

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Tesis

**El coaching y su impacto en el clima organizacional
del personal administrativo de la empresa Inversiones
PROALMEQ S.A.C. de la ciudad de Huánuco**

Jose Luis Alvarado Chamorro

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Zósimo Anglas Urdanegui

Dedicatoria

A nuestros amados
padres.

A nuestros maestros y
compañeros.

José, Dennis, y Máyuri.

Agradecimientos

A la Universidad continental, por brindarnos las herramientas y recursos para nuestro crecimiento profesional.

A nuestro asesor Mg. David Anglas, por su paciencia, sugerencias, bagaje y entrega para la culminación satisfactoria de esta investigación.

A, nuestros maestros, por su tiempo y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Al personal administrativo de la empresa Inversiones PROALMEQ S.A.C., por su colaboración y apoyo en la realización de esta investigación.

Índice

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	iv
Índice de Contenidos	v
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I Planteamiento del Estudio	16
1.1. Planteamiento del Problema	16
1.2. Formulación del Problema	22
1.2.1. Problema General.	22
1.2.2. Problemas Específicos.	22
1.3. Objetivos de la Investigación.....	22
1.3.1. Objetivo General.....	22
1.3.2. Objetivos Específicos.	23
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación.....	23
1.4.1. Justificación Teórica.	23
1.4.2. Justificación Práctica.	24
1.4.3. Justificación Metodológica.	24
1.5. Limitaciones de la Presente Investigación.....	25
Capítulo II Marco Teórico	26
2.1. Antecedentes de Investigación.....	26

2.1.1.	Antecedentes Nacionales.....	26
2.1.2.	Antecedentes Internacionales.....	28
2.2.	Bases Teóricas	33
2.2.1.	Coaching	33
2.2.2.	Clima Organizacional.....	42
2.3.	Definición de Términos Básicos	57
Capítulo III Hipótesis y Variables.....		61
3.1.	Hipótesis	61
3.1.1.	Hipótesis General.	61
3.1.2.	Hipótesis Específicas.....	61
3.2.	Operacionalización de Variables	61
3.2.1.	Definición Conceptual de la Variable Clima Organizacional.....	61
3.2.2.	Definición Operacional de la Variable Clima Organizacional.....	62
3.3.	Matriz de la Operacionalización de Variables	62
Capítulo IV Metodología de Estudio		65
4.1.	Método y Tipo de Investigación.....	65
4.1.1.	Método.	65
4.1.2.	Tipo o Alcance.....	65
4.2.	Diseño de la Investigación	66
4.3.	Población y Muestra.....	66
4.3.1.	Población.....	66
4.3.2.	Muestra.	67
4.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	68
4.5.	Técnicas de Análisis de Datos	69
Capítulo V Resultados		70
5.1.	Resultados y Análisis	70

5.1.1. Datos Generales.....	70
5.1.2. Presentación de Resultados de la Variable Clima Organizacional y Dimensiones Antes del Experimento.	72
5.1.3. Presentación de Resultados de la Variable Clima Organizacional y Dimensiones Después del Experimento.	76
5.2. Contrastación de las hipótesis.....	80
5.2.1. Prueba de hipótesis general.	80
5.2.2. Prueba de la primera hipótesis específica.	85
5.3. Discusión de Resultados.....	107
Conclusiones	110
Recomendaciones	112
Referencias Bibliográficas.....	113
Anexos.....	117

Índice de Tablas

Tabla 1 Distribución de frecuencia según edad	70
Tabla 2 Distribución de frecuencia según género	71
Tabla 3 Distribución de frecuencia según Puesto en la empresa	71
Tabla 4 Distribución de frecuencia según Profesión del encuestado	71
Tabla 5 Distribución de frecuencia según Tiempo de servicio del encuestado....	72
Tabla 6 Distribución de frecuencias de la variable: Clima Organizacional antes del experimento	72
Tabla 7 Distribución de frecuencias de la dimensión: Credibilidad.....	73
Tabla 8 Distribución de frecuencias de la dimensión: Respeto	74
Tabla 9 Distribución de frecuencias de la dimensión: Imparcialidad	74
Tabla 10 Distribución de frecuencias de la dimensión: Orgullo	74
Tabla 11 Distribución de frecuencias de la dimensión: Camaradería	75
Tabla 12 Distribución de frecuencia de la variable: Clima Organizacional después del experimento	77
Tabla 13 Distribución de frecuencias de la dimensión: Credibilidad.....	77
Tabla 14 Distribución de frecuencias de la dimensión: Respeto	78
Tabla 15 Distribución de frecuencias de la dimensión: Imparcialidad	78
Tabla 16 Distribución de frecuencias de la dimensión: Orgullo	78
Tabla 17 Distribución de frecuencias de la dimensión: Camaradería.....	79
Tabla 18 Grado de correlación y nivel de significación del clima organizacional para el grupo experimental de pre test y post test de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C.	81
Tabla 19 Grado de correlación y nivel de significación del clima organizacional para el grupo control de pre test y post test de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C.	82

Tabla 20 Prueba Chi cuadrada para el análisis post test de la variable clima organizacional.....	84
Tabla 21 Prueba Chi cuadrada para el análisis post test de la variable clima organizacional.....	85
Tabla 22 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión credibilidad para el grupo experimental del pre y post test.....	86
Tabla 23 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión credibilidad para el grupo control del pre y post test	87
Tabla 24 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y experimental del análisis pre test de la dimensión credibilidad	88
Tabla 25 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental post test de la dimensión credibilidad	89
Tabla 26 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión respeto para el grupo experimental del pre y post test.....	90
Tabla 27 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión respeto para el grupo control del pre y post test	91
Tabla 28 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental pre test de la dimensión respeto	92
Tabla 29 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental post test de la dimensión respeto	93
Tabla 30 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión imparcialidad para el grupo control del pre y post test.....	95
Tabla 31 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión imparcialidad para el grupo control del pre y post test.....	96
Tabla 32 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental pre test de la dimensión imparcialidad	97
Tabla 33 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental post test de la dimensión imparcialidad	98

Tabla 34 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión orgullo para el grupo experimental del pre y post test.....	99
Tabla 35 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión orgullo para el grupo control del pre y post test	100
Tabla 36 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental pre test de la dimensión orgullo.....	101
Tabla 37 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental post test de la dimensión orgullo.....	102
Tabla 38 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión camaradería para el grupo experimental del pre y post test.....	104
Tabla 39 Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión camaradería para el grupo control del pre y post test.....	105
Tabla 40 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental pre test de la dimensión camaradería	106
Tabla 41 Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental post test de la dimensión camaradería	107

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de clima organizacional	48
Figura 2 Resultados de la variable Clima Organizacional.....	73
Figura 3 Comparación de la media aritmética del resultado general para la variable Clima Organizacional del pre-test	75
Figura 4 Comparación de la media aritmética del resultado general de las dimensiones del clima organizacional del pre-test	76
Figura 5 Resultados de la variable: Clima Organizacional después del experimento	77
Figura 6 Comparación de la media aritmética del resultado general para la variable Clima Organizacional del post-test	79
Figura 7 Comparación de la media aritmética del resultado general de las dimensiones del clima organizacional del post-test.....	80

Resumen

El trabajo de investigación tuvo como objetivo Establecer que el *coaching* genera un impacto positivo en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones PROALMEQ S.A.C. Esta investigación es de tipo aplicada, de nivel explicativo, de diseño cuasi experimental, cuantitativo – prospectivo y transversal. La muestra estuvo conformada por doce colaboradores del área administrativa. Para la recolección de datos se empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario de Great Place to Work. Los resultados señalan que antes del experimento el 58,3 % de colaboradores indicaron que el clima organizacional es regular, mientras que el 33,3 % mencionaron que es malo; por otro lado, después del experimento los resultados señalaron que el 41,7 % de colaboradores indicaron que el clima organizacional es regular y el otro 41,7 % mencionaron que es bueno. Así mismo, después de aplicar las pruebas de Rho de Spearman para la comparación de resultados de pre y post test en el mismo grupo, así como, la Chi cuadrada para comparar los resultados del pre y post test en ambos grupos, respectivamente; se obtuvo un nivel de significancia mayor a 0,05, por lo que se aceptó la hipótesis nula. Finalmente, se concluyó que el *coaching* no impactó significativamente en el clima organizacional de la empresa, debido a las diferentes variables intervinientes, las cuales fueron discutidas.

Palabras clave: Clima organizacional, *coaching*, personal administrativo, credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería.

Abstract

The objective of the research work was to establish that coaching has a positive impact on the organizational climate of the administrative staff of the company Investments PROALMEQ S.A.C. This is an applied, explanatory, quasi-experimental, quantitative-prospective and cross-sectional research. The sample consisted of twelve employees from the administrative area. For data collection, the survey was used as a technique and the Great Place to Work questionnaire as an instrument. The results show that before the experiment, 58.3% of the employees indicated that the organizational climate was fair, while 33.3% mentioned that it was bad; on the other hand, after the experiment, the results showed that 41.7% of the employees indicated that the organizational climate was fair and the other 41.7% mentioned that it was good. Likewise, after applying Spearman's Rho tests for the comparison of pre- and post-test results in the same group, as well as the Chi-square test to compare the pre- and post-test results in both groups, respectively, a significance level greater than 0.05 was obtained, so the null hypothesis was accepted. Finally, it was concluded that coaching did not have a significant impact on the organizational climate of the company, due to the different intervening variables, which were discussed.

Key words: Organizational climate, coaching, administrative staff, credibility, respect, impartiality, pride, comradeship

Introducción

En estos tiempos de competitividad y constantes cambios en el sector empresarial, las empresas están obligadas a contar con colaboradores más competitivos y preparados, no solo en el ámbito del conocimiento, sino también, en el ámbito de las habilidades blandas, las cuales contribuyen en el clima organizacional de las mismas. Este clima debe ser satisfactorio para el colaborador, a fin de lograr su correcto y efectivo desempeño dentro de sus funciones.

En ese contexto, esta investigación pretende demostrar el impacto que tiene el *coaching* en el clima organizacional y cómo esta interacción puede aportar significativamente en: la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y la camaradería del personal administrativo. Para esto, y con el objetivo de lograr su transformación, se elaboró un plan de coaching, el cual fue aplicado de manera paulatina y con el apoyo de sus herramientas se logró influir de manera sostenible en los colaboradores.

¿Cuál es el impacto del *coaching* en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?

La presente investigación se realizó con miras de mejorar y generar un impacto positivo en el clima organizacional, dotando así de nuevas formas para gestionar el clima en el personal administrativo de las empresas y aportando a la comunidad científica, con la profesionalización de esta metodología valiosa como es el *coaching*.

En el estudio realizado por Hinojosa (2019) se concluyó que sí existe relación significativa entre el *coaching* y el clima organizacional y que es necesario e importante el *coaching* para mejorarlo.

En tanto Villena (2020) en su investigación concluyó que las deficiencias mostradas hicieron necesaria la aplicación del *coaching* estratégico para mejorar el clima institucional.

Asimismo, la investigación maneja las variables como el *coaching* y el clima organizacional; y aquí se puede definir el *coaching* como un entrenamiento de valor mediante una conversación poderosa y el clima organizacional como las

percepciones que tiene cada colaborador de acuerdo a su experiencia en sus actividades.

La hipótesis planteada es: el *coaching* impacta significativamente en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

La presente tesis consta de cinco capítulos, los cuales van de la siguiente manera: El primer capítulo denominado planteamiento del estudio, describe la problemática del clima organizacional en la empresa Proalmeq S.A.C., para posteriormente formular el problema, el objetivo, la justificación y las limitaciones del estudio. El segundo capítulo denominado marco teórico, sustenta la investigación con: antecedentes nacionales e internacionales con investigaciones no mayores a tres años de antigüedad, bases teóricas con bibliografía clásica y actualizada, y también incluye las definiciones de términos básicos. El tercer capítulo denominado hipótesis y variables, formula la hipótesis, muestra la operacionalización de las variables y la matriz de consistencia. El cuarto capítulo denominado metodología de estudio, describe el método y tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de datos. Por último, en el quinto capítulo denominado resultados, se muestran los resultados, análisis y discusión de los mismos.

Los autores.

Capítulo I

Planteamiento del Estudio

1.1. Planteamiento del Problema

Gran parte del crecimiento de las empresas, estriba en el buen clima organizacional que experimentan y practican diariamente el personal administrativo que la componen. Este buen clima organizacional permite que el personal administrativo se sienta a gusto en su centro de labores y en consecuencia logren un desempeño mayor al deseado por la empresa.

Para lograr esto, las empresas optan por capacitar, tanto a nivel directivo como operativo, en habilidades blandas a su personal; no obstante, primero se requiere: la reflexión, el querer, el poder y finalmente el compromiso para llevarlo a buen puerto.

Hellriegel y Slocum (2010) citados en Mármol (2020) indicaron que cuando se presentan mejoras en el clima organizacional, éste beneficia el desempeño, motivación y producción del colaborador superando así sus propias expectativas.

Flores (2020) menciona que es importante conocer y desarrollar un buen clima organizacional de una empresa, porque es el ambiente donde las personas se desempeñan laboralmente, siendo esto fundamental en el logro de las metas corporativas. Asimismo, señala que en la actualidad un objetivo de las empresas debe ser tener un clima organizacional donde prevalece la interacción entre compañeros, la relación con los jefes, la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento recibido por el trabajo realizado, la confianza, la ética y la responsabilidad social.

Muchas empresas pierden su competitividad porque éstas dan mayor atención a recursos que no necesariamente son tan importantes como los recursos humanos, ya que, éstos son elementos fundamentales en los diferentes procesos de cambio, en la productividad y en la competitividad de

las organizaciones. Por lo mismo, es importante evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, porque se garantiza el buen desempeño de ellos.

De este modo, Ampudia (2018) menciona que:

Ante las situaciones descritas, se visualiza la falta de clima organizacional que afecta la competitividad empresarial del sector comercial de Colombia y México, SAO y COPPEL. A causa de poca importancia que se les otorga a los recursos humanos, lo que ha evitado el reconocimiento a los empleados por sus trabajos realizados, originado que los empleados se sientan desanimados, y por tal motivo en oportunidad se incurre en el mal trato a los clientes.

A su vez, la falta de inversión en el clima organizacional por parte de la empresa y mejoramiento de la zona de trabajo de los empleados, son indicadores que afectan el clima organizacional, puesto que un empleado que trabaje en una zona confortable y agradable siempre brindara resultados positivos para la compañía. Todo esto, ha traído como consecuencia, el poco reconocimiento en el mercado local, nacional e internacional, pérdida de clientes por la falta de profesionalismos y carisma que les brindan los empleados, perdida de empleados por la falta de recompensa y el mal trato que le ofrece la empresa, poca rentabilidad al no ser competitiva ante la competencia, mala imagen interna y externamente por la renuncia constante de los empleados (p.17).

En nuestro país, no solo se ha evidenciado la preocupación de las empresas por obtener resultados positivos respecto a la satisfacción de los trabajadores, sino también en el compromiso de ellos respecto al ambiente de trabajo y a las responsabilidades que tienen a su cargo.

Según Gil (2019) mientras las empresas no presten atención al personal administrativo, a futuro tendrán complicaciones, los cuales se verán reflejados

en las altas tasas de rotación. En este sentido, en la entrevista a Alejandra Fonceca, gerente de Aptitus, ella menciona que:

Las altas tasas de rotación afectan directamente al negocio. Según un estudio de Harvard Business Review, si un trabajador renuncia (sea cual sea el motivo), reemplazarlo me puede costar el 21% más del sueldo anual del colaborador que se fue. Esta cifra puede llegar hasta 50% más, dependiendo del talento que renuncie y puesto.

Finalmente, recomendó capacitar, retener y potenciar el talento que se tiene en la empresa para lograr mejores resultados y no renunciaciones (párr. 10).

Por lo mismo, y ante la constante preocupación por el bienestar de los recursos humanos, se han desarrollado diferentes acciones, las cuales han repercutido significativamente en su desarrollo y desempeño. Haciendo que cada vez haya más organizaciones enfocadas en brindar experiencias excepcionales a sus colaboradores, generando un gran nivel de confianza en cada uno y construyendo justos y equitativos lugares de trabajo.

Anualmente, el instituto Great Place to Work, realiza mediciones que contribuyen en identificar, crear y mantener excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas y lugares confiables; la evaluación se realiza en más de 50 países y da a conocer cuáles son estas 25 empresas líderes a nivel nacional e internacional.

De acuerdo al Great Place to Work (2020) en el mundo, las empresas consideradas como los mejores lugares para trabajar son CISCO, DHL Express, Hilton, Salesforce, Stryker, entre otras. Y en el Perú la evaluación, evidenció que las mejores empresas para trabajar son Scotiabank, Interbank, Sodimac y Maestro, DHL Express, Casa Andina, Profuturo AFP, CISCO, Hilton, Eurofarma, entre otras.

Esto demuestra que en el país existen organizaciones, de diferentes rubros que se preocupan por mantener un buen clima y un agradable ambiente laboral, que priorizan la confianza, el orgullo y la camaradería. Haciendo que todas estas tengan en común la preocupación y el empeño por generar gratos ambientes de trabajo.

Por su parte, el *coaching* se ha empleado como una herramienta de acompañamiento para la mejora y el logro de objetivos personales; ya con el transcurrir del tiempo, se tuvo la necesidad de implementarlo en las organizaciones, a nivel ejecutivo y de equipos. Lo cual, ha dado resultados favorables al contribuir en la mejora del desempeño y el aumento de la productividad laboral, haciendo que el clima organizacional de una empresa sea positivo para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

A nivel mundial el *coaching* se ha desarrollado enfocándose en las organizaciones. Siendo así, la Escuela Europea de *Coaching* (EEC) (2020) el 12 de noviembre del 2020 comunicó que después de 18 años acompañando a personas y organizaciones, tienen un mayor compromiso con las áreas de mejora así como con las fortalezas de sus clientes para seguir contribuyendo a la consecución de resultados extraordinarios dentro de las organizaciones.

Tomescu (2018) dice que el *coaching*, es utilizado como herramienta de gestión en las organizaciones; y muchas de las grandes empresas americanas, canadienses e inglesas han adoptado este sistema de trabajo con las personas. Donde, presidentes y/o directores han obtenido resultados a través de la estrecha colaboración entre el experto en *coaching* y el individuo. Esto para descubrir, alcanzar y desarrollar ese potencial que debe conducir al rendimiento profesional y a la satisfacción personal de los colaboradores.

En latinoamérica, Smart Coach Global (2021) desde el año 2013 vienen desarrollando programas los cuales contribuyen con el crecimiento y desarrollo de las empresas, teniendo programas como; herramientas de *coaching* para la toma de decisiones, *coaching* para la comunicación efectiva, herramientas de *coaching* para el trabajo en equipo y *coaching* para la

negociación. Los mismos que contribuyen significativamente en el clima organizacional.

Y en el Perú, Jamming (2019) refiere que los resultados en las empresas no solo se deben a los procesos o recursos con las que cuenta una empresa, sino, también es significativo el trabajo del colaborador quienes dependiendo de la filosofía del directivo, se dará un énfasis al clima laboral dando como resultado que un colaborador que se desempeña en óptimas condiciones genera resultados óptimos. Teniendo en cuenta lo mencionado, Jamming propone gestionar el entorno organizacional mediante el *coaching* proponiendo como principales beneficios: la satisfacción del colaborador en sus labores, conocer las características de la cultura empresarial y finalmente diseñar un plan de acción para la mejora del clima y cultura de la empresa.

Para el International Centre for Business Coaching (ICB) (2017) el *coaching* invita a la reflexión al personal administrativo, con el objetivo de mejorar en su desempeño. Así, plantea que:

Las sesiones de esta modalidad de *coaching* comienzan con reflexiones individuales que darán al grupo la imagen de la percepción que éste tiene en la organización, lo que ayudará al equipo directivo a hacerse la idea del estado actual de la situación (ICB. S.L., 2017, p.10).

