4	3	2	1
03 ¿Considera Ud. que en la empresa esté constante capacitación?	5	4	3	2	1
04 ¿Considera Ud. que los trabajadores están bien capacitados?	5	4	3	2	1
05 ¿Considera Ud. que el trabajador conoce a la perfección todas sus funciones?	5	4	3	2	1
06 ¿Considera Ud. que el trabajador es apto para adquirir conocimientos?	5	4	3	2	1
Dimensión 2: Coachee					
07 ¿Considera Ud. que el trabajador está preparado para recibir instrucción?	5	4	3	2	1
08 ¿Considera Ud. que los trabajadores son los indicados para el trabajo?	5	4	3	2	1
09 ¿Considera Ud. que el trabajador labora con toda su capacidad?	5	4	3	2	1
010 ¿Considera Ud. que el trabajador da todo de sí en la labor encomendada?	5	4	3	2	1
011 ¿Considera Ud. que el trabajador utiliza toda su destreza?	5	4	3	2	1
012 ¿Considera Ud. que el trabajador utiliza toda su destreza?	5	4	3	2	1

Respecto a la variable: **Clima Laboral**. Responda las preguntas marcando con un aspa (X) la alternativa que Ud. Considere pertinente.

ÍTEMS	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Dimensión 1: Comportamiento					
013 ¿Considera Ud. que el trabajador demuestra una actitud aceptable?	5	4	3	2	1
014 ¿Considera Ud. que el trabajador es carismático con sus demás compañeros?	5	4	3	2	1
015 ¿Considera Ud. que el trabajador esta con todos los ánimos arriba?	5	4	3	2	1
016 ¿Considera Ud. que trabajador labora con mucho entusiasmo?	5	4	3	2	1
017 ¿Considera Ud. que el trabajador controla muy bien sus emociones?	5	4	3	2	1
018 ¿Considera Ud. que el compañero de trabajo es empático con todos?	5	4	3	2	1
Dimensión 2: Productividad					
019 ¿Considera Ud. que el compañero de trabajo logra buenos resultados?	5	4	3	2	1
020 ¿Considera Ud. que el compañero de trabajo cumple con las metas trazadas?	5	4	3	2	1
021 ¿Considera Ud. que los resultados están acorde a los plazos establecidos?	5	4	3	2	1
022 ¿Considera Ud. que el tiempo no es problema en la productividad?	5	4	3	2	1
023 ¿Considera Ud. que todos se comprometen con la consecución de objetivos?	5	4	3	2	1
024 ¿Considera Ud. que prima bastante el trabajo en equipo?	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración...

Anexo 6: Fotografías de la investigación