Por lo mismo, y ante la búsqueda de este objetivo se requiere el apoyo en esta herramienta, la cual permitirá que la empresa, en su conjunto, sea consciente del valor que va a generar la aplicación de dicha herramienta. “Por tanto, como ya hemos visto es fundamental no solo la implicación del equipo gerencial y directivo, sino que requiere la de todos los integrantes de la organización” (ICB. S.L., 2017, p.10).

Vento y Chicoma (2019) en su investigación “Efectividad del *Coaching*” refieren que; en el año 2011 la conocida certificadora en *coaching* International Coach Federation (ICF), investigó sobre la efectividad del

coaching en el clima organizacional, donde participaron personal de medios y altos mandos y de las áreas funcionales de negocios.

El programa de *coaching* tuvo como objetivo contribuir en su desarrollo profesional de cada participante, donde se tuvo como hipótesis que participar en el proceso de *coaching* tendría vínculo con mejorar el logro de objetivos, generar un pensamiento enfocado en soluciones, incrementar su capacidad para enfrenar el cambio, disminuir el estrés, la ansiedad y depresión y, finalmente, obtener una mejor satisfacción laboral. Lo cual evidenció que el proceso de *coaching* fue significativo en la vida de cada participante sin ninguna excepción.

Las empresas, cada vez se preocupan más, por capacitar a sus trabajadores en habilidades blandas, ya que, al complementarse con sus habilidades técnicas, ambas generan un mejor desempeño laboral dentro de las empresas.

De Puy (2020) propone que el *coaching* facilita el liderazgo de equipos satisfactoriamente, ya que, debido a las circunstancias actuales, esto cada vez es más complejo. Así, plantea que la utilización de procesos de *coaching* como soporte al desarrollo del liderazgo, es de las mejores prácticas de las empresas de clase mundial. El objetivo primordial es maximizar el rendimiento, y generar mayor compromiso del líder y su equipo y, por ende, impactar los resultados del negocio que son directamente proporcionales a la gestión del líder, de allí la criticidad de un proceso como éste para potenciar habilidades.

En este contexto, se realiza ésta investigación en la empresa Inversiones Proalmeq SAC, el cual está enfocado en el personal administrativo y es ahí donde se identificaron deficiencias como: funciones no definidas, duplicidad de tareas, ineficiencia en la productividad, poca capacidad de resolución de conflictos, ausencia de trabajo en equipo, bajos niveles de comunicación, entre otros; los cuales generan malestar e incertidumbre en el bienestar individual y el buen clima laboral de la empresa.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General.

¿Cuál es el impacto del *coaching* en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?

1.2.2. Problemas Específicos.

- a. ¿Cuál es el impacto del *coaching* en la credibilidad del personal administrativo en la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco 2021?
- b. ¿Cuál es el impacto del *coaching* en el respeto del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?
- c. ¿Cuál es el impacto del *coaching* en la imparcialidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?
- d. ¿Cuál es el impacto del *coaching* en el orgullo del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?
- e. ¿Cuál es el impacto del *coaching* en la camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General.

Determinar el impacto del *coaching* en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- a. Establecer el impacto del *coaching* en la credibilidad del personal administrativo en la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco 2021.
- b. Establecer el impacto del *coaching* en el respeto del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.
- c. Establecer el impacto del *coaching* en la imparcialidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.
- d. Establecer el impacto del *coaching* en el orgullo del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.
- e. Establecer el impacto del *coaching* en la camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

La presente investigación determinó el impacto del *coaching* en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021. Esto debido al crecimiento y expansión en el que se encuentra actualmente la empresa.

1.4.1. Justificación Teórica.

La presente investigación ofrece a la comunidad científica, un gran aporte sobre el impacto del *coaching* en el clima organizacional. Lo cual permitirá Establecer que esta herramienta profesional, aporta significativamente en el ámbito empresarial, profesional y personal.

Se han desarrollado diferentes iniciativas para potenciar el clima organizacional, lo cual muchas veces se respalda en las gerencias de

recursos humanos ya experimentadas y en un buen capital para llevarlo a cabo.

Altez y Arias (2018) mencionan que

El Great Place to Work Perú, indicó que las mejores empresas para trabajar en nuestro país se distinguen por tener altos niveles de confianza y camaradería, lo cual refleja la buena relación que el personal administrativo tienen con sus líderes y compañeros de trabajo. Además, indica que los líderes cada vez están más involucrados con la gestión de su personal y son conscientes de que son los responsables de formar un grato ambiente laboral (p. 48)

De este modo, el estudio sobre el clima organizacional en una empresa, es relevante, ya que, los resultados obtenidos van a repercutir significativamente a nivel organizacional en aspectos como la misión y visión, el planeamiento estratégico, el desempeño, las ventas, entre otros.

1.4.2. Justificación Práctica.

Este trabajo de investigación se basa en la necesidad de mejorar el clima organizacional de la empresa Inversiones Proalmeq SAC; el resultado de la investigación basado en el tema (el *Coaching* y su impacto en el clima organizacional del personal administrativo) permite proponer diferentes estrategias concretas para mejorar dicho clima de manera sustancial, y así lograr un impacto en la convivencia colectiva y armónica dentro de la organización.

1.4.3. Justificación Metodológica.

El estudio utilizó el método científico como método general y cuasi experimental como método específico.

Labajo (2016) refiere que el método científico comprende un conjunto de pasos que hay que transitar para alcanzar un conocimiento válido y confiable, para esto se deben usar instrumentos fiables.

La presente investigación es importante a nivel metodológico puesto que se ha empleado el cuestionario elaborado por *Great Place to Work Trust Index*, el mismo que permitió medir el clima organizacional en un momento inicial y posteriormente en un momento final. Así mismo, se elaboró un Plan de *Coaching* en base a la realidad empresarial y en función a las necesidades de la población experimental, el cual consta de 40 sesiones, de las cuales 36 son individuales y cuatro grupales.

Entonces, con los resultados obtenidos se contribuye con la comunidad científica para que, en aras de realizar cambios y mejoras en el clima organizacional de las empresas, vean al *coaching* como un gran aliado y una herramienta que permite generar un impacto significativo.

Finalmente, esta investigación es de utilidad para la empresa ya que puede implementar el estudio en sus demás áreas y diferentes jerarquías.

1.5. Limitaciones de la Presente Investigación.

Poca disponibilidad de tiempo por parte de los trabajadores para desarrollar el plan de *coaching*, puesto que, cada uno está a cargo de una extensa y saturada agenda laboral.

Limitado apoyo de gerencia para el desarrollo del plan, esto debido a la descoordinación del gerente con los colaboradores e investigadores.

Finalmente, el cruce de horarios entre los investigadores y el personal administrativo para llevar a cabo el experimento en sus diferentes etapas.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de Investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales.

Hinojosa (2019) en su trabajo académico “El *coaching* y el clima organizacional de los docentes en la IE N° 4010 Callao 2017” para optar el título de segunda especialidad en gestión y dirección estratégica de instituciones educativas, planteó como objetivo describir la relación entre el *coaching* y el clima organizacional. Esta investigación obedeció al tipo descriptivo, su población estuvo conformada por 60 docentes y su muestra fue el 30% equivalente a 18 docentes. Como instrumento se utilizó un cuestionario de tipo ordinal con 18 preguntas cerradas con la escala de likert. Los resultados fueron: 44,4% indicó a la variable *coaching* como determinante para un adecuado clima, 33,3% percibió un clima organizacional inadecuado, por lo que se concluyó que sí existe relación significativa entre el *coaching* el clima organizacional, en donde es necesario e importante el *coaching* para mejorar el clima organizacional.

Villena (2020) en su tesis “Aplicación de las bases del *coaching* estratégico para mejorar el clima institucional I.E. N° 41026 Maria Murillo Bernal nivel primario Arequipa 2018” para optar el grado de Maestra en ciencias de la educación, con mención en gerencia educativa estratégica, determinó como objetivo mejorar el clima organizacional mediante las teorías de; inteligencias múltiples, inteligencia emocional y *coaching* respectivamente. El estudio fue de tipo descriptivo y propositivo, de diseño cuasi experimental. La muestra fue de 35 personas y los instrumentos usados fueron: la encuesta y la ficha de observación. Los resultados obtenidos fueron: 88,6% refirió que asumir nuevos retos es salir de su zona de confort, 34,3% indicó que su desarrollo personal se refleja cuando desarrollan al máximo sus capacidades y habilidades, 54,3% manifestó que tienen capacidad de integración, 57,1% mostró que no cuenta con capacidad de cooperación, 60% indicó que es

complicado socializar, entre otros resultados se llegó a la conclusión que las deficiencias mostradas hicieron necesario la aplicación del *coaching* estratégico para mejorar el clima institucional.

Sanchez (2019) en su investigación sobre “Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública de la Región Callao”, en el año 2019, tuvo como objetivo Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y sus dimensiones con el clima organizacional en una institución educativa de la Región Callao. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correlacional, ya que se evidencia la relación que existe entre ambas variables. La población estuvo compuesta por una muestra de 72 docentes, entre varones y mujeres, a quienes se les aplicó dos encuestas que contribuyeron en medir ambas variables; estos instrumentos gozaban de validez y confiabilidad. Para el tratamiento de datos, se realizaron medidas de frecuencia y porcentajes y la prueba de contrastación de hipótesis Rho Spearman. De este modo, entre los resultados, se determinó una alta y directa relación ($r=0,754^{**}$) entre ambas variables, entre el manejo de conflictos y el clima organizacional ($r=0,753^{**}$), y entre la toma de decisiones y el clima organizacional ($r=0,714^{**}$). Sin embargo, hubo una correlación baja ($r=0,277^{*}$) entre la capacidad de gestión y el clima organizacional. Lo cual llevó a la conclusión que una existe significativa y gran relación entre liderazgo directivo y clima organizacional; es decir, un mayor liderazgo directivo está asociado con un mayor nivel de clima organizacional.

Ramirez (2017) en su investigación “Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima” donde optó el grado de Maestro en comportamiento organizacional y recursos humanos, planteó como objetivo Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, donde la investigación fue de tipo aplicada, de nivel correlacional y corte transversal. Su muestra estuvo conformada por 116 colaboradores a quienes se les aplicó la técnica de prueba y como instrumento un cuestionario. Los resultados obtenidos fueron: coeficiente de -0.147 entre el liderazgo

autocrático con la percepción de clima organizacional y -0.036 con el liderazgo democrático. Se concluyó que si están relacionados la variable liderazgo con el clima organizacional.

Tarazona (2017) en su tesis “Gestión del cambio y clima organizacional en la dirección general de intervenciones estratégicas en salud pública del ministerio de salud, Lima, 2017” para optar el grado de Maestra en gestión pública, planteó como objetivo Establecer la relación existente entre la gestión del cambio y el clima organizacional. El estudio fue de tipo básico, cuantitativo, transversal con diseño no experimental descriptivo correlacional. Su muestra se conformó por 133 colaboradores a quienes se les aplicó, como instrumento, el cuestionario el cuál constó de dos encuestas una para cada variable. Los resultados obtenidos fueron: 45,11% tuvo una percepción media de gestión del cambio y un 45,86% tuvo una percepción media del clima organizacional, concluyéndose así la existencia significativa entre ambas variables.

2.1.2. Antecedentes Internacionales.

Paredes et al.(2020) en su investigación “Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas” tuvieron como objetivo Establecer la asociación existente entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las pymes de la ciudad de Villa Juárez, fue una investigación descriptiva y cuantitativa. Su muestra fue de 53 directivos de la Pymes a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento. Los resultados fueron que las variables negociación y liderazgo son significativos para el clima organizacional (η^2 ; $R^2=0.804$). Se concluyó que las variables negociación y liderazgo tienen una relación positiva y significativa con el clima organizacional.

Veloz (2017) en su tesis “Aplicación del *coaching* empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador” para optar el grado de Maestro en Dirección de Empresas, plasmó como objetivo general Establecer aquellos lineamientos que permitan mejorar el clima de la empresa con la implementación del *coaching*. La

metodología empleada fue la descriptiva, donde se utilizó la entrevista como instrumento y fue aplicado a una muestra de 40 colaboradores. Los resultados obtenidos respecto al clima organizacional fueron: el 82,5% se identificó con los objetivos empresariales, el 72,5% no pasó el proceso de inducción, el 85% tuvo claro sus obligaciones, el 72% participó de actividades diversas, el 80% aportó con soluciones ante problemas existentes, el 80% supo de las metas a cumplir, el 40% no se enteró de los cambios realizados en la empresa, entre otros, que mostraron tanto las fortalezas como debilidades del clima en Adecco por lo que se concluyó que la propuesta de *coaching* es favorable tanto en el desarrollo de las personas, la habilidad de trabajar en equipo y el apoyo de los coaches internos quienes aportaron significativamente para el excelente desempeño del personal administrativo.

Araujo (2018) en su tesis “Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el cantón Rumiñahui” para optar el grado de Maestro en administración de empresas, tuvo como objetivo establecer las competencias gerenciales y su incidencia en el clima organizacional, la investigación fue exploratoria, descriptiva y correlacional. La muestra fue de 139 colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario como instrumento donde los resultados fueron: el nivel de desarrollo de competencias gerenciales es de un 61,41% y el clima organizacional es aceptable con un 56% el mismo que puede mejorarse. Así se concluyó que hay una incidencia de las competencias gerenciales en el clima organizacional.

Contreras y Jiménez (2016) en su tesis “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”, para obtener el grado de Maestro en dirección, tuvo como objetivo describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional del Colegio de Cundinamarca, la investigación fue de tipo descriptiva, ya que evidenció el tipo de liderazgo y las características del clima organizacional, ambas variables fueron medidas con los instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. La población de estudio, estuvo compuesta por 29

personas, 5 directivos, 20 docentes y 101 estudiantes de noveno, décimo y undécimo grado de esta institución. De los resultados obtenidos, se observó que la institución, tiene dificultades respecto al liderazgo y algunos inconvenientes de Clima Organizacional, los cuales deben ser intervenidos prioritariamente. Para la comunidad educativa se registró un desconcierto mayoritario sobre el liderazgo que se ejerce, ya sea por ausencia o por diferencias al practicarlo. De este modo, se concluyó que el personal del colegio amerita una rápida intervención que logre implementar políticas de alta dirección, las cuales generen un mejoramiento progresivo y firme del clima organizacional.

Bueno y Orozco (2019) en su tesis “Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira”, para obtener el grado de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, tuvo como objetivo Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. El tipo de estudio que se utilizó fue descriptivo - correlacional, su diseño fue transversal debido a que las variables no fueron manipuladas y se midieron en un periodo de tiempo determinado. La población fue conformada por 385 funcionarios y colaboradores de todo el personal administrativo, que tenían vínculo laboral en diferentes modalidades (planta, transitorios, ocasionales de proyecto y otras vinculaciones como ordenes de servicio) con dicha universidad. Para la obtención de datos se encuestó personalmente a cada participante, se utilizó dos instrumentos, ajustados a la realidad de universidad, uno para cada variable de estudio. Los resultados obtenidos demostraron que existe una correlación propia ($p=0.798$) entre el liderazgo transformacional y clima organizacional, y se concluye que las variables que presentan alta percepción con sentido de pertenencia y empoderamiento y las variables con mayor influencia en el clima organizacional fueron comunicación interna, relaciones y motivación.

Leal (2019) en su tesis “La comunicación asertiva como estrategia gerencial en el clima organizacional del Liceo Nacional Bolivariano Manuela Sáenz”

para optar al grado de Magister en gerencia avanzada en educación. El estudio tuvo como objetivo analizar la comunicación asertiva como estrategia gerencial en el clima organizacional del L.N.B “Manuela Sáenz”, el tipo de estudio fue descriptivo con un diseño no experimental de campo. La población de estudio fue constituida por 35 docentes, 10 administrativos y 20 obreros, el muestreo fue no probabilístico intencional y se tomaron 10 docentes, 5 administrativo y 5 obreros. Para la recaudación de datos se hizo uso de una encuesta y el instrumento utilizado fue un cuestionario tipo Likert de 28 preguntas cerradas, el cual fue validado por expertos y la confiabilidad fue de 0,85 según el Alfa de Cron Bach. De los resultados que se obtuvo se confirmó la necesidad de fortalecer los canales de comunicación utilizando estrategias internas como el trabajo en equipo para así fomentar el clima organizacional tendiendo un ambiente de confianza y colaboración que faciliten la toma de decisiones y generen acciones participativas entre los integrantes. Y se concluyó que el personal tenía deficiencia en la comunicación asertiva y poca participación en el fomento del clima organizacional.

Nuryanti, Masharyono y Fauziatunisa (2019) en su investigación “El efecto del coaching en el rendimiento de los empleados de PT. Sari Ater Hotel y Resort Subang” cuyo objetivo fue determinar cual es el efecto del coaching en el rendimiento de los empleados de dicha institución. Para esta investigación se utilizó la técnica descriptiva y de verificación, el instrumento aplicado fue una encuesta de tipo explicativa donde participaron 62 encuestados, quienes fueron seleccionados de acuerdo a un muestreo de saturación cuya población estuvo compuesta por empleados que han experimentado coaching. El recojo de los datos se obtuvo mediante un cuestionario y se utilizó un análisis de regresión lineal simple para el analisis de los mismos. En el resultado se demostró que el coaching está bien categorizado y que su porcentaje de influencia en el rendimiento de los empleados es del 60,6 %. Y se concluyó que en esta institución, la descripción del coaching se encuentra en la categoría de eficaz, mientras que el rendimiento de los empleados están en la categoría de alto.

Williams (2021) en su artículo “Una investigación empírica de los ingredientes del coaching: el papel de la relación coach-coachee para influir en los resultados del coaching” tuvo como objetivos: primero, examinar la alineación, percepción - evaluación durante la sesión de coaching; segundo, determinar si dicha alineación influye en los resultados del coaching. Se utilizó la asignación aleatoria y diseño cambio-replicación. Estudiaron cincuenta y seis díadas de coaching, las cuales participaron en cuatro sesiones de coaching cuya duración fue de una hora por un espacio de cuatro a seis semanas. De los resultados obtenidos se vió que la evaluación a la relación coach-coachee se alineó menos en lugar de más, a lo largo del tiempo. Posteriormente, según los supervisores, se hizo una evaluación a detalle donde se mostró que la alineación de la relación objetivo-satisfacción, no influyó en el resultado del entrenamiento. Por lo mismo, se concluyó que pese así no haya una alineación fuerte entre percepción – evaluación, esto no influye en los resultados del entrenamiento.

Pousa y Mathieu (2014) en su artículo “La influencia del coaching en el rendimiento de los empleados: resultados de dos estudios cuantitativos internacionales” pretendió identificar al coaching como un comportamiento directivo clave que las organizaciones deben promover para desarrollar a los empleados y ellos logren tener los más altos niveles de rendimiento. Este artículo presentó una investigación empírica a partir de dos estudios de campo internacionales, uno con vendedores de empresa a empresa que trabajan en América Latina y el otro con empleados de primera línea de empresa a consumidor de una organización de servicios en Canadá. De los resultados se observó que el coaching explica entre el 2,9% y el 6,2% de la varianza del rendimiento cuando se controla la permanencia y la experiencia. Se concluye que el coaching aumenta el rendimiento individual más allá del impacto potencial de la experiencia y la permanencia en las ventas.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. *Coaching*

A. Origen del *Coaching*.

Hall (2010) citado en Latam *Coaching* Network (2019) precisa que en Hungría por el siglo XV, había un pueblo de nombre Kocs; ubicada a 70 km. de Budapest, fue un lugar de conexión entre Viena y Pest. Era popular porque fabricaban uno de los mejores carruajes de caballos del planeta, distinguidos por la comodidad de viaje que ofrecía a los pasajeros.

Latam *Coaching* Network (2019) explica que los mencionados coches tenían como lema “Lo hacemos llegar a su destino con rapidez y comodidad”. Entonces los “kocsi szekér” (carruaje de Kocs) se hicieron conocidos como símbolo de la excelencia. Es así, que la palabra coach (coche) es de origen húngaro de la ciudad de Kocs, el mismo que dio origen a palabra kocsi, se tradujo al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al castellano como coche. Entonces, el *coaching* metafóricamente, significa transportar. El coach vendría a ser el conductor del carro que acompaña en el proceso de desplazamiento al *coachee* (cliente), quién decide el camino a seguir.

B. Definiciones del *Coaching*.

La primera definición es la que se ha considerado como principal para la presente investigación, puesto que reúne los elementos que se requieren para llevar a cabo una sesión exclusivamente de *coaching*.

Marcos (2020) señala que:

Coaching en estado puro es el arte de crear conversaciones poderosas.

Es un entrenamiento personal y confidencial en el que una persona (*coach*) va a acompañar a otra persona, o a un equipo o a una organización (*coachee* y/o cliente) a alcanzar una meta, superar una adversidad, o a desarrollar unas habilidades determinadas. (p. 26).

Latam *Coaching* Network (2019) indica que:

En cualquier definición de *coaching* válida encontraremos que se hace referencia a una realidad o condición inicial, y a un objetivo, resultado o realidad deseada a la que se llegará a través del proceso de *coaching*...

Es decir, mediante un proceso de *coaching* se logra pasar de una realidad actual conocida a una realidad deseada definida, lo que implica una movilización y como consecuencia un cambio de estado.

Thomas Leonard, reconocido como el padre del *coaching* moderno, decía que "...el *coaching* solo puede existir siempre que haya una diferencia entre la realidad actual y una meta". Y es precisamente esa movilización la que dio origen a la palabra coach. (pp. 11 - 12).

Girasol (2019) da a conocer:

Elena, la primera mujer que habló de *Coaching* en nuestro país, hoy lo define de esta manera: "El *Coaching* es una profesión que tiene como misión la generación de posibilidad; es trabajar con otros para que puedan crear posibilidad. Cuando se crea posibilidad empiezas a crear grandeza; empiezas a crear la capacidad posible de acción; la creación de un futuro que no sea continuación de un pasado; el cumplir sueños; lo cual viene en consecuencia unido a un cambio en los estados de ánimo; a las ganas de más y en general con una actitud frente al mundo de relación basada en el amor; en la aceptación de los otros; en el respeto por los otros. Yo creo que esto es lo que el *Coaching* ha traído al mundo." (p. 14).

Interconsulting Bureau S.L. (ICB. S.L.) (2017) refiere que la Federación Internacional de *Coaches* definen al *coaching* como la relación profesional y continua que brinda a las personas beneficios para cualquier ámbito de su vida, tanto personal, profesional, laboral o empresarial.

Por ende, el *coaching* es una disciplina profesional que tiene intervencion no solo a nivel personal o individual, sino tambien, a nivel grupal y organizacional.

Asociación Española de *Coaching* (ASESCO) (2018) dice:

Podemos definir *coaching* profesional como una actividad realizada por profesionales liberales denominados *coaches*, que trabajan, atienden y desarrollan su actividad con su clientela, la cual puede ser:

- Una persona con la que trabajamos de forma individual procesos relacionados con el ámbito personal, o bien con el ámbito profesional, ejecutivo o empresarial.
- Un grupo de profesionales, equipo, comité de dirección, equipo deportivo, equipo educativo. (p. 18).

Wolk (2003) declara al *Coaching* como un proceso de aprendizajes intelectuales, corporales, emocionales y espirituales tolerados en el lenguaje. El *coach* emplea herramientas conversacionales las cuales permiten verificar gradualmente la veracidad de los razonamientos, juicios e inferencias del cliente, transformando al observador para obtener el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades.

C. Modelos de *Coaching*.

a) *Modelo h.o.j.e.a.r.*

Latam *Coaching* Network (2019) dice:

El modelo plantea que la realidad que vivimos es consecuencia de nuestras acciones, que a su vez están precedidas de emociones y estas de juicios o pensamientos que provienen del observador. De esto se desprende:

Que todo parte de los hechos (H)

Que para pasar de una realidad actual (R), a una realidad deseada (R')

Se deben tomar decisiones y acciones diferentes (A')

Que vienen de estados emocionales y emociones distintas (E´)

Producto de juicios nuevos (J'), alineados a la realidad que se quiere construir.

Finalmente, el resultado o realidad nueva que se construye sostenida en el tiempo, genera un aprendizaje que se guarda a nivel inconsciente, y amplía el observador generando uno diferente (O`).

En otras palabras, para construir una nueva realidad es necesario construir un nuevo (H.O.J.E.A.R.). (pp. 84,85).

b) *Modelo de Coaching Integrativo.*

Sharon y Vidal (2015) explica que este modelo se divide en 6 dimensiones las cuales son:

El «*rapport*», el cual se basa en generar un vínculo de confianza para que facilite el trabajo entre el cliente y el *coach*.

La «meta», en donde se identifica y establece aquello que se quiere lograr.

La «exploración» el cual permitirá identificar recursos, impactos y beneficios hacia el cumplimiento de la meta establecida.

Las «opciones», donde el cliente genera diferentes maneras que le permitirán la consecución de su meta.

El «plan» que es la estrategia de acciones que contienen el “qué” y “cómo” se realizarán las cosas para acercarse al logro de su meta.

La «tarea», producto importante para el cliente, puesto que es la implementación y ejecución de su plan. Por ende, es fundamental pasar a la acción como muestra de empoderamiento y crecimiento de aquello que el propio cliente ha planteado lograr.

c) *Coaching Sistémico y de Equipos.*

Girasol (2019) explica:

El ser humano es siempre parte de diversos sistemas. Por empezar su sistema familiar. Aun cuando la sesión de *Coaching*

sea individual siempre estaremos ante alguien que es una parte de uno o varios sistemas familiares.

Esto lo explican muy bien quienes guían y facilitan las dinámicas de Constelaciones Familiares, un método desarrollado por el filósofo, teólogo y pedagogo alemán Bert Hellinger.

La familia, la empresa, el grupo de amigos, la comunidad religiosa, el equipo deportivo son algunos de los muchos ejemplos de sistemas que integramos y somos parte los seres humanos.

El pensamiento sistémico se basa en la percepción del mundo en términos de totalidades para su estudio, comprensión y accionar.

Su metodología es efectiva y permite identificar los patrones de conducta que limitan las posibilidades de acción. (pp. 48 - 49).

d) *Modelo g.r.o.w.*

Girasol (2019) explica que el Modelo *grow*, tiene una estructura simple diseñado para resolver problemas, establecer metas y orientado a resultados. Bastante utilizado en el *coaching* ejecutivo. Fue diseñado por Graham Alexander, aunque le dio popularidad John Whitmore.

Este Modelo consta de cuatro fases que guían al *coachee* hacia su objetivo. Tienen un orden preestablecido, el cual se debe respetar en la primera sesión ya que facilita al cliente seguir la secuencia y explorar cada paso para llegar a su meta.

Grow se refiere a:

Goal (objetivo) Deben estar planteados en infinitivo, de manera positiva y que cumplan las características s.m.a.r.t. (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo).

Para definir la meta se puede preguntar lo siguiente:

- ¿Qué quiere conseguir a corto, mediano y largo plazo?

- ¿Cuándo quiere conseguirlo?
- ¿Es un objetivo medible y alcanzable?
- ¿Cómo va a alcanzarlo?
- ¿Qué acciones tendría que diseñar para acercarse a ese objetivo?

Reality (realidad)

Analizar los hechos y lograr un acercamiento objetivo libre de juicios a la realidad en la que se encuentra el cliente, esto permitirá ubicarnos en un punto de lejanía o cercanía del objetivo planteado. Es importante indagar qué acciones ha emprendido para tener el rendimiento actual. Así como, conocer los recursos y fuentes con las que cuenta y los impedimentos encontrados.

Las preguntas deben ser abiertas y generadoras de posibilidades para saber, conocer y ver las cosas con claridad; las situaciones y las personas.

Al tener muchas caras la realidad, el objetivo del *coaching* es facultar al *coachee* para que pueda observar su situación desde distintos ángulos y cuando lo logre, encuentre más de una solución.

Se dedica el tiempo necesario a explorar el autoconocimiento del cliente y de qué manera puede favorecer o frenar su proceso de mejora.

Options (opciones)

El objetivo en esta fase es generar la mayor cantidad de ideas posibles para afrontar los objetivos declarados. Mientras más ideas genera el *coachee*, sus posibilidades se incrementan. En caso de encontrarse con limitaciones o dudas, el coach puede acudir a la siguiente interrogante “¿y si no existieran esas limitaciones?”.

Responderla puede ayudar a romper las barreras mentales y encontrar una solución.

Will (compromiso)

Esta última fase permite definir el plan de acción y ejecutarlo apoyándose en la auto motivación y fijando los compromisos necesarios para lograr el objetivo propuesto ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo lo hago?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Con quién lo hago?, buscando apoyos, ¿Cuáles son los obstáculos que tengo que vencer? y ¿Cuáles son las probabilidades de éxito?

Este modelo “*grow*”, emplea como recurso la indagación con preguntas que amplíen los puntos de vista del cliente.

Teniendo en cuenta que todos los modelos aportan significativamente, la presente investigación descansa en los modelos de *coaching* sistémico y *grow*. El modelo de *coaching* sistémico invita a los trabajadores a ser conscientes que forman parte de un sistema y de la vital importancia que tiene su interacción con los demás colaboradores y áreas para el logro de los objetivos institucionales y el modelo *grow* ayuda a gestionar la sesión de *coaching* y llevarlo de forma estructurada de manera tal, que cada integrante del grupo experimental, al culminar la sesión se hagan responsables de su plan de acción establecido y comenzar a generar cambios y mejorar en su entorno laboral.

e) *Modelo de Coaching Coactivo.*

Dolan (2012) refiere que el *coaching* coactivo; desarrollado por Laura Whitworth y equipo, tiene como principio fundamental que *coach* y *coachee* colaboren de forma activa en el proceso. Consta de cuatro pilares:

- El cliente posee recursos y es capaz de responder a los desafíos.
- El cliente fija el calendario
- El *coachee* es una persona integral.
- En esta relación el cliente tiene la última palabra.

El modelo coactivo se enfoca en desarrollar habilidades y técnicas concretas y destacan tres elementos fundamentales:

- Realización: alcanzar el éxito y el máximo potencial del cliente.
- Equilibrio: abordar todas las áreas de la vida del cliente.
- Proceso: centrarse en los medios y el resultado final.

En ese contexto, los autores proponen cinco destrezas del *coaching*: escucha, intuición, curiosidad, aprendizaje activo y autogestión.

La pregunta debe ser elocuente, el mismo que favorece al cliente dándole la oportunidad de reflexionar, descubrir y aprender.

D. Tipos de *Coaching*.

ASESCO (2018) explica que dependiendo de la modalidad, se divide en dos:

a) Coaching empresarial u organizacional.

El presente estudio corresponde a este tipo de *coaching*, puesto que, quienes van a recibir las sesiones de *coaching* son el personal administrativo de la empresa, con ellos se trabajan temas relacionados a la empresa y es por intermedio de ellos que se van a generar los cambios y mejoras respectivas a nivel organizacional, específicamente en el clima organizacional, de acuerdo a los objetivos y necesidades del mismo.

Realizado dentro de las organizaciones, dirigido a cargos de confianza o con responsabilidad en especial. Es contratado para la mejora y la consecución de objetivos planteados por la entidad.

Dentro de esta categoría tenemos a:

- *Coaching* ejecutivo

El ejecutivo logra recuperar su motivación en el aspecto profesional, permitiéndole entregar lo mejor de sus capacidades y habilidades, y desarrollando todo su potencial creativo al servicio de su organización.

Como resultado del proceso el ejecutivo se siente capacitado para enfrentarse a nuevas situaciones, se comunica mejor, gestiona el talento, así como mejora el liderazgo y la motivación del equipo.

- *Coaching* de equipos

Aquí, los procesos de *coaching* trabajan las partes, siendo a nivel comunicativo, de relaciones, de capacidades, o de sentimientos, con el único fin de ser capaces de alcanzar con antelación y bien sus objetivos.

Se requiere la participación del líder del equipo.

Así, define su personalidad, sus valores, sus formas de interrelacionarse, sus puntos fuertes y débiles, etc.

- Otros

Coaching Deportivo, educativo, político, social, empresarial, entre otros.

b) Coaching personal.

Coaching de vida, se enfoca en el auto-conocimiento y desarrollo personal que contribuye con la automotivación, la autoconfianza, que le servirá para mejorar sus relaciones, aclarar sus pensamientos, entre otros beneficios que le permitirá: crecer y ser saludable.

Mientras que ICB. S.L (2017) considera como tipos de coaching según su especialidad a:

a) Coaching Ontológico.

Se enfoca en resultados eliminando obstáculos que ocasionan el fracaso del coachee, cuando éste va por sus sueños. La ontología es una especialidad de la filosofía que estudia al ser, por ende este tipo de coaching se traduce como el “entrenamiento del ser”; basándose en la conversación y la palabra. Donde el coach funge de espejo y cuestionará al coachee sobre las cuestiones que lo limitan.

Es adecuado para aquellos que buscan resultados o cambios a corto plazo.

b) Coaching transformacional.

Se aboca en colaborar con el coachee para que se renueve constantemente. Se maneja la premisa de que; el poder de lograr lo que se propone se encuentra en el interior del sujeto, y en base a eso el coach trabaja con el coachee en “aprender a aprender” corporal, mental y lingüísticamente.

El coach impulsa al cliente a reconocer las normas que rigen su entorno como sistema y se limita a ayudar al coachee a reconocer cómo esta llevado su vida, qué metas esta teniendo y cómo podrá lograrlos con esta transformación; para ponerlos en practica en su vida diaria.

Va dirigido a quienes desean auto descubrirse, adquirir nuevas capacidades y sobretodo a tener una reinterpretación de sí mismos y del lugar que tienen en el entorno.

2.2.2. Clima Organizacional.

Hellriegel y Slocum (1974) citados en Jaime y Araujo (2007) sostuvieron que cuando el clima organizacional es analizado y medido a nivel de cada integrante se trata de un clima psicológico y cuando el estudio se enfoca en toda la organización, entonces se refiere al clima organizacional.

A. Teorías sobre clima organizacional

Brunet (1987) indica que la teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento de los empleados, es causante, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones de la organización que estas mantienen, y por otro lado, por sus informaciones, sus perspectivas, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la precepción de esta.

También menciona que existen algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima organizacional.

Asimismo, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima, las cuales son:

- **Variables Causales:** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Dentro de las variables causales comprende la estructura de la organización y administrativa, las decisiones, las competencias y las actitudes.
- **Variables Intermediarias:** Esta variable refleja el estado interno y la salud de la empresa. Por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Estas variables son de hecho las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- **Variables Finales:** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Desde nuestro punto de vista, Likert presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación, el cual permitió conocer y analizar la posición de cada colaborador reflejado en su nivel de conformidad o disconformidad.

B. Tipos de Clima Organizacional.

De acuerdo a los estilos de liderazgo y grupos de trabajo, basándose en estos aspectos, Likert (1967) citado en Salvador (2019) propone dos tipos de clima. El clima de tipo autoritario el cual se representa por un clima cerrado, de estructura rígida, el responsable de generar un ambiente negativo. Los sistemas que lo conforman son Sistema I: Autoritario explotador y Sistema II: Autoritarismo paternalista.

- El sistema I (autoritario explotador) la dirección no tiene confianza en sus empleados, se observa un clima de temor y no se vive interacción entre

subordinados y superiores. Los jefes siempre serán los que tomen las decisiones.

- El sistema II (autoritarismo paternalista) externamente, da la impresión que se trabaja en un ambiente estable, sin embargo, es todo lo contrario ya que el ambiente interno está regido por recompensas y castigos como fuentes de motivación. Y es aquí donde se manejan mecanismos de control.

El clima de tipo participativo está conformado por: Sistema III: Consultivo y Sistema IV: Participación en grupo y éstos, contrario al anterior, hacen referencia a un clima abierto, de estructura flexible y el responsable de generar un clima positivo, el cual nos permite conocer las percepciones y emociones que tienen o esperan alcanzar los colaboradores de la organización.

- El sistema III (consultivo), ya existe confianza de los superiores a sus subordinados, les permite tomar decisiones y se delegan funciones, su objetivo es satisfacer sus necesidades de estima.
- El sistema IV (participación en grupo) representa al equipo de trabajo como el medio ideal para conseguir los objetivos a través de la participación estratégica entre colaboradores. Su enfoque está en la participación como clave de motivación, la dirección muestra plena confianza en sus empleados, existe una comunicación vertical-horizontal y descendente.

C. Definiciones Fundamentales de Clima Organizacional.

Schneider y Hall (1972) citados en Cantú (2015) sostuvieron que el clima organizacional son aquellas percepciones de cada individuo acerca de su empresa, influenciadas por aquellas cosas que lo caracteriza y a sus miembros.

Brunet (1987) considera el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional, determinado por las actitudes, por los valores y opiniones de cada individuo que se encuentre dentro de la organización.

Eduardo (2006) manifiesta que el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las

técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de (Forehand y Gilmer, 1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Tagiuri y Litwin (1968) citados en Denison (1991) expresaron que el Clima Organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”

Los seres humanos, la mayor parte del tiempo, se van adaptando a diferentes tipos de situaciones o circunstancias con el único objetivo de mantener su equilibrio emocional y de satisfacer sus necesidades. Esta adaptación es diferente a las necesidades fisiológicas y de seguridad, ya que se trata de pertenecer a un grupo social de estima y autorrealización. Es así que el clima organizacional es importante porque guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes representando al ambiente interno de la organización (Chiavenato, 2019, p. 49).

El clima organizacional según Gestión.org (2018) en el artículo “Qué es clima organizacional” define que la empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los

integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Por su parte, Jáuregui y Louffat (2019) argumentan que el clima organizacional es la percepción que tienen el personal administrativo dentro de las organizaciones, ya que son ellos, quienes están expuestos a los diversos climas que surjan, los cuales influyen directamente en su motivación, desempeño, productividad, creatividad, innovación, compromiso y satisfacción en el trabajo.

De este modo, si un clima es percibido como confortable este ejerce una influencia positiva en el trabajador, haciendo que él se sienta más valorado y respetado. Pero si ocurre todo lo contrario, y el trabajador percibe un clima desagradable, tendrá una percepción negativa sobre la empresa, provocando rechazo e indiferencia. Lo cual demuestra que un clima organizacional motivador que involucra al empleado se relaciona positivamente con los resultados de desempeño del personal administrativo.

Debido a la importancia del clima organizacional en las organizaciones y ante la necesidad de medirla para identificar las fortalezas y debilidades, optimizar esfuerzos e identificar los comportamientos predominantes que podrían provocar una situación problemática que impacten a las empresas. Esta medición implica identificar y analizar aspectos que intervienen en el comportamiento de los trabajadores e influyen en su motivación hacia el trabajo a partir de medidas objetivas y perceptuales.

a. Diferencia entre clima organizacional y clima laboral

En este contexto, al revisar clima se verifican dos conceptos, el primero es sobre clima laboral, el cual consiste en identificar cuáles son los problemas que existen en la organización, enfocado solo en la gestión de los recursos humanos, es decir, tener en cuenta el salario, las condiciones de trabajo, el conocimiento de los objetivos, la formación, la motivación, etc., todo esto con el fin de planificar y dar solución a dichos problemas.

El segundo concepto es clima organizacional, cuya diferencia con el anterior, está en que el enfoque es general, es decir, se detectan los problemas existentes en cuanto a estructura de organización, fijación de objetivos, calidad, normativa interna, nivel de las comunicaciones, reconocimiento de la labor bien hecha, estilos de dirección, etc.

García y Ibarra mencionan que el clima organizacional, es llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional y que es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Este concepto será el que consideramos para el estudio de la investigación (Cruz & Salirrosas, 2017, p. 32).

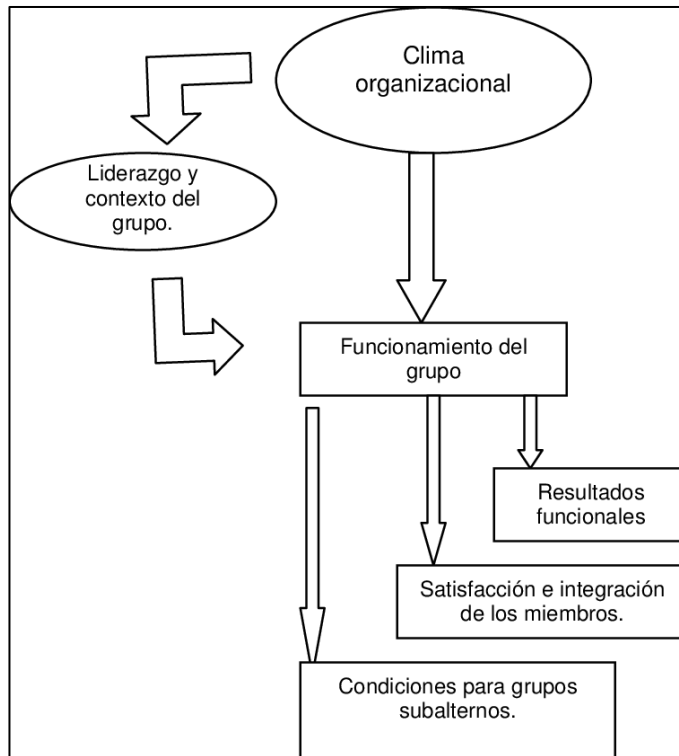
D. Modelos de Clima Organizacional.

A lo largo de los estudios del Clima Organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que han de servir como referencia para así poder comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta que es un elemento complejo que guarda estrecha relación de diversos factores organizativos.

A continuación se muestra el modelo de sistema de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn (Citado en Denison, 1991).

Figura 1

Modelo de clima organizacional



Nota: Tomado de Katz y Kahn (citado en Denison, 1991)

Este modelo planteado por Kartz y Kahn; sirve como marco referencial teórico, para identificar el proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además de los factores que influyen en el entorno laboral junto con las actividades que tienen cada miembro del grupo, y estos determinan los resultados funcionales.

E. Medición de Clima Organizacional.

Dentro de la medición de clima organizacional, Brunet (2014) considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos.

De este modo, el diseño y aplicación de las diferentes herramientas para medir el clima organizacional va requerir del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, ya que de ellos dependerá el logro de los objetivos planteados. Asimismo, y para no generar falsas expectativas en el

personal administrativo, es importante conocer los elementos a evaluar e identificar en cuales la organización podría fallar.

Al respecto Baguer (2005) citado en Contreras (2015), "indica que los elementos básicos a evaluar son: calidad del liderazgo, flexibilidad en reglas y procedimientos, delegación de responsabilidad, recompensas, motivación, oportunidades y comunicación" (p.21).

Contreras (2015) propone que:

la medición del clima laboral varía según la naturaleza de la misma, por lo que las variables a evaluar deben ser propuestas por profesionales que conozcan la empresa, sus objetivos, visión y misión guiadas por el verdadero sentido del clima laboral, medir la satisfacción de los empleados (p. 21).

Debido a que es necesario identificar las fortalezas y debilidades tanto individuales como grupales para dirigir y optimizar esfuerzos de mejora en las empresas, la medición del clima organizacional es predominante para identificar comportamientos que mejoren el clima y el desempeño laboral. Las mediciones pueden ser a través de percepciones estructuradas y cuestionarios organizados de acuerdo a dimensiones.

a. Dimensiones de Clima Organizacional.

Se encontraron diversas clasificaciones de dimensiones para el clima organizacional, entre ellas, se señalan las siguientes.

Brunet (1987) mide la percepción del clima organizacional en función a ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

- **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planeación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planeación, así como la formación deseada (p. 45 - 46).

Brunet (1987) menciona once dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

- **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que le individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- **Relaciones sociales:** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en que se remunera a los trabajadores a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- **Rendimiento:** (remuneración) aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación entre la remuneración y el trabajo bien realizado y conforme a las habilidades del ejecutante.

- **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización a sus empleados.
- **Estatus:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerla.
- **Centralización de toma de decisiones:** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (p. 47-48).

Rivas (2002) citado en Contreras (2015) sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Jáuregui y Louffat (2019) consideran cinco dimensiones:

- **Liderazgo.**
Se entiende al proceso de influir sobre el comportamiento de otros, mediante el trabajo en equipo y la motivación en sus actividades, para que laboren con entusiasmo y lograr los resultados esperados, siendo el desarrollo del liderazgo el elemento fundamental en el desarrollo de un buen clima organizacional.
- **Comunicación.**

Se refiere a la percepción sobre la transparencia, dinamismo, accesibilidad y apertura que reflejan el estilo y la dinámica de comunicación, los mecanismos que se emplean y el contenido del mensaje sin distinción de áreas o niveles jerárquicos.

La comunicación organizacional contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa a través de la cultura, la cual permite seguir compitiendo en un mercado donde la información se basa en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones.

- **Recompensas y remuneración.**

La primera se refiere a la percepción del trabajador respecto al justo reconocimiento que reciben de la organización, en función de sus propios méritos y resultados alcanzados. La remuneración y el salario hacen referencia a la percepción sobre la equidad interna y externa de las remuneraciones, compensaciones y beneficios que reciben los trabajadores, ya sean económicas o no económicas.

- **Estructura y normas.**

Se refiere a la percepción de los empleados sobre el nivel de formalización del diseño organizacional, reflejado en el funcionamiento de las unidades orgánicas y puestos. Esto implica la percepción respecto a las normas, procedimientos, directivas, y reglamentos a seguir para que su comportamiento se enmarque en los parámetros de la empresa, definiendo una forma y estilo de trabajo.

- **Apoyo y soporte.**

Se refiere a la percepción de los empleados sobre el respaldo, soporte y estímulo profesional y personal que reciben permanentemente de sus superiores jerárquicos y de la empresa para mejorar su calidad de vida, así como desarrollarse y participar dentro de ella.

Por su parte, Barranco (2016) menciona que el GPTW Institute considera cinco dimensiones:

- **Credibilidad.**

Se compone como la confluencia de tres factores en la organización: una buena comunicación, la competencia de los

líderes percibida por los empleados y la integridad como valor a fomentar en la cultura de la organización.

- **Respeto.**

Lo define como la confluencia de tres factores: Apoyo, Colaboración y Cuidado. Como resulta evidente antes de profundizar en el análisis, estos tres factores son característicos de un grupo cohesionado, elemento que viene repitiéndose como muy relevante a lo largo de toda la revisión.

- **Imparcialidad.**

La ausencia de inclinación en favor o en contra de una persona o situación al juzgar o actuar sobre un asunto. Diferencia tres componentes de la imparcialidad: equidad, ausencia de favoritismos y justicia.

- **Orgullo.**

Según Lewis (Citado en Barranco 2016) el orgullo no sería una emoción categóricamente antisocial, sino que tendría una naturaleza dual. Y de acuerdo con el GPTW Institute sería de tres tipos: orgullo por el trabajo individual, por el equipo y por la organización.

Sobre el orgullo a nivel individual, es una emoción tradicionalmente categorizada como facilitadora de comportamientos antisociales.

A nivel grupal y organizacional, hablar de orgullo parece claro que es necesario recurrir al concepto de orgullo de pertenencia. Este sería un elemento necesario para favorecer el sentimiento de unidad antes mencionado: el sentirse orgulloso de pertenecer a una organización o departamento de la misma.

- **Camaradería.**

Considera como la resultante de tres factores: relaciones cercanas, hospitalidad y sentido de unidad. Si bien es cierto que no todos estos conceptos son académicos y no entrañan ningún

misterio para el común de las personas (relaciones cercanas y hospitalidad) (p. 9-18).

En este contexto, luego de identificar las dimensiones más frecuentes, esta investigación se sustenta en la que plantea el GPTW Institute, ya que parte del punto de vista de la confianza entre jefes y colaboradores, siendo esta una particularidad de los mejores lugares para trabajar. Puesto que, desde el punto de vista del empleado, la confianza por la empresa será determinada a través de indicadores como credibilidad, imparcialidad y respeto. Y la confianza de la empresa hacia el personal administrativo se Establecerá con el logro de los objetivos planteados en la organización.

b. Instrumentos de Medición de Clima Organizacional.

En el mundo, existe gran variedad de estudios de clima organizacional y debido a que todos utilizan dimensiones diferentes y que son pocos los que hacen uso de instrumentos válidos y confiables. Los cuales, de acuerdo al uso que corresponde para las escalas de respuestas emplean escalas nominales y diferentes intervalos.

Jáuregui y Louffat (2019) consideran siete instrumentos para medir el clima organizacional:

- **Instrumento multidimensional de CO propuesto por Patterson:**
Desarrollaron una medida global multidimensional de CO para abordar los problemas conceptuales y metodológicos de las investigaciones existentes sobre la medición de CO, utilizando el *cuestionario de clima organizacional* (OCQ) de Litwin y Stringer, dicho instrumento puede ser aplicado indistintamente a cualquier nivel jerárquico de la organización.
- **Instrumento de CO propuesto por Furnham y Goodstein:**
El cuestionario de clima organizacional de 108 ítems, contiene 14 dimensiones y una escala de Likert de siete puntos, los cuales van de “totalmente de acuerdo” (7) hasta “totalmente en desacuerdo” (1). El instrumento califica tanto el nivel de acuerdo o desacuerdo como la importancia de cada ítem para la persona, yendo desde esencial (7) hasta “no importante” (1). Una vez completados los cuestionarios

deben ser tabulados y ubicados en una matriz de doble entrada de desempeño e importancia.

- **Instrumento de CO de Great Place to Work**

El cuestionario de Great Place to Work, es uno de los más usados en Latinoamérica y ha sido diseñado por el Great Place to Work Institute y cuenta con 58 preguntas agrupadas en cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. El ambiente de trabajo es medido en tres niveles: la relación entre los empleados y las gerencias, la relación entre los empleados y la organización, y la relación entre unos empleados y otros.

Great Place to Work, con el objetivo de identificar, crear y mantener culturas de alta confianza y alto rendimiento; y alineado a la misión de construir un mundo mejor, con organizaciones convertidas en los mejores lugares para trabajar, encuesta a nivel mundial al personal administrativo y para esto utiliza dos instrumentos: Trust Index© y Culture Audit©.

a. En la encuesta Trust Index© invita a colaboradores a responder 58 afirmaciones a nivel mundial y evaluar el grado en que perciben su organización como un gran lugar de trabajo.

La medición está formada por 5 dimensiones que se basan en valores universales: credibilidad (cómo percibe el colaborador a los líderes y a la organización); respeto (cómo piensa el colaborador que es visto por sus superiores); imparcialidad (ausencia de discriminación, reglas claras, toma de decisiones de una manera oportuna); orgullo (imagen de la compañía en la sociedad) y compañerismo (sentimiento de familia y equipo).

De este modo, y de acuerdo con el objetivo general del estudio, se hará uso de éste instrumento, ya que permitirá conocer la perspectiva, calidad de relaciones y satisfacción de cada uno del personal administrativo, en estas cinco dimensiones, respecto a un excelente lugar para trabajar.

b. La herramienta Culture Audit© documenta las prácticas, procesos, políticas e iniciativas de capital humano. A través de 15 pasos o competencias culturales; el Instituto evalúa los programas,

procesos y prácticas que tiene la organización con base a una metodología definida a nivel internacional que toma en cuenta la variedad, originalidad, inclusión, toque humano e integración que poseen las practicas. (GPTW, 2019, párr. 3-7)

- **Instrumento de CO de Litwin y Stringer Instrumento de clima ético**
El cuestionario de clima organizacional (OCQ), que fue construido y revisado por Litwin y Stringer (1968), se empleó en este estudio. Aunque el cuestionario es antiguo, los eruditos lo siguen utilizando (por ejemplo, Chernyak-Hai y Tziner (2014) Parzinger et. Al (2012) argumenta que el OCQ “puede ser la medida general más conocida”, incluso si ha habido algunas críticas a su confiabilidad (p.43). Por lo tanto, las dimensiones de Litwin y Stringer (1968) del clima organizacional (es decir, la estructura, la responsabilidad, las recompensas y el apoyo) fueron adoptadas.
- **Instrumento de clima ético**
El instrumento de clima ético propuesta por Oncer está dividido en cinco factores y un total de 27 ítems. Los resultados del estudio desarrollado por Oncer mostraron que el clima ético influye en el grado de reputación organizacional percibida, lo cual genera mayor identificación de los empleados hacia la empresa.
- **Instrumento de clima de innovación**
El instrumento de clima de innovación propuesto por Jaiswal cuenta con cuatro dimensiones y 39 ítems. La primera dimensión hace referencia al liderazgo transformacional, la segunda es sobre el clima de innovación, la tercera se refiere a la autoeficacia creativa, y la última contiene ítems referidos a la creatividad del empleado. Como conclusiones del estudio realizado por Jaiswal, el clima de innovación tiene efecto en la atención de los empleados hacia los clientes, por lo cual los resultados de la aplicación del instrumento deben ser útiles para diseñar programas de intervención.
- **Instrumento de clima de seguridad**
El instrumento de clima de seguridad propuesto por Zohar cuenta con 23 ítems, divididos en dos factores. El primero hace referencia a la

reacción del supervisor ante la conducta de los subalternos. El segundo señala la expectativa de supervisión, referida a seguridad versus productividad. El cuestionario cuenta con una escala de calificación de 5 puntos, que varía desde “completamente de acuerdo” (5) hasta “completamente es desacuerdo” (1). La herramienta presenta cinco variables: riesgo laboral, sobrecarga, acción, expectativa y lesiones. (pp. 386 - 391).

El clima organizacional es el factor único que caracteriza y diferencia a una empresa de otra, y que pese a ser intangible, siempre será relevante debido a la opinión y respuesta del personal administrativo. Asimismo, es necesario medirlo siguiendo criterios específicos y el método más común para medirlo es la encuesta de clima, la cual está diseñada concretamente para ello y es aplicado por profesionales de recursos humanos, responsables de realizar esta tarea.

2.3. Definición de Términos Básicos

2.3.1. Apoyo

Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

2.3.2. Autonomía

Se trata del grado de libertad que le individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2.3.3. Camaradería

Considera como la resultante de tres factores: relaciones cercanas, hospitalidad y sentido de unidad. Si bien es cierto que no todos estos conceptos son académicos y no entrañan ningún misterio para el común de las personas (relaciones cercanas y hospitalidad).

2.3.4. Centralización de toma de decisiones

Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos

2.3.5. Conflicto y cooperación

Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

2.3.6. Credibilidad

Se compone como la confluencia de tres factores en la organización: una buena comunicación, la competencia de los líderes percibida por los empleados y la integridad como valor a fomentar en la cultura de la organización.

2.3.7. Clima Organizacional

Jáuregui y Louffat (2019) argumentan que el clima organizacional es la percepción que tienen el personal administrativo dentro de las organizaciones, ya que son ellos, quienes están expuestos a los diversos climas que surjan, los cuales influyen directamente en su motivación, desempeño, productividad, creatividad, innovación, compromiso y satisfacción en el trabajo.

2.3.8. Coaching

Coaching en estado puro es el arte de crear conversaciones poderosas.

Es un entrenamiento personal y confidencial en el que una persona (*coach*) va a acompañar a otra persona, o a un equipo o a una organización (*coachee* y/o cliente) a alcanzar una meta, superar una adversidad, o a desarrollar unas habilidades determinadas (Marcos, 2020, p. 26).

2.3.9. Colaborador de Proalmeq SAC

Empático, colaborador, eficiente, comprometido para realizar una tarea en equipo.

2.3.10. Comunicación

Se refiere a la percepción sobre la transparencia, dinamismo, accesibilidad y apertura que reflejan el estilo y la dinámica de comunicación, los mecanismos que se emplean y el contenido del mensaje sin distinción de áreas o niveles jerárquicos.

2.3.11. Credibilidad

Se compone como la confluencia de tres factores en la organización: una buena comunicación, la competencia de los líderes percibida por los

empleados y la integridad como valor a fomentar en la cultura de la organización.

2.3.12. Estatus

Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

2.3.13. Estructura

Cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

2.3.14. Flexibilidad e innovación

Cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerla

2.3.15. Imparcialidad

La ausencia de inclinación en favor o en contra de una persona o situación al juzgar o actuar sobre un asunto. Diferencia tres componentes de la imparcialidad: equidad, ausencia de favoritismos y justicia.

2.3.16. Liderazgo

Se entiende al proceso de influir sobre el comportamiento de otros, mediante el trabajo en equipo y la motivación en sus actividades, para que laboren con entusiasmo y lograr los resultados esperados, siendo el desarrollo del liderazgo el elemento fundamental en el desarrollo de un buen clima organizacional.

2.3.17. Motivación

Se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización a sus empleados.

2.3.18. Orgullo

Según Lewis (2008) citado en Barranco (2016) el orgullo no sería una emoción categóricamente antisocial, sino que tendría una naturaleza dual. Y de acuerdo con el GPTW Institute sería de tres tipos: orgullo por el trabajo individual, por el equipo y por la organización.

2.3.19. Personal Administrativo

Es una persona empática, colaborador, eficiente, comprometido para realizar una tarea en equipo.

2.3.20. Respeto

Lo define como la confluencia de tres factores: Apoyo, Colaboración y Cuidado. Como resulta evidente antes de profundizar en el análisis, estos tres factores son característicos de un grupo cohesionado, elemento que viene repitiéndose como muy relevante a lo largo de toda la revisión.

2.3.21. Relaciones sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

2.3.22. Remuneración: Este aspecto se apoya en que se remunera a los trabajadores a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

2.3.23. Rendimiento: (remuneración) aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación entre la remuneración y el trabajo bien realizado y conforme a las habilidades del ejecutante.

Capítulo III

Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General.

El *coaching* impacta significativamente en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

3.1.2. Hipótesis Específicas.

- a. El *coaching* impacta significativamente en la credibilidad del personal administrativo en la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.
- b. El *coaching* impacta significativamente en el respeto del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.
- c. El *coaching* impacta significativamente en la imparcialidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.
- d. El *coaching* impacta significativamente en el orgullo del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.
- e. El *coaching* impacta significativamente en la camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

3.2. Operacionalización de Variables

3.2.1. Definición Conceptual de la Variable Clima Organizacional.

Jáuregui y Louffat (2019) argumentan que el clima organizacional es la percepción que tienen el personal administrativo dentro de las organizaciones, ya que son ellos, quienes están expuestos a los diversos climas que surjan, los cuales influyen directamente en su motivación,

desempeño, productividad., creatividad, innovación, compromiso y satisfacción en el trabajo.

3.2.2. Definición Operacional de la Variable Clima Organizacional.

La variable dependiente clima laboral se midió a través de cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería; las mismas que fueron medidas por los indicadores: comunicación, competencia e integridad, apoyo profesional, colaboración e interés como persona, equidad de recompensas, ausencias favoritismo y trato justo, trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa, familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo. El Instrumento utilizado fue el de CO de Great Pleace to Work, constituido por 51 preguntas.

3.3. Matriz de la Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Escala	Instrumento
Clima Organizacional	Credibilidad	Comunicación	1	Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.	Likert (del 1 al 5) 1. Casi siempre es falso 2. A veces es falso 3. Regular es verdadero 4. A veces es verdadero 5. Casi siempre es verdadero	Instrumento de Clima Organizacional de Great Place to Work, Trust Index (Martinez, 2017)
			2	Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.		
			3	Mi jefe responde de manera directa a mis dudas		
			4	Puedo hablar con mi jefe fácilmente.		
		Competencia	5	Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.		
			6	Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.		
			7	Mi jefe confía en puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.		
			8	Mi jefe me permite tomar decisiones		
			9	Mi jefe conoce la visión de la compañía y saber qué hacer en la área para ayudar a hacerla realidad.		
		Integridad	10	Mi jefe cumple lo que promete.		
			11	La conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras.		
			12	El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.		
			13	Mi jefe maneja el área con honestidad.		
	Respeto	Apoyo profesional	14	La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.		
			15	La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.		
			16	Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.		
			17	Mi jefe entiende que puede haber errores involuntarios en el área. Colaboración		
		Colaboración	18	Mi jefe motiva la innovación en el área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.		
			19	Mi jefe me hace participe de las decisiones del área. Interés como persona		
		Interés como persona	20	Mi área es un lugar seguro donde trabajar		
			21	Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.		
			22	La infraestructura de mi área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.		
			23	Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.		
			24	En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.		
			25	Mi jefe se interesa por mí, no sólo como empleado, si no como persona.		
	Imparcialidad	Equidad en Recompensas	26	La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.		
			27	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa		
			28	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.		
			29	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.		
		Ausencia Favoritismo	30	Me tratan bien, sin importar mi cargo		
			31	Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas		
			32	Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.		
		Trato Justo	33	En mi área las personas hablan bien de los demás		
			34	En mi área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.		
			35	Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.		

	Orgullo	Trabajo Individual	36	Mi trabajo es importante para la empresa.		
			37	Valoro mi trabajo, siento que es especial		
		Trabajo en Equipo	38	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.		
			39	Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.		
		Imagen Corporativa	40	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.		
			41	Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.		
			42	A mis compañeros de área les gusta su trabajo.		
			43	Siento que la empresa está comprometida con la comunidad		
	Camaradería	Familiaridad	44	En mi área celebramos las fechas especiales		
			45	Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área		
		Hospitalidad	46	Puedo afirmar que trabajar en mi área es agradable.		
			47	Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.		
			48	Me trata bien, sin importar si soy trasladado a otra área		
		Sentido de equipo	49	Siento que en mi área somos un equipo.		
50	Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.					
		51	Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo			

Capítulo IV

Metodología de Estudio

4.1. Método y Tipo de Investigación

4.1.1. Método.

El estudio utilizó el método científico como método general debido a la precisión en cada una de sus etapas. Labajo (2016) refiere que el método científico comprende un conjunto de pasos que hay que transitar para alcanzar un conocimiento válido y confiable, para esto se deben usar instrumentos fiables.

Como método específico se utilizó el experimental, ya que se manipuló la variable *coaching* y se midió su efecto en el clima organizacional. Al respecto, se sabe que el método experimental es “el procedimiento que adopta el investigador cuando quiere tener un control riguroso de las variables de estudio. Es causal o explicativo y puede darse en diseños experimentales, pre experimentales, cuasi o experimentales” (Sánchez, Reyes & Mejía, 2018, p. 90).

4.1.2. Tipo o Alcance.

La investigación por su finalidad es de tipo aplicada porque buscó mejorar el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. Al respecto Martínez (2020) manifiesta que cuando el estudio es experimental, entonces corresponde a una investigación aplicada.

Nivel de investigación explicativo, porque buscó el porqué de los sucesos, eventos y fenómenos físicos o sociales mediante la conexión causa – efecto. “Se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernandez, 2014, p.95)

4.2. Diseño de la Investigación

La investigación utilizó el diseño cuasi experimental. Martínez (2020) señala que este diseño brinda resultados sólidos, convincentes y probados de forma directa, con resultados demostrables cuando son aplicados en condiciones correctas.

Asimismo, es cuantitativo porque de acuerdo a Martínez (2020) en la investigación se empleó un instrumento del cual se obtuvo datos numéricos. Del mismo modo, es prospectivo, porque se empleó datos actuales y es transversal porque se realizó en una sola etapa.

Con este diseño, el trabajo experimental radica en tomar a ambos grupos el cuestionario de entrada y salida, la variable experimental se aplicó al grupo experimental, mientras que para el grupo control se tuvo en cuenta la tradicional forma de actuar.

De este modo, los resultados de este diseño se pueden generalizar en grupos similares con el fin de controlar algunos criterios de invalidez externa.

El esquema es:

GE: O1 X O2

GC: O3 ----- O4

Donde:

O = Cuestionario

GC= Grupo control o tradicional.

GE= Grupo experimental o de experimento.

(x) = Experimento (variable experimental)

4.3. Población y Muestra

4.3.1. Población.

La población estuvo conformada por doce colaboradores, entre varones y mujeres, que ocupan cargos administrativos, distribuidos dentro de áreas como administración, recursos humanos, finanzas, operaciones y bienestar social.

Teniendo en cuenta que el tamaño de la población es pequeño, no fue necesaria la obtención de una muestra, y se trabajó con todo el personal administrativo de la empresa.

Martínez, (2020) menciona que, “si se va trabajar con el personal administrativo de un área en una empresa, se tiene que saber cuántos son para Establecer la población de estudio” (p. 287).

No pertenecen a la población de estudio, el personal contratado por locación de servicios y asesores externos, ya que, debido a la naturaleza de sus funciones, ellos no necesariamente están día a día en la empresa.

Martínez, (2020) explica que se debe tener claro y especificar las condiciones y características de porqué estas personas se excluyen del estudio.

4.3.2. Muestra.

El estudio por contar con una población reducida, no empleó ningún tipo de muestreo, se trabajó con todos los elementos de la población, constituyéndose en un censo.

Ramos, Del Águila y Bazalar (2017), definen al censo

Etimológicamente, la palabra censo proviene del latín *censere*, que significa ‘contar’. Para el INEI (2016a), el censo es una investigación estadística que consiste en un conjunto de operaciones destinadas a recopilar, procesar, evaluar y publicar datos referentes a todas las unidades de un universo, en un momento y espacio determinado. En el censo se hace el recuento de la totalidad de los elementos que componen la población por investigar. Es necesario que se especifique el espacio y el tiempo al que se refiere el recuento. (p. 68)

Hernández y Mendoza (2017) refieren que una muestra censal incluye a todo el universo poblacional.

Martínez (2020) manifiesta: “si la población es pequeña, no habrá necesidad de obtener una muestra y se trabajará con todos” (p. 287).

4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica empleada fue la encuesta, porque permitió tener información sobre la opinión del personal administrativo, los mismos que al analizarse brindan datos cuantitativos de suma importancia.

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (Abascal & Grande, 2005, p.14).

El instrumento para medir la variable clima organizacional fue el cuestionario del Great Place to Work (Anexo 4). Al respecto, Valencia (2015) menciona que el cuestionario "Great Place to Work Trust Index" evalúa cinco dimensiones primordiales, estas son: credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo, la misma que también tiene una dimensión llamada Gestalt y se refiere al liderazgo. Asimismo, se ve que cada una de éstas cuenta con treinta y ocho subdimensiones, las cuales fueron valoradas y posteriormente se logró identificar como es el clima organizacional de la empresa.

Respecto a la validez y confiabilidad del mismo, Paulina Valencia deja como evidencia que

El cuestionario que utiliza el GPTW, ha sido desarrollado por el instituto del mismo nombre, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales, campo en el que es reconocido como una autoridad mundial. El estar presente en 40 países de tres continentes, en Latinoamérica en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela, así como ser responsable de la lista "The Best Companies to Work" la cual ha llegado a ser referente de los mejores empleadores de un país, cuyos resultados se publican en medios tan prestigiosos como Claría (Argentina), Época

(Brasil), El País (España), Fortune (Estados Unidos), Financial Times (Reino Unido), Revista Ekos (Ecuador), El Nacional (Venezuela), Revista Dinero (Colombia), son referencias objetivas que garantizan su calidad y eficiencia. (Valencia, 2015, p. 60).

4.5. Técnicas de Análisis de Datos

Para la presentación de resultados se utilizó tablas de frecuencia y figuras estadísticas, mientras que para las pruebas de hipótesis se hizo uso de gráficos de Rho Spearman y Chi Cuadrada.

Ávila (2010) citado en Minaya (2016) refiere que Rho de Spearman, mide el coeficiente de correlación por rangos de asociación de dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos de estudio, se pueda establecer un orden jerárquico.

Webster (2001) menciona que:

“La distribución chi –cuadrada, permitió la comparación de dos atributos para Establecer si existe una relación entre ellos.”
(p.465)

Montes & Vaquero (2004) indica que es una prueba paramétrica que mide la asociación o dependencia entre dos variables medidas, al menos una de ellas en una escala ordinal, en este caso: bajo, medio y alto.

De igual forma, la investigación usó del SPSS V.26, software que permitió realizar la tabulación de la información, así como la demostración de la hipótesis, esto calculando el coeficiente de correlación para su posterior interpretación, de acuerdo a lo planteado en esta investigación.

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultados y Análisis

En este capítulo, se muestran los resultados obtenidos según la medición del clima organizacional realizado en el personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco.

Inicialmente, se muestran las características generales, en adelante se tiene la información del cuestionario de Great Place to Work, de acuerdo a la variable de estudio y sus dimensiones. Después se muestran los resultados obtenidos luego de aplicar el programa de *coaching*.

5.1.1. Datos Generales.

Se muestra la información obtenida del personal administrativo de la empresa de Inversiones Proalmeq S.A.C. que se encuentran laborando de manera presencial en la empresa, y las características que se han considerado son: edad, género, puesto de trabajo, profesión y tiempo de servicio en la empresa.

Tabla 1

Distribución de frecuencia según edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
27	3	25,0	25,0
28	1	8,3	33,3
29	1	8,3	41,7
30	1	8,3	50,0
31	1	8,3	58,3
32	2	16,7	75,0
33	1	8,3	83,3
35	2	16,7	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 1 se observa la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. según su edad, el 25 % tienen 27 años. El 16,7 % está conformado por las edades entre 32 y 35 años, mientras que el 8,3 % representa a las edades de 28, 29, 30, 31 y 33 años.

Tabla 2*Distribución de frecuencia según género*

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	7	58,3	58,3
Masculino	5	41,7	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 2 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. según su género, siendo 58,3 % de sexo femenino, mientras que el 41,7 % son de sexo masculino.

Tabla 3*Distribución de frecuencia según Puestos en la empresa*

Puesto en la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Administrador	3	25,0	25,0
Contador	6	50,0	75,0
Asistente de Control de Calidad	3	25,0	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 3 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. según el puesto en la empresa, el 50 % son contadores, mientras que el 25 % son administradores y asistente de control de calidad respectivamente.

Tabla 4*Distribución de frecuencia según Profesión del encuestado*

Profesión del encuestado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Administrador	1	8,3	8,3
Contador	1	8,3	16,7
Ingeniero pesquero	1	8,3	25,0
Ingeniero Agroindustrial	8	66,7	91,7
Economista	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 4 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. según su profesión en la empresa, el 66,7 % son ingenieros agroindustriales, mientras que el 8,3 % pertenece a las profesiones de administrador, contador, ingeniero pesquero y economista, respectivamente.

Tabla 5

Distribución de frecuencia según Tiempo de servicio del encuestado

Tiempo de servicio del encuestado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	2	16,7	16,7
De 1 a 3 años	5	41,7	58,3
Más de 3 años	5	41,7	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 5 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. según el tiempo de servicio del encuestado en la empresa el 41,7 % son los que tienen de 1 a 3 años y más de 3 años de servicio respectivamente, mientras que un porcentaje menor del 16,7 % tienen menos de 1 año en la empresa.

5.1.2. Presentación de Resultados de la Variable Clima Organizacional y Dimensiones Antes del Experimento.

En esta parte, se muestran los resultados obtenidos previos a la fase experimental, el cual servirá como base para el logro del objetivo planteado.

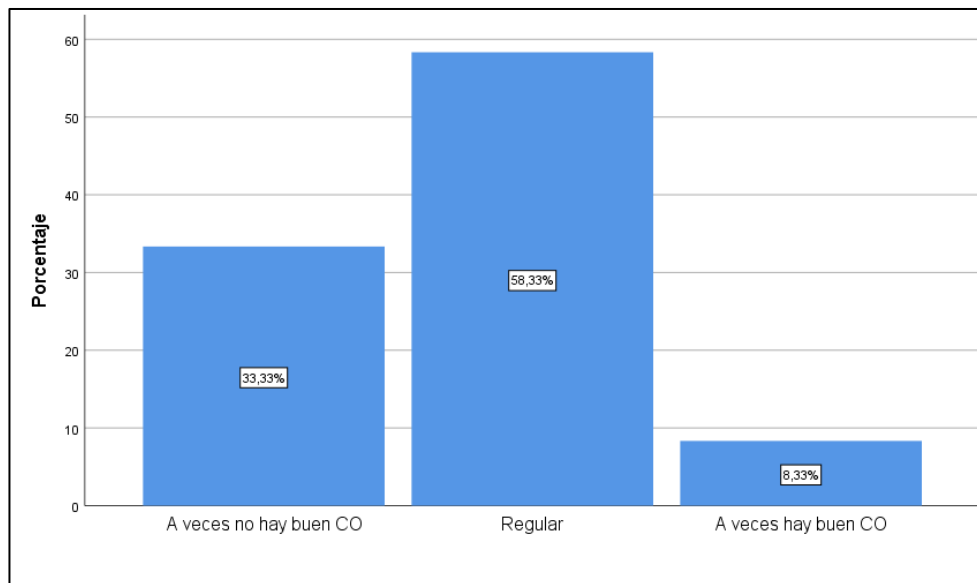
Tabla 6

Distribución de frecuencias de la variable: Clima Organizacional antes del experimento

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	4	33,3	33,3
Regular	7	58,3	91,7
Bueno	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

Figura 2

Resultados de la variable Clima Organizacional



En la tabla 6 y figura 2 se observa que, el 58,3 % mencionan que el clima organizacional de la empresa es regular, es decir no es bueno ni malo, mientras que el 33,3 % hace referencia que a veces no hay buen clima organizacional, y el 8,3 % señalan que a veces hay buen clima organizacional. Ningún trabajador señala que el clima organizacional es muy bueno.

A. Dimensión: Credibilidad.

Tabla 7

Distribución de frecuencias de la dimensión: Credibilidad

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy malo	1	8,3	8,3
Malo	9	75,0	83,3
Regular	1	8,3	91,7
Bueno	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 7 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión credibilidad el 75 % de los encuestados menciona que la credibilidad es mala, mientras que de los demás, el 8,3 % menciona que es muy malo, el 8,3 % menciona que esto es regular y el otro 8,3 % también menciona que la credibilidad es buena.

B. Dimensión: Respeto.

Tabla 8

Distribución de frecuencias de la dimensión: Respeto

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy malo	2	16,7	16,7
Malo	4	33,3	50,0
Regular	5	41,7	91,7
Bueno	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 8 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión respeto, el 41,7 % indica que es regular, el 33,3 % que es malo, el 16,7 % que es muy malo y solo el 8,3% que a veces hay respeto.

C. Dimensión: Imparcialidad.

Tabla 9

Distribución de frecuencias de la dimensión: Imparcialidad

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy malo	3	25,0	25,0
Malo	3	25,0	50,0
Regular	5	41,7	91,7
Bueno	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 9 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión imparcialidad, el 41,7 % hace referencia que es regular, un 25 % que la imparcialidad es muy mala, mientras que el otro 25 % dice que es malo y solo el 8,3 % indica que es bueno.

D. Dimensión: Orgullo

Tabla 10

Distribución de frecuencias de la dimensión: Orgullo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	4	33,3	33,3
Regular	7	58,3	91,7
Bueno	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 10 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión orgullo, el 58,3 % hace referencia que es regular, el 33,3 % que es malo y solo el 8,3 % que es bueno.

E. Dimensión: Camaradería

Tabla 11

Distribución de frecuencias de la dimensión: Camaradería

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	2	16,7	16,7
Regular	9	75,0	91,7
Bueno	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

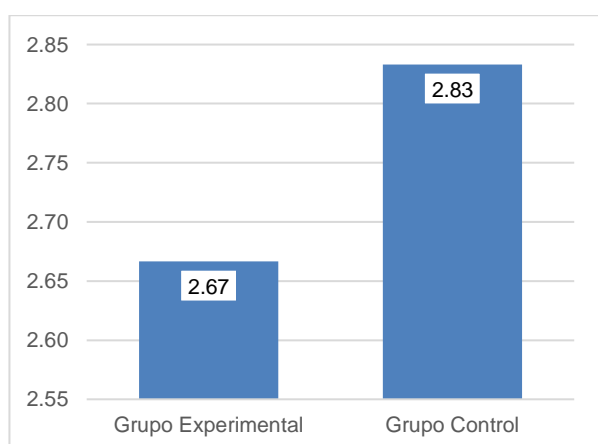
En la tabla 11 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión camaradería el 75 % indica que es regular, el 16,7 % que es malo y solo el 8,3 % menciona que es bueno.

Comparación de los resultados del grupo control y el grupo experimental antes del desarrollo del programa.

Para saber cómo empezaron los grupos respecto a la variable dependiente se aplicó un Pre-test, el mismo que recaudó información sobre la percepción de los colaboradores respecto a clima organizacional, sus dimensiones e indicadores.

Figura 3

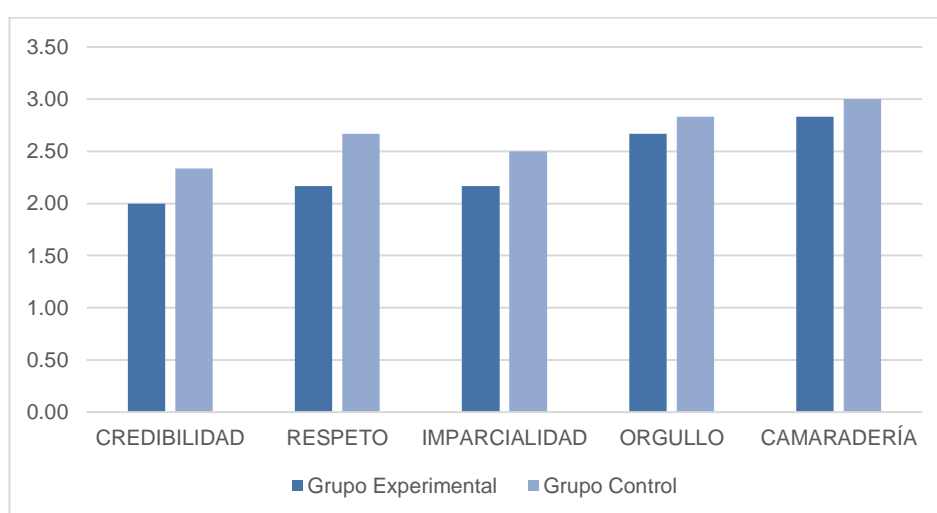
Comparación de la media aritmética del resultado general para la variable Clima Organizacional del pre-test



En la figura 3, se observa que, en esta primera fase el grupo experimental obtuvo una media de 2,67 y el grupo control de 2,83. Lo cual demuestra que al ser mayor el promedio del grupo control, se evidencia que el conocimiento de los colaboradores del grupo experimental respecto al clima organizacional es muy poco o deficiente. Siendo esta una excelente oportunidad para el desarrollo del programa de coaching.

Figura 4

Comparación de la media aritmética del resultado general de las dimensiones del clima organizacional del pre-test



En la figura 4, se observa que en el promedio obtenido en cada una de las dimensiones pertenecientes a la variable clima organizacional, el grupo control es mayor que el grupo experimental, lo cual también demuestra que de los colaboradores pertenecientes al grupo experimental tienen poca percepción de las dimensiones e indicadores del clima organizacional.

5.1.3. Presentación de Resultados de la Variable Clima Organizacional y Dimensiones Después del Experimento.

En este contexto, se muestran los resultados obtenidos luego de la fase experimental, es decir después del programa de *coaching* aplicado al personal administrativo, para esto se han encuestado a seis colaboradores que participaron de todo el programa y son ellos quienes tienen gran influencia en los demás colaboradores.

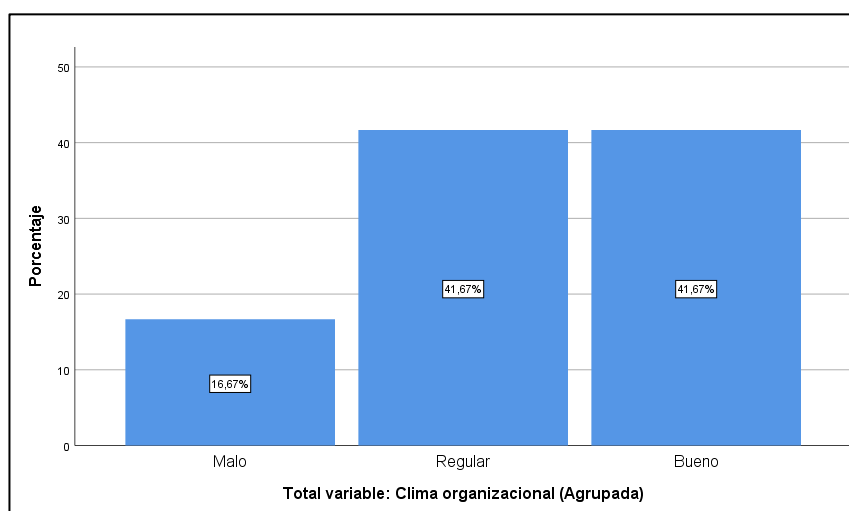
Tabla 12

Distribución de frecuencia de la variable: Clima Organizacional después del experimento

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	2	16,7	16,7
Regular	5	41,7	58,3
Bueno	5	41,7	100,0
Total	12	100,0	

Figura 5

Resultados de la variable: Clima Organizacional después del experimento



En la tabla 12 y figura 3 se observa que 41,7 % del personal administrativo encuestados mencionan que el clima organizacional de la empresa es bueno, el otro 41,7 % señalan que es regular, mientras que, solo el 16,7 % menciona que es malo, lo cual evidencia que el *coaching* tuvo un efecto positivo en el personal administrativo de la empresa.

A. Dimensión: Credibilidad

Tabla 13

Distribución de frecuencias de la dimensión: Credibilidad

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy malo	1	8,3	8,3
Malo	3	25,0	33,3
Regular	3	25,0	58,3
Bueno	5	41,7	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 13 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión credibilidad,

después del experimento, el 41,7 % de los encuestados menciona que es bueno, un 25 % que es regular, el otro 25 % que es malo, mientras que solo el 8,3 % menciona que es muy malo.

B. Dimensión: Respeto

Tabla 14

Distribución de frecuencias de la dimensión: Respeto

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy malo	1	8,3	8,3
Malo	2	16,7	25,0
Regular	6	50,0	75,0
Bueno	3	25,0	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 14 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión respeto, después del experimento, el 50 % indica que es regular, el 16,7 % que es malo, el 8,3 % que es muy malo, mientras que solo el 25 % indica que es bueno.

C. Dimensión: Imparcialidad

Tabla 15

Distribución de frecuencias de la dimensión: Imparcialidad

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy malo	1	8,3	8,3
Malo	4	33,3	41,7
Regular	3	25,0	66,7
Bueno	4	33,3	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 15 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión imparcialidad, después del experimento, el primer 33,3 % indica que es bueno, el otro 33,3 % que es malo, el 25 % que es regular y solo el 8,3 % que es muy malo.

D. Dimensión: Orgullo

Tabla 16

Distribución de frecuencias de la dimensión: Orgullo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	2	16,7	16,7
Regular	5	41,7	58,3
Bueno	5	41,7	100,0
Total	12	100,0	

En la tabla 16 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión orgullo, el primer 41,7 % menciona que es bueno, el otro 41,7 % es regular y el 16,7 % que es malo.

E. Dimensión: Camaradería

Tabla 17

Distribución de frecuencias de la dimensión: Camaradería

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	1	8,3	8,3
Regular	5	41,7	50,0
Bueno	6	50,0	100,0
Total	12	100,0	

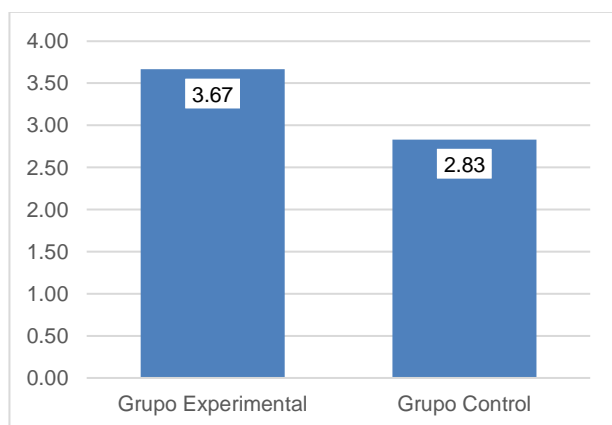
En la tabla 17 se observa que la frecuencia del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. para la dimensión camaradería, después del experimento, el 50 % menciona que es bueno, el 41,7 % que es regular y solo el 8,3% que es malo.

Comparación de los resultados del grupo control y el grupo experimental después del desarrollo del programa.

En esta parte, se puede ver cómo terminaron ambos grupos en relación a la variable clima organizacional, para esto también se aplicó el Post-test, el mismo que brinda información sobre la percepción de los colaboradores respecto a esta variable, sus dimensiones e indicadores.

Figura 6

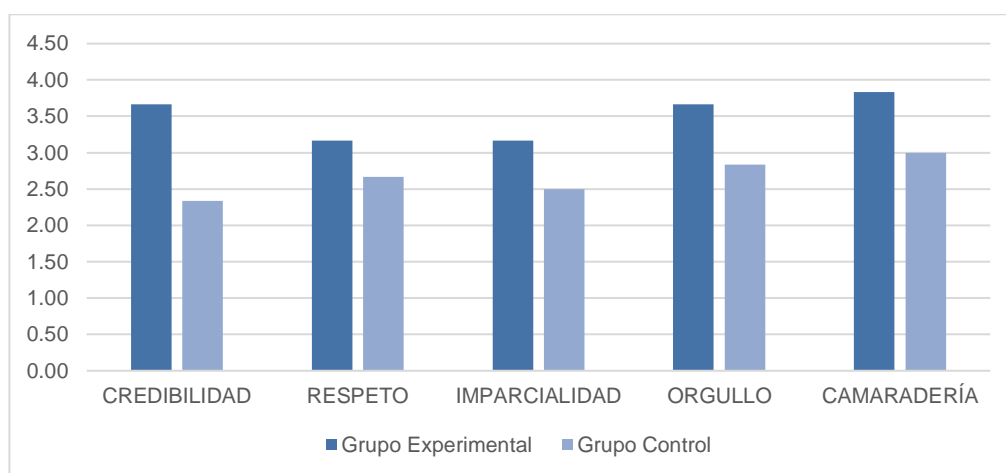
Comparación de la media aritmética del resultado general para la variable Clima Organizacional del post-test



En la figura 6, se puede ver que el grupo experimental obtuvo una media de 3,67, mientras que el grupo control mantiene el 2,83. Esto demuestra que luego del programa de coaching, la percepción de los colaboradores cambió significativamente y empezó a verse el cambio respecto al clima organizacional, lo cual demostró que el programa es una excelente oportunidad para incentivar un cambio positivo en la empresa.

Figura 7

Comparación de la media aritmética del resultado general de las dimensiones del clima organizacional del post-test



En la figura 7, se observa que luego del desarrollo del programa, el promedio obtenido en cada una de las dimensiones de la variable clima organizacional, el grupo experimental es mayor que el grupo control, lo cual reafirma que el coaching es una excelente herramienta para influir significativamente en la percepción de los colaboradores.

5.2. Contrastación de las hipótesis

5.2.1. Prueba de hipótesis general.

H₀: El coaching no impacta significativamente en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

H_g: El coaching impacta significativamente en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

A. Prueba de hipótesis para el grupo experimental antes y después del experimento (O_1 y O_2)

a. *Hipótesis de trabajo.*

H_0 : Los resultados de O_2 son menores que los resultados de O_1 .

H_1 : Los resultados de O_2 son mayores que los resultados de O_1 .

b. *Nivel de Significancia.*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba.*

Para hallar la relación entre el coaching y el clima organizacional se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 18

Grado de correlación y nivel de significación del clima organizacional para el grupo experimental de pre test y post test de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C.

			Clima Organizacional (O_1)	Clima Organizacional (O_2)
Rho de Spearman	Clima Organizacional (O_1)	Coeficiente de correlación	1,000	-0,671
		Sig. (bilateral)	.	0,145
		N	6	6
	Clima Organizacional (O_2)	Coeficiente de correlación	-0,671	1,000
		Sig. (bilateral)	0,145	.
		N	6	6

f. *Toma de decisión*

De los resultados que se aprecian en la tabla 18, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la variable clima

organizacional, el nivel de significancia (0,145) es mayor a 0,05 por lo que se acepta la hipótesis nula, lo cual demuestra que O₂ tiene los resultados menores a O₁. Además, la correlación es negativa moderada, ya que se encuentra en el rango de -0,4 y -0,69.

B. Comparación del grupo control antes y después de realizar el programa de coaching. (O₃ y O₄)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₃.

H₁: Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₃.

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y el clima organizacional se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 19

Grado de correlación y nivel de significación del clima organizacional para el grupo control de pre test y post test de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C.

Rho de Spearman			Clima Organizacional (O ₃)	Clima Organizacional (O ₄)
Rho de Spearman	Clima Organizacional (O ₃)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,335
		N	6	6
	Clima Organizacional (O ₄)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,335	1,000
			0,516	.

f. *Toma de decisión*

De los resultados que se aprecian en la tabla 19, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la variable clima organizacional, el nivel de significancia (0,516) es mayor a 0,05 por lo que se acepta la hipótesis nula, es decir se demuestra que O_4 tiene los resultados menores a O_3 . Además, entre ambas variables existe una correlación positiva baja, ya que se encuentra en el rango de 0,2 y 0,39.

C. Comparación del grupo control y el grupo experimental antes de realizar el programa. (O_1 y O_3)

a. *Hipótesis de trabajo*

H_0 : *Los resultados de O_3 son menores que los resultados de O_1 .*

H_1 : *Los resultados de O_3 son mayores que los resultados de O_1 .*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y el clima organizacional se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 20

Prueba Chi cuadrada para el análisis post test de la variable clima organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,000 ^a	2	0,223
Razón de verosimilitud	3,819	2	0,148
Asociación lineal por lineal	2,353	1	0,125
N de casos válidos	6		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,33.

f. Toma de decisión:

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0,223 mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula, donde se evidencia que los resultados de O_3 son menores que O_1 .

D. Comparación del grupo control y el grupo experimental después de realizar el programa (O_2 y O_4)

a. Hipótesis de trabajo

H_0 : Los resultados de O_4 son menores que los resultados de O_2 .

H_1 : Los resultados de O_4 son mayores que los resultados de O_2 .

b. Nivel de Significancia

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. Estadístico de prueba

Para hallar la relación entre el coaching y el clima organizacional se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. Regla de decisión.

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. Cálculo de Chi Cuadrada

Tabla 21

Prueba Chi cuadrada para el análisis post test de la variable clima organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	0,750 ^a	2	0,687
Razón de verosimilitud	1,046	2	0,593
Asociación lineal por lineal	0,588	1	0,443
N de casos válidos	6		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,33.

f. Toma de decisión:

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.687 mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula, donde se evidencia que los resultados de O₄ son menores que O₂.

5.2.2. Prueba de la primera hipótesis específica.

Hipótesis específica 1

H₀: El coaching no impacta significativamente en la credibilidad del personal administrativo en la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

H₁: El coaching impacta significativamente en la credibilidad del personal administrativo en la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

A. Comparación del grupo experimental antes y después de realizar el programa de coaching. (O₁ y O₂)

a. Hipótesis de trabajo.

H₀: Los resultados de O₂ son menores que los resultados de O₁.

H₁: Los resultados de O₂ son mayores que los resultados de O₁.

b. Nivel de Significancia.

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. Estadístico de prueba.

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión credibilidad se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 22

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión credibilidad para el grupo experimental del pre y post test

		Dimensión 1: Credibilidad (O ₁)	Dimensión 1: Credibilidad (O ₂)
Rho de Spearman	Dimensión 1: Credibilidad (O ₁)	Coeficiente de correlación 1,000	-0,880*
		Sig. (bilateral) .	0,021
		N 6	6
	Dimensión 1: Credibilidad (O ₂)	Coeficiente de correlación -0,880*	1,000
		Sig. (bilateral) 0,021	.
		N 6	6

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

f. *Toma de decisión*

En la tabla 22, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión credibilidad y la variable coaching, el nivel de significancia (0,021) es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir los resultados de O₂ son mayores que los resultados de O₁. Además, entre ambas existe una correlación negativa alta, ya que se encuentra en el rango de -0,7 y -0,89.

B. Comparación del grupo control antes y después de realizar el programa de coaching. (O₃ y O₄)

a. *Hipótesis de trabajo.*

H₀: *Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₃.*

H₁: *Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₃.*

b. *Nivel de Significancia.*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba.*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión credibilidad se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 23

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión credibilidad para el grupo control del pre y post test

			Dimensión 1: Credibilidad (O ₃)	Dimensión 1: Credibilidad (O ₄)
Rho de Spearman	Dimensión 1: Credibilidad (O ₃)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	. . 6	. . 6
	Dimensión 1: Credibilidad (O ₄)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	. . 6	1,000 . 6

f. *Toma de decisión*

En la tabla 23, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión credibilidad y la variable coaching, no existe nivel de significancia, por lo que no se acepta ni se rechaza la hipótesis nula, es decir se demuestra que los resultados de O₄ no son mayores ni menores a O₃, es decir, no genera impacto en el personal administrativo de la empresa. Además, se evidencia que no existe correlación entre ambas.

C. Comparación del grupo control y el grupo experimental antes de realizar el programa. (O₁ y O₃)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₃ son menores que los resultados de O₁.*

H₁: *Los resultados de O₃ son mayores que los resultados de O₁.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión credibilidad se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 24

Prueba Chi cuadrada para el grupo control y experimental del análisis pre test de la dimensión credibilidad

	Valor
Chi-cuadrado de Pearson	. ^a
N de casos válidos	6

a. No se han calculado estadísticos porque O3_Dimensión 1: Credibilidad (Agrupada) es una constante.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se observa que no existe nivel de significancia, por lo que no se acepta ni se rechaza la hipótesis nula.

D. Comparación del grupo control y el grupo experimental después de realizar el programa (O₂ y O₄)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₂.*

H₁: *Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₂.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión credibilidad se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 25

Prueba Chi cuadrada para el análisis post test de la dimensión Credibilidad

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,000 ^a	3	0,392
Razón de verosimilitud	3,819	3	0,282
Asociación lineal por lineal	1,953	1	0,162
N de casos válidos	6		

a. 8 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.392 mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 2

H₀: El coaching no impacta significativamente en el respeto del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

H₂: El coaching impacta significativamente en el respeto del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

A. Comparación del grupo experimental antes y después de realizar el programa de coaching. (O₁ y O₂)

a. *Hipótesis de trabajo.*

H₀: Los resultados de O₂ son menores que los resultados de O₁.

H₂: Los resultados de O₂ son mayores que los resultados de O₁.

b. *Nivel de Significancia.*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba.*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión respeto se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 26

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión respeto para el grupo experimental del pre y post test

			Dimensión 2: Respeto (O ₁)	Dimensión 2: Respeto (O ₂)
Rho de Spearman	Dimensión 2: Respeto (O ₁)	Coeficiente de correlación	1,000	-0,230
		Sig. (bilateral)	.	0,662
		N	6	6
	Dimensión 2: Respeto (O ₂)	Coeficiente de correlación	-0,230	1,000
		Sig. (bilateral)	0,662	.
		N	6	6

f. *Toma de decisión*

En la tabla 26, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión respeto y la variable coaching, el nivel de significancia (0,662) es mayor a 0,05 por lo que se acepta la hipótesis nula.

B. Comparación del grupo control antes y después de realizar el programa de coaching (O₃ y O₄)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₂.

H₂: Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₂.

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión respeto se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. *Regla de decisión.*

Dentro de la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

Dentro de la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 27

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión respeto para el grupo control del pre y post test

		Dimensión 2: Respeto (O ₃)	Dimensión 2: Respeto (O ₄)
Rho de Spearman	Dimensión 2: Respeto (O ₃)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,426
		N	6
	Dimensión 2: Respeto (O ₄)	Coeficiente de correlación	0,426
		Sig. (bilateral)	0,399
		N	6

f. *Toma de decisión*

En la tabla 27, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión respeto y la variable coaching, el nivel de significancia (0,426) es mayor a 0,05 por lo que se acepta la hipótesis nula.

C. Comparación del grupo control y el grupo experimental antes de realizar el programa. (O_1 y O_3)

a. *Hipótesis de trabajo*

H_0 : Los resultados de O_3 son menores que los resultados de O_1 .

H_1 : Los resultados de O_3 son mayores que los resultados de O_1 .

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión respeto se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 28

Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental pre test de la dimensión respeto

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,667 ^a	6	0,353
Razón de verosimilitud	8,318	6	0,216
Asociación lineal por lineal	2,353	1	0,125
N de casos válidos	6		

a. 12 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.353 mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula lo cual demuestra que los resultados de O_3 son menores que O_1 .

D. Comparación del grupo control y el grupo experimental después de realizar el programa (O₂ y O₄)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₂.

H₁: Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₂.

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión respeto se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 29

Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental post test de la dimensión respeto

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,667 ^a	6	0,587
Razón de verosimilitud	5,545	6	0,476
Asociación lineal por lineal	0,147	1	0,701
N de casos válidos	6		

a. 12 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.587 mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 3

H₀: El coaching no impacta significativamente en la imparcialidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

H₃: El coaching impacta significativamente en la imparcialidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

A. Comparación del grupo experimental antes y después de realizar el programa de coaching. (O₁ y O₂)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₂ son menores que los resultados de O₁.*

H₃: *Los resultados de O₂ son mayores que los resultados de O₁.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión imparcialidad se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. *Regla de decisión.*

Dentro de la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

Dentro de la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 30

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión imparcialidad para el grupo control del pre y post test

			Dimensión 3: Imparcialidad (O ₁)	Dimensión 3: Imparcialidad (O ₂)
Rho de Spearman	Dimensión 3: Imparcialidad (O ₁)	Coefficiente de correlación	1,000	-0,461
		Sig. (bilateral)	.	0,358
		N	6	6
	Dimensión 3: Imparcialidad (O ₂)	Coefficiente de correlación	-0,461	1,000
		Sig. (bilateral)	0,358	.
		N	6	6

f. Toma de decisión

En la tabla 30, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión imparcialidad y la variable coaching, el nivel de significancia (0,358) es mayor a 0,05 por lo que se acepta la hipótesis nula, es decir se demuestra que los resultados de O₂, son mayores a los resultados de O₁. Además, entre ambas existe una correlación positiva muy baja, ya que se encuentra en el rango de 0,1 y 0,19.

B. Comparación del grupo control antes y después de realizar el programa de coaching. (O₃ y O₄)

a. Hipótesis de trabajo

H₀: *Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₃.*

H₃: *Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₃.*

b. Nivel de Significancia

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. Estadístico de prueba

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión imparcialidad se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. Regla de decisión.

Dentro de la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

Dentro de la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 31

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión imparcialidad para el grupo control del pre y post test

			Dimensión 3: Imparcialidad (O ₃)	Dimensión 3: Imparcialidad (O ₄)
Rho de Spearman	Dimensión 3: Imparcialidad (O ₃)	Coefficiente de correlación	1,000	-0,127
		Sig. (bilateral)	.	0,810
		N	6	6
	Dimensión 3: Imparcialidad (O ₄)	Coefficiente de correlación	-0,127	1,000
		Sig. (bilateral)	0,810	.
		N	6	6

f. *Toma de decisión*

En la tabla 31, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión imparcialidad y la variable coaching, el nivel de significancia (-0,127) es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir se demuestra que los resultados de O₄, son mayores a los resultados de O₃. Además, entre ambas existe una correlación positiva muy baja, ya que se encuentra en el rango de 0,1 y 0,19.

C. Comparación del grupo control y el grupo experimental antes de realizar el programa. (O₁ y O₃)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₃ son menores que los resultados de O₁.*

H₃: *Los resultados de O₃ son mayores que los resultados de O₁.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión imparcialidad se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 32

Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental pre test de la dimensión imparcialidad

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,500 ^a	6	0,481
Razón de verosimilitud	6,592	6	0,360
Asociación lineal por lineal	1,176	1	0,278
N de casos válidos	6		

a. 12 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.481 es mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula.

D. Comparación del grupo control y el grupo experimental después de realizar el programa (O₂ y O₄)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₂.*

H₃: *Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₂.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión imparcialidad se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 33

Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental post test de la dimensión imparcialidad

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,000 ^a	6	0,544
Razón de verosimilitud	6,592	6	0,360
Asociación lineal por lineal	0,047	1	0,828
N de casos válidos	6		

a. 12 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.544 es mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 4

H₀: El coaching no impacta significativamente en el orgullo del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

H₄: El coaching impacta significativamente en el orgullo del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

A. Comparación del grupo experimental antes y después de realizar el programa de coaching. (O₁ y O₂)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₂ son menores que los resultados de O₁.*

H₄: *Los resultados de O₂ son mayores que los resultados de O₁.*

b. Nivel de Significancia

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. Estadístico de prueba

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión credibilidad se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. Regla de decisión.

Dentro de la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

Dentro de la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. Cálculo de Rho Spearman

Tabla 34

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión orgullo para el grupo experimental del pre y post test

			Dimensión 4: Orgullo (O ₁)	Dimensión 4: Orgullo (O ₂)
Rho de Spearman	Dimensión 4: Orgullo (O ₁)	Coefficiente de correlación	1,000	-0,671
		Sig. (bilateral)	.	0,145
		N	6	6
	Dimensión 4: Orgullo (O ₂)	Coefficiente de correlación	-0,671	1,000
		Sig. (bilateral)	0,145	.
		N	6	6

f. Toma de decisión

En la tabla 34, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión orgullo y la variable coaching, el nivel de significancia (0,145) es mayor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir se demuestra los resultados de O₂ no son mayores a O₁. Además, entre ambas existe una correlación negativa moderada.

B. Comparación del grupo control antes y después de realizar el programa de coaching. (O₃ y O₄)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₃.*

H₄: *Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₃.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión credibilidad se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. *Regla de decisión.*

Dentro de la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

Dentro de la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 35

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión orgullo para el grupo control del pre y post test

			Dimensión 4: Orgullo (O ₃)	Dimensión 4: Orgullo (O ₄)
Rho de Spearman	Dimensión 4: Orgullo (O ₃)	Coefficiente de correlación	1,000	0,335
		Sig. (bilateral)	.	0,516
		N	6	6
	Dimensión 4: Orgullo (O ₄)	Coefficiente de correlación	0,335	1,000
		Sig. (bilateral)	0,516	.
		N	6	6

f. *Toma de decisión*

En la tabla 35, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión orgullo y la variable coaching, el nivel de significancia (0,335) es mayor a 0,05 por lo que se acepta la hipótesis nula, los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₃.

C. Comparación del grupo control y el grupo experimental antes de realizar el programa. (O₁ y O₃)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₃ son menores que los resultados de O₁.*

H₄: *Los resultados de O₃ son mayores que los resultados de O₁.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión orgullo se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 36

Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental pre test de la dimensión orgullo

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,750 ^a	2	0,153
Razón de verosimilitud	4,866	2	0,088
Asociación lineal por lineal	0,147	1	0,701
N de casos válidos	6		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.153 mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula y los resultados de O₃ son menores que los resultados de O₁.

D. Comparación del grupo control y el grupo experimental después de realizar el programa (O₂ y O₄)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₂.*

H₄: *Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₂.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión orgullo se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 37

Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental post test de la dimensión orgullo

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,000 ^a	2	0,050
Razón de verosimilitud	7,638	2	0,022
Asociación lineal por lineal	3,676	1	0,055
N de casos válidos	6		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.050 igual a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula lo cual demuestra que los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₂.

Hipótesis específica 5

H₀: El coaching no impacta significativamente en la camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

H₅: El coaching impacta significativamente en la camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.

A. Comparación del grupo experimental antes y después de realizar el programa de coaching. (O₁ y O₂)

a. Hipótesis de trabajo

H₀: *Los resultados de O₂ son menores que los resultados de O₁.*

H₅: *Los resultados de O₂ son mayores que los resultados de O₁.*

b. Nivel de Significancia

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. Estadístico de prueba

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión camaradería se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. Regla de decisión.

Dentro de la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

Dentro de la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. Cálculo de Rho Spearman

Tabla 38

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión camaradería para el grupo experimental del pre y post test

			Dimensión 5: Camaradería (O ₁)	Dimensión 5: Camaradería (O ₂)
Rho de Spearman	Dimensión 5: Camaradería (O ₁)	Coeficiente de correlación	1,000	-0,775
		Sig. (bilateral)	.	0,070
		N	6	6
	Dimensión 5: Camaradería (O ₂)	Coeficiente de correlación	-0,775	1,000
	Sig. (bilateral)	0,070	.	
	N	6	6	

f. Toma de decisión

En la tabla 38, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión camaradería y la variable coaching, el nivel de significancia (0,070) es mayor a 0,05 por lo que se acepta la hipótesis nula, los resultados de O₂ son menores que los resultados de O₁. Además, entre ambas existe una correlación negativa alta, ya que se encuentra en el rango de 0,1 y 0,19.

B. Comparación del grupo control antes y después de realizar el programa de coaching. (O₃ y O₄)

a. Hipótesis de trabajo

H₀: *Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₃.*

H₅: *Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₃.*

b. Nivel de Significancia

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. Estadístico de prueba

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión camaradería se usó el estadístico de Rho Spearman.

d. Regla de decisión.

Dentro de la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

Dentro de la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Rho Spearman*

Tabla 39

Grado de correlación y nivel de significación de la dimensión camaradería para el grupo control del pre y post test

			Dimensión 5: Camaradería (O ₃)	Dimensión 5: Camaradería (O ₄)
Rho de Spearman	Dimensión 5: Camaradería (O ₃)	Coeficiente de correlación	1,000	0,775
		Sig. (bilateral)	.	0,070
		N	6	6
	Dimensión 5: Camaradería (O ₄)	Coeficiente de correlación	0,775	1,000
		Sig. (bilateral)	0,070	.
		N	6	6

f. *Toma de decisión*

En la tabla 39, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación de la dimensión camaradería y la variable coaching, el nivel de significancia (0,775) es mayor a 0,05 por lo que se acepta la hipótesis nula, los resultados de O₂ son mayores que los resultados de O₁. Además, entre ambas existe una correlación positiva muy baja, ya que se encuentra en el rango de 0,1 y 0,19.

C. Comparación del grupo control y el grupo experimental antes de realizar el programa. (O₁ y O₃)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₃ son menores que los resultados de O₁.*

H₅: *Los resultados de O₃ son mayores que los resultados de O₁.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión orgullo se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 40

Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental pre test de la dimensión camaradería

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,000 ^a	2	0,050
Razón de verosimilitud	5,407	2	0,067
Asociación lineal por lineal	3,000	1	0,083
N de casos válidos	6		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.050 igual a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula lo cual demuestra que el coaching no impacta significativamente en la dimensión camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C.

D. Comparación del grupo control y el grupo experimental después de realizar el programa (O₂ y O₄)

a. *Hipótesis de trabajo*

H₀: *Los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₂.*

H₅: *Los resultados de O₄ son mayores que los resultados de O₂.*

b. *Nivel de Significancia*

Se hizo uso de un nivel de significancia de 0,05

c. *Estadístico de prueba*

Para hallar la relación entre el coaching y la dimensión orgullo se hizo uso del estadístico de Chi cuadrada.

d. *Regla de decisión.*

En la región de aceptación están las probabilidades mayores al nivel de significancia = 0,05

En la región de rechazo están las probabilidades menores o iguales al nivel de significancia = 0,05

e. *Cálculo de Chi Cuadrada*

Tabla 41

Prueba Chi cuadrada para el grupo control y el grupo experimental post test de la dimensión camaradería

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,000 ^a	2	0,050
Razón de verosimilitud	5,407	2	0,067
Asociación lineal por lineal	3,000	1	0,083
N de casos válidos	6		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

f. *Toma de decisión:*

Mediante la prueba estadística Chi cuadrada en el estadístico SPSS, se obtuvo que el nivel de significancia es de 0.050 mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula lo cual demuestra que los resultados de O₄ son menores que los resultados de O₂.

5.3. **Discusión de Resultados**

Luego de analizar los resultados obtenidos y haciendo énfasis en el resultado general después del experimento, se procede a argumentar las razones por las que no ha sido posible avalar la hipótesis planteada.

O'Connor & Lages (2005) refieren que se debe realizar con regularidad las sesiones de *coaching* para que el *coachee* mantenga su continuidad, compromiso y motivación; así mismo, algunos coaches realizan una sesión cara a cara cada semana, y también por teléfono, los cuales generalmente tienen una duración de 30 minutos y/o una a dos horas de manera mensual.

Considerando lo anterior, es importante mencionar que el resultado donde se acepta la hipótesis nula, es porque al tener una carga laboral saturada, los participantes del plan de *coaching* no pudieron realizar de manera completa las sesiones individuales y precisamente esas sesiones fueron las determinantes para cambiar la perspectiva de los participantes y generar un impacto significativo en el clima organizacional. Entonces, la primera variable interviniente fue el tiempo, ya que; sin una continuidad y disponibilidad del mismo hace que los resultados sean diferentes al objetivo planteado.

Por otro lado, O'Connor & Lages (2005) refieren que las sesiones de *coaching* se pueden dar de manera presencial, telefónica, por correo electrónico o virtual, éste último requiere que tanto coach como *coachee* cuenten con el equipo necesario.

Rescatando dicha sugerencia sumado a la coyuntura del Covid 19 que estamos viviendo, se procedió a realizar las sesiones de manera virtual por la facilidad que este ofrece y para evitar situaciones no deseadas; sin embargo, la virtualidad nos mostró ciertas desventajas como son: la conectividad inestable y la poca interacción entre coach y *coachees*, ya que al no estar frente a frente la ejecución del plan perdió su esencia. Entonces, la segunda variable interviniente que nos hizo obtener el resultado adverso, radicó en la virtualidad.

Finalmente, O'Connor & Lages (2005) refieren que en su mayoría, los coaches prefieren realizar las sesiones de *coaching* de manera presencial y en un lugar diferente al de sus labores; puesto que, precisamente en ese lugar es donde el colaborador tiende a distraerse realizando otras actividades relacionadas a sus funciones.

Y fue el lugar, la tercera variable interviniente; considerando que las sesiones se realizaron de manera virtual y en horario de sus labores para no interferir con su vida personal, hizo que la participación de los colaboradores sea mínima lo que provocó que no se desarrolle con normalidad las sesiones tanto individuales como grupales y si a eso le aunamos el poco tiempo con el que disponían cada quien, definitivamente siempre preferían cumplir con sus labores que darle prioridad al experimento.

Consideramos que existen otros factores conexos a las variables intervinientes mencionadas; sin embargo, queremos enfatizar que, así como menciona ICB (2017): es un mito que el *coaching* va a transformar a la persona, así como, es otro mito que el *coaching* es magia; puesto que, es la misma persona quien va a decidir cambiar y conseguir los resultados esperados en base a su compromiso y esfuerzo. En ese contexto los resultados obtenidos en esta investigación se justifican en las variables intervinientes y así nos demuestran que en la práctica, los resultados varían significativamente.

Conclusiones

1. El *coaching* no impacta significativamente en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. Sin embargo, de acuerdo a las evaluaciones realizadas a ambas fases se evidencia que con la aplicación del programa de coaching se logró un crecimiento de 2,67 a 3,67, correspondiente al promedio obtenido en el grupo experimental.
2. El *coaching* no impacta significativamente en la credibilidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. Sin embargo, de acuerdo a las evaluaciones realizadas en ambas fases, se evidencia que con la aplicación del programa de coaching se logró un crecimiento de 2,00 a 3,67, correspondiente al promedio obtenido en el grupo experimental.
3. El *coaching* no impacta significativamente en el respeto del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. Sin embargo, de acuerdo a las evaluaciones realizadas en ambas fases, se evidencia que con la aplicación del programa de coaching se logró un crecimiento de 2,17 a 3,17, correspondiente al promedio obtenido en el grupo experimental.
4. El *coaching* no impacta significativamente en la imparcialidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. Sin embargo, de acuerdo a las evaluaciones realizadas en ambas fases, se evidencia que con la aplicación del programa de coaching se logró un crecimiento de 2,17 a 3,17, correspondiente al promedio obtenido en el grupo experimental.
5. El *coaching* no impacta significativamente en el orgullo del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. Sin embargo, de acuerdo a las evaluaciones realizadas en ambas fases, se evidencia que con la aplicación del programa de coaching se logró un crecimiento de 2,67 a 3,67, correspondiente al promedio obtenido en el grupo experimental.

6. El *coaching* no impacta significativamente en la camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. Sin embargo, de acuerdo a las evaluaciones realizadas en ambas fases, se evidencia que con la aplicación del programa de coaching se logró un crecimiento de 2,83 a 3,83, correspondiente al promedio obtenido en el grupo experimental.

Recomendaciones

1. Ejecutar este programa incentivando a los colaboradores y sensibilizándolos, respecto a los beneficios que éste les ofrece, para lograr el impacto esperado en el clima organizacional.
2. Previo a la ejecución, considerar las diferentes variables intervinientes para mitigar su influencia, en el desarrollo del programa de coaching.
3. Incluir en la ejecución del programa a líderes y jefes, a fin de lograr mayor respaldo a la investigación e incrementar los niveles de comunicación, competencia e integridad.
4. Garantizar que el programa de coaching se realice de forma presencial, con el objetivo de asegurar la participación activa del grupo. Lo cual contribuirá con el apoyo profesional, la colaboración y el interés que cada colaborador percibe en la empresa.
5. Cumplir con el desarrollo de las sesiones individuales y la asistencia necesaria a cada una de ellas; de este modo se podrá conocer, entender y apoyar a cada colaborador, evidenciando la existencia de equidad y trato justo sin ningún favoritismo.
6. Cumplir con la asistencia necesaria a todas las sesiones grupales, de modo que, entre ellos conozcan sus fortalezas y debilidades para contribuir y fortalecer su convivencia en la empresa, mejorando así el nivel de familiaridad, hospitalidad y el sentido de equipo.

Referencias Bibliográficas

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisi de Encuestas*. España, España: ESIC. Recuperado el 5 de Setiembre de 2021, de <https://bit.ly/3jKjngv>
- Altez, E., & Arias, L. (2018). *Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra*. Obtenido de repositorio académico UPC: <http://hdl.handle.net/10757/625954>
- Ampudia, D. (2018). *Repositorio de la Universidad de la Costa Facultad de Contaduría y Administración*. obtenido de Universidad de la Costa Facultad de Contaduría y Administración: <https://bit.ly/3wOmuZZ>
- Araujo, L. (2018). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador*. Obtenido de Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui: <https://bit.ly/2X6IW2F>
- ASESCO - Asociación Española de Coaching. (2018). *El Coaching se hace Mayor - El Libro Blanco Del Coaching*. España: Circulo Rojo.
- Barranco, A. (2016). *Repositorio Universidad Comillas*. Obtenido de Clima organizacional de un gran lugar para trabajar. ¿Depende del departamento de Recursos Humanos?: <http://hdl.handle.net/11531/7426>
- Brunet. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Bueno, D., y Orozco, L. (2019). *Repositorio Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ciencias Empresariales Colombia*. Obtenido de Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira: <https://bit.ly/37qmOSG>
- Cantú Sevilla, B. C. (Octubre de 2015). <http://eprints.uanl.mx>. Obtenido de <https://bit.ly/3nuxtEK>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (Vol. decima edición). Mexico: Editorial Mexicana. Obtenido de <https://bit.ly/3ga61IK>
- Contreras, D., & Jiménez, L. (Abril de 2016). *Repositorio Universidad del Rosario*. Obtenido de liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. lineamientos básicos para su intervención.: <https://bit.ly/3ivyVEo>
- Contreras, S. (2015). *Repositorio Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades*. obtenido de propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior.": <https://bit.ly/3idRRqY>
- Cruz, J., & Salirrosas, S. (2017). *Clima organizacional y su relación con el compromiso de los trabajadores en la empresa Industrial Cerraduras Nacionales S.A.C en el periodo 2015-II*. Obtenido de,: <https://bit.ly/3lJdKRb>

- De Puy, G. (15 de Noviembre de 2020). El coaching como habilitador del liderazgo. *La Estrella de Panamá; Panama*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2SfcE3z>
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores S.A.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Mexico: Editorial Prentice / Hall Internacional.
- Dolan, S. L. (2012). *Coaching por Valores*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Eduardo, M. A. (2006). Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Escuela Europea de Coaching. (12 de Noviembre de 2020). *Escuela Europea De Coaching*. Obtenido de <https://bit.ly/3kpyo8b>
- Flores, E. (9 de Marzo de 2020). Clima laboral y metas corporativas: Las emociones humanas, como las plantas, florecen con los cuidados. *El Diario La Prensa*. Obtenido de <https://bit.ly/2ThAJH2>
- Gestión.org. (2018). *Qué es el Clima Organizacional - Gestion.Org [2021]*. Obtenido de <https://www.gestion.org> › que-es-el-clima-organizacional: <https://bit.ly/3Hz98FR>
- Gil Mena, F. (29 de abril de 2019). *Management & empleo*. Obtenido de Gestión: <https://bit.ly/2YZ6p78>
- Girasol, F. (2019). *Desayunando Coaching - Una introducción a la práctica que transforma personas, equipos y organizaciones*. Argentina: Fernando Girasol.
- GPTW. (19 de Marzo de 2019). *Great Place to Work*. Obtenido de Cómo funciona el Modelo© Great Place to Work®: <https://bit.ly/3CLRwEa>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2017). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mcgraw-Hill.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de Metodología de la Investigación: <https://bit.ly/3DuNBvn>
- Hinojosa Apaza, D. M. (2019). *Repositorio Universidad Nacional Federico Villarreal*. Obtenido de <https://bit.ly/3xbeKj8>
- ICB. S.L. (Interconsulting Bureau S.L.). (2017). *Coaching*. Malaga, España.
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En *Decisiones Organizativas* (págs. 296 - 324).
- Jamming. (2019). *Jamming*. Obtenido de <https://bit.ly/30ENC1P>
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y Clima Organizacional Fundamentos e instrumentos*. Naucalpan de Juárez - México, Juárez, México: Pearson educación de México SA.
- Labajo Gonzales, E. (2016). *ucm.es*. Obtenido de *ucm.es*: <https://bit.ly/2TTHyyO>
- Latam Coaching Network. (2019). *Ser Coach*. Lima: Latam Coaching Network.

- Leal, M. (Julio de 2019). *Repositorio Universidad De Carabobo Dirección de Estudios de Postgrado Facultad de Ciencias de la Educación*. Obtenido de La Comunicación Asertiva Como Estrategia Gerencial En El Clima Organizacional Del L.N.B “Manuela Sáenz”: <https://bit.ly/3CrVEt1>
- Marcos. (2020). *Coaching en Estado Puro, el Origen. “El arte de las conversaciones poderosas”*. Maklina Ediciones.
- Mármol Peñafiel, F. A. (Octubre de 2020). <https://repositorio.uide.edu.ec>. Obtenido de <https://bit.ly/3cqeviB>
- Martinez, P. (2017). *Repositorio Universidad Privada de Tacna* . Obtenido de Los estilos de liderazgo y el clima organizacional en atento Perú, Sede Tacna periodo 2016: <https://bit.ly/3qLY7uZ>
- Martínez, R. (2020). *El secreto detrás de una tesis*. Lima: Crea Imagen S.A.C.
- Minaya, E. (2016). *Repositorio Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de Calidad de Atención y satisfacción del usuario del servicio de consultorio médico de Medicina, según percepción de los pacientes del Hospital de Huaral, 2016: <https://bit.ly/3FTe4Vk>
- O'Connor, J., & Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona: Urano.
- Paredes Zampual, D., Ibarra Morales, L. E., & Moreno Freites, Z. E. (20 de 10 de 2020). *Instituto Politécnico Nacional Mexico*. Obtenido de <https://bit.ly/2VEpxoO>
- Ramírez, Y. (2017). *Repositorio Universidad Ricardo Palma Escuela de Posgrado*. Obtenido de Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima: <https://bit.ly/3xqDuUR>
- Ramos, J., Del Águila, V., & Bazalar, A. (2017). *Estadística Básica para Los Negocios*. Lima: Fondo Editorial .
- Salvador, M. (2019). *Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019*. Obtenido de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <https://bit.ly/3zyzyme>
- Sanchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de Términos de Investigación Científica Tecnológica y Humanística*. Obtenido de Repositorio Universidad Ricardo Palma: <https://bit.ly/38lt2Ov>
- Sanchez, M. (2019). *Repositorio Escuela De Postgrado USIL Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación*. Obtenido de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa Pública Del Callao: <https://bit.ly/3Al2vT5>
- Sharon Jirikils, I., & Vidal König, J. (2015). *Modelo de Coaching Integrativo*. Santiago: RIL editores.
- Smart Coach Global. (2021). *SMART COACH*. Obtenido de <https://smartcoach.global/e-learning/>
- Tarazona Leguia, B. F. (2017). *Repositorio UCV*. Obtenido de <https://bit.ly/3Cqda9c>

- Tomescu, C. (2018). Coaching in organization management. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 3/2018, 72.*
- Valencia, P. (Abril de 2015). *Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato*. Obtenido de Valoración del clima laboral en relación a las áreas de trabajo, los cargos laborales y el género en una organización deportiva: <https://bit.ly/3x4s9Ka>
- Vaquero, M. &. (2004). Obtenido de Scielo: <https://bit.ly/32jkXQx>
- Veloz Vásconez, H. F. (2017). *Repositorio Universidad Andina Simon Bolivar*. Obtenido de <https://bit.ly/3FxdqvJ>
- Vento Melendez, C. F., & Chicoma Castro, J. F. (01 de JUNIO de 2019). *Repositorio Academico UPC*. Obtenido de Repositorio Academico UPC: <https://bit.ly/3nvQYNq>
- Villena Fernandez, K. V. (2020). *Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Obtenido de <https://bit.ly/3iNYFed>
- Webster. (2001). Estadística aplicada a los negocios y economía. Colombia: McGraw-Hill.
- Whitmore, J., & International, P. C. (2018). *Coaching for Performance*. Barcelona: Espasa Libros.
- Williams, J. (2021). An empirical investigation of coaching ingredients: the role of the coach-coachee relationship in influencing coaching outcomes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*.
- Wolk, L. (2003). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Anexos

Anexo-1.- Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO DEL PROYECTO: “EL COACHING Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INVERSIONES PROALMEQ S.A.C. DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO”				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general		
¿Cuál es el impacto del <i>coaching</i> en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?	Determinar el impacto del <i>coaching</i> en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.	El <i>coaching</i> impacta significativamente en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.	VARIABLE DEPENDIENTE: Clima organizacional	Tipo de investigación: Aplicada Diseño de Investigación: Experimental Población y muestra: Población: 12 colaboradores del área administrativo Muestra: 12 colaboradores
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos	Indicadores de la V.D.	
A. ¿Cuál es el impacto del <i>coaching</i> en la credibilidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco 2021?	A. Establecer la influencia del <i>coaching</i> en la credibilidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco 2021.	A. El <i>coaching</i> impacta significativamente en la credibilidad del personal administrativo en la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.	Comunicación Competencia Integridad Apoyo profesional Colaboración Interés como personas Equidad en recompensas Ausencia favoritismo Trato justo Trabajo individual Trabajo equipo Imagen corporativa Familiaridad	
B. ¿Cuál es el impacto del <i>coaching</i> en el respeto del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?	B. Establecer la influencia del <i>coaching</i> en el respeto del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.	B. El <i>coaching</i> impacta significativamente en el respeto del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.		

<p>C. ¿Cuál es el impacto del <i>coaching</i> en la imparcialidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?</p>	<p>C. Establecer la influencia del <i>coaching</i> en la imparcialidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.</p>	<p>C. El <i>coaching</i> impacta significativamente en la imparcialidad del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.</p>	<p>Hospitalidad Sentido de equipo</p>	
<p>D. ¿Cuál es el impacto del <i>coaching</i> en el orgullo del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?</p>	<p>D. Establecer la influencia del <i>coaching</i> en el orgullo del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.</p>	<p>D. El <i>coaching</i> impacta significativamente en el orgullo del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.</p>		
<p>E. ¿Cuál es el impacto del <i>coaching</i> en la camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021?</p>	<p>E. Establecer la influencia del <i>coaching</i> en la camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.</p>	<p>E. El <i>coaching</i> impacta significativamente en la camaradería del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021.</p>		

Anexo-2.- Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Escala	Instrumento
Clima Organizacional	Credibilidad	Comunicación	1	Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.	Likert (del 1 al 5) 1. Casi siempre es falso 2. A veces es falso 3. Regular es verdadero 4. A veces es verdadero 5. Casi siempre es verdadero	Instrumento de Clima Organizacional de Great Place to Work, Trust Index (Martinez, 2017)
			2	Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.		
			3	Mi jefe responde de manera directa a mis dudas		
			4	Puedo hablar con mi jefe fácilmente.		
		Competencia	5	Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.		
			6	Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.		
			7	Mi jefe confía en puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.		
			8	Mi jefe me permite tomar decisiones		
			9	Mi jefe conoce la visión de la compañía y saber qué hacer en la área para ayudar a hacerla realidad.		
		Integridad	10	Mi jefe cumple lo que promete.		
			11	La conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras.		
			12	El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.		
			13	Mi jefe maneja el área con honestidad.		
	Respeto	Apoyo profesional	14	La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.		
			15	La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.		
			16	Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.		
			17	Mi jefe entiende que puede haber errores involuntarios en el área. Colaboración		
		Colaboración	18	Mi jefe motiva la innovación en el área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.		
			19	Mi jefe me hace participe de las decisiones del área. Interés como persona		
		Interés como persona	20	Mi área es un lugar seguro donde trabajar		
			21	Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.		
			22	La infraestructura de mi área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.		
			23	Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.		
			24	En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.		
			25	Mi jefe se interesa por mí, no sólo como empleado, si no como persona.		
	Imparcialidad	Equidad en Recompensas	26	La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.		
			27	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa		
			28	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.		
			29	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.		
		Ausencia Favoritismo	30	Me tratan bien, sin importar mi cargo		
			31	Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas		
			32	Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.		
		Trato Justo	33	En mi área las personas hablan bien de los demás		
			34	En mi área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.		
			35	Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.		

	Orgullo	Trab Individual	36	Mi trabajo es importante para la empresa.		
			37	Valoro mi trabajo, siento que es especial		
		Trabajo Equipo	38	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.		
			39	Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.		
		Imagen Corporativa	40	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.		
			41	Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.		
			42	A mis compañeros de área les gusta su trabajo.		
			43	Siento que la empresa está comprometida con la comunidad		
	Camaradería	Familiaridad	44	En mi área celebramos las fechas especiales		
			45	Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área		
		Hospitalidad	46	Puedo afirmar que trabajar en mi área es agradable.		
			47	Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.		
			48	Me trata bien, sin importar si soy trasladado a otra área		
		Sentido de equipo	49	Siento que en mi área somos un equipo.		
50	Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.					
		51	Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo			

Anexo-3.-Proceso de validación de expertos



FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición:
Cuestionario de Great Place to Work Trust Index, para la investigación; titulada, "El coaching y su impacto en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huanuco".

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

PARA: Congruencia y claridad del instrumento 5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	PARA: Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta) 5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X				X						X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.				X						X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X				X						X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X						X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.				X						X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X						X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X					X						X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X				X						X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.				X					X						X
10. Los ítems son medibles directamente.					X				X						X
Sumatoria Parcial	0	0	0	24	20	0	0	0	26	15	0	0	0	32	10
Sumatoria Total	44					43					42				

Escala de calificación final:

Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones: el resultado suma 129, nivel óptimo

Nombres y Apellidos del experto: Marco Antonio Luna Flores

DNI.: 09563629

Nro. Celular: 990834295

Firma

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento presenta coherencia, claridad y muy poca tendenciosidad.

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	X	
10. Los ítems son medibles directamente.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Marco Antonio Luna Flores

Teléfono: 990834295

DNI: 09563629



Firma

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición: Cuestionario de Great Place to Work Trust Index.

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica					X					X					X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable					X					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles					X					X					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación				X					X						X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación				X					X						X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos				X					X						X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación				X					X						X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones				X					X						X
10. Los ítems son medibles directamente					X					X					X
Sumatoria Parcial					20	25				20	25				50
Sumatoria Total					45				45				50		

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones: La calificación arroja 140 puntos, siendo óptimo el puntaje

.....
.....

Nombres y Apellidos del experto: Guido Humberto Bravo Monteverde Especialidad: Magister en Administración

DNI: ...07793374.....

Nro. Celular: 999357281.....


Firma
DNI. 07793374

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento presente coherencia, claridad y muy poca tendenciosidad.

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	X	
10. Los ítems son medibles directamente.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Guido Humberto Bravo Monteverde

Teléfono: 999357281

DNI.: 07793374



Firma
DNI. 07793374

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición: Cuestionario de Great Place to Work Trust Index.

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

PARA: Congruencia y claridad del instrumento	PARA: Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)
5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X				X						X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X				X						X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X						X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X					X						X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X					X					X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.				X					X						X
10. Los ítems son medibles directamente				X						X					X
Sumatoria Pardal					X				X						X
Sumatoria Total															

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones:

.....
.....

Nombres y Apellidos del experto: CARMIN DEYSI BRICEÑO MEZA

Especialidad:

DNI.: 43511701

Nro. Celular:



CARMIN DEYSI BRICEÑO MEZA
DNI: 43511701

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento presente coherencia, claridad y muy poca tendenciosidad.

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	X	
10. Los ítems son medibles directamente.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: CARMIN BRICEÑO MEZA

Teléfono:

DNI.: 43511701



CARMIN DEYSI BRICEÑO MEZA
DNI: 43511701

Anexo-4.- Instrumento de medición del clima organizacional

Cuestionario Great Place to Work

Fecha:/...../.....

I. Instrucciones:

El presente cuestionario se desarrollará en forma anónima, con el propósito de conocer tu interpretación frente a las actividades realizadas cotidianamente en cada una de tus actividades. Con el objetivo de contribuir con la medición del Clima Organizacional, te presentamos este cuestionario, el cual está enfocado y dirigido a colaboradores del área administrativa de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. – Huánuco.

II. Datos Generales:

Edad:		
Género:	F	M
Puesto:		
Profesión:		
Tiempo de servicio en la empresa:		

III. Escala:

Agradecemos su colaboración respondiendo con sinceridad al presente cuestionario, marcando con un aspa (X) o cruz (+) la respuesta que considere usted conveniente según la siguiente escala de calificación:

1	2	3	4	5
Casi siempre es falso	A veces es falso	Regular	A veces es verdadero	Casi siempre es verdadero

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
1	Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.	1	2	3	4	5
2	Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.	1	2	3	4	5
3	Mi jefe responde de manera directa a mis dudas	1	2	3	4	5
4	Puedo hablar con mi jefe fácilmente.	1	2	3	4	5
5	Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.	1	2	3	4	5
6	Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
7	Mi jefe confía en puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.	1	2	3	4	5
8	Mi jefe me permite tomar decisiones	1	2	3	4	5

9	Mi jefe conoce la visión de la compañía y saber qué hacer en la área para ayudar a hacerla realidad.	1	2	3	4	5
10	Mi jefe cumple lo que promete.	1	2	3	4	5
11	La conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras.	1	2	3	4	5
12	El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.	1	2	3	4	5
13	Mi jefe maneja el área con honestidad.	1	2	3	4	5
14	La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
15	La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
16	Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.	1	2	3	4	5
17	Mi jefe entiende que puede haber errores involuntarios en el área. Colaboración	1	2	3	4	5
18	Mi jefe motiva la innovación en el área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
19	Mi jefe me hace partícipe de las decisiones del área. Interés como persona	1	2	3	4	5
20	Mi área es un lugar seguro donde trabajar	1	2	3	4	5
21	Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.	1	2	3	4	5
22	La infraestructura de mi área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5
23	Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.	1	2	3	4	5
24	En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.	1	2	3	4	5
25	Mi jefe se interesa por mí, no sólo como empleado, si no como persona.	1	2	3	4	5
26	La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.	1	2	3	4	5
27	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa	1	2	3	4	5
28	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.	1	2	3	4	5
29	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
30	Me tratan bien, sin importar mi cargo	1	2	3	4	5
31	Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas	1	2	3	4	5
32	Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.	1	2	3	4	5
33	En mi área las personas hablan bien de los demás	1	2	3	4	5
34	En mi área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.	1	2	3	4	5
35	Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.	1	2	3	4	5
36	Mi trabajo es importante para la empresa.	1	2	3	4	5
37	Valoro mi trabajo, siento que es especial	1	2	3	4	5
38	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.	1	2	3	4	5
39	Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.	1	2	3	4	5
40	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.	1	2	3	4	5
41	Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.	1	2	3	4	5
42	A mis compañeros de área les gusta su trabajo.	1	2	3	4	5
43	Siento que la empresa está comprometida con la comunidad	1	2	3	4	5

44	En mi área celebramos las fechas especiales	1	2	3	4	5
45	Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área	1	2	3	4	5
46	Puedo afirmar que trabajar en mi área es agradable.	1	2	3	4	5
47	Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.	1	2	3	4	5
48	Me trata bien, sin importar si soy trasladado a otra área	1	2	3	4	5
49	Siento que en mi área somos un equipo.	1	2	3	4	5
50	Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.	1	2	3	4	5
51	Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo	1	2	3	4	5



MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

PLAN DE EXPERIMENTO

**“EL *COACHING* Y SU IMPACTO EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA EMPRESA INVERSIONES PROALMEQ S.A.C. DE
LA CIUDAD DE HUÁNUCO”**

PRESENTADO POR:

**Bach. José Luis Alvarado Chamorro,
Bach. Dennis Idania Atencia Cántaro,
Bach. Máyuri Doris Yupanqui Rojas,**

PARA EL PROCESO DE OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
**MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL**

HUANCAYO

2021

I. Datos Informativos

1.1. Organización: PROALMEQ S.A.C.

1.2. Tamaño de la población: 12

1.3. Investigadores: 3

1.4. Duración del programa: 50 horas

1.5. Variable independiente: El *coaching*

1.6. Variable dependiente: Clima organizacional

II. Objetivos:

Demostrar que el *coaching* genera un impacto positivo en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones Proalmeq S.A.C. de la ciudad de Huánuco, 2021

III. Fundamentación:

El presente experimento se desarrolla porque contiene la esencia del trabajo de investigación, nos permite profundizar y tener alcances acerca del impacto que tiene el *coaching* en el clima organizacional. Es así, que la ejecución del experimento sirve para mejorar el clima organizacional, por medio del trabajo individual y colectivo de sus colaboradores pertenecientes al área administrativa.

IV. Características:

El programa se desarrollará en un aproximado de cuatro semanas que comenzará el 10 de setiembre y culminará el 07 de octubre del año en curso. El programa tiene alrededor de 50 horas lectivas distribuidas en 5 etapas:

- Cuatro sesiones grupales
- 30 sesiones individuales.

V. Metodología:

El presente plan se desarrolla de manera virtual debido a la coyuntura que vivimos. La teoría se combina con la práctica. El colaborador (*coachee*) es el protagonista, sus conocimientos y experiencias son las herramientas principales en su proceso de transformación y aprendizaje. Todas las sesiones se basan en conversaciones productivas entre el coach y colaboradores (*coachees*), donde tienen vital importancia: la escucha activa, la generación de confianza y las preguntas poderosas que ayudan al *coachee*

en su transformación. Finalmente se emplea el modelo GROW para obtener una sesión efectiva, el cual se verá reflejado en el planteamiento de un objetivo claro, obteniendo los recursos necesarios y generando un plan de acción que ayude al *coachee* a cumplir los objetivos propuestos.

VI. Contenido:

6.1. El *coaching*

- Concepto y características principales.
- El proceso de *coaching*.
- Beneficios del *coaching*.

6.2. Sesiones de *coaching* individuales

- Proceso de *coaching* personal basado en el modelo GROW con enfoque en las dimensiones del clima organizacional.
- Empleo de herramientas de *coaching* personal.
- Aprendizaje y compromiso personal.

6.3. El *coaching* y el clima organizacional

- Importancia del *coaching* en el clima organizacional.
- Ventajas competitivas para el clima organizacional.
- Responsabilidades y compromisos con el clima organizacional.

6.4. Sesión de *coaching* para el grupo experimental

- Proceso de *coaching* grupal con el modelo GROW con enfoque en el clima organizacional.
- Empleo de herramientas de *coaching* grupal.
- Aprendizaje y compromiso grupal.

6.5. El *coaching* en la organización

- Distinción con otras disciplinas.
- Ventajas competitivas para la organización.
- Responsabilidad y compromiso organizacional.
- Sostenibilidad del plan de *coaching* en la organización.

VII. Plan de sesiones de *Coaching*

7.1. Resumen

Sesión	Participantes	Contenido	Objetivo	Duración	Recursos Materiales
Grupal	El coach y El grupo experimental	El <i>coaching</i>	Reconocer los conceptos y características principales del <i>coaching</i> por los trabajadores para que estén sensibilizados en las sesiones individuales próximas.	60 minutos	Computador Internet Google meet Ppt's Cuaderno de aprendizaje
Individual		Sesiones de <i>coaching</i> individuales	Modificar e impulsar el ser, el pensar y el hacer en los colaboradores para su cambio y mejora personal y laboral.	45 horas	Computadora Internet Google meet Cuaderno de aprendizaje Herramientas de <i>coaching</i>
Grupal		El <i>coaching</i> y el clima organizacional	Reconocer la importancia del <i>coaching</i> en el clima organizacional por los trabajadores para que estén sensibilizados en la sesión grupal próxima.	90 minutos	Computador Internet Google meet Ppt's Cuaderno de trabajo
Grupal		Sesión de <i>coaching</i> para el grupo experimental	Modificar e impulsar el ser, el pensar y el hacer de los integrantes del grupo experimental para lograr un impacto significativo en el clima organizacional.	120 minutos	Computadora Internet Google meet Cuaderno de trabajo Herramientas de <i>coaching</i>
Grupal		El <i>coaching</i> en la organización	Valorar y diferenciar el <i>coaching</i> de otras metodologías por los colaboradores para su aprovechamiento y sostenibilidad en el tiempo.	60 minutos	Computador Internet Google meet Ppt's Cuaderno de trabajo

7.2. Desarrollo:

a. Sesión Grupal

- **Contenido:** El *coaching*
- **Objetivo:** Reconocer los conceptos y características principales del *coaching* por los trabajadores para que estén sensibilizados en las sesiones individuales próximas.

Fecha	Proceso	Actividad/ estrategias	Duración	Recursos Materiales
10 / 09 / 2021	Inicio	Dinámica grupal	10 minutos	Computadora Internet Google meet Diapositivas Cuaderno de aprendizaje
	Desarrollo	Presentación sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Concepto y características del <i>coaching</i>. - Beneficios del <i>coaching</i>. - Proceso de <i>coaching</i>. 	30 minutos	
	Cierre y evaluación	Reflexiones finales	20 minutos	

b. Sesiones individuales

- **Contenido:** Sesiones de *coaching* para los colaboradores
- **Objetivo:** Modificar e impulsar el ser, el pensar y el hacer en los colaboradores para su cambio y mejora personal y laboral.

Fecha	Proceso	Actividad/ estrategias	Duración	Recursos Materiales	
Del 13 / 09 / 2021 Al 01 / 10 / 2021	Inicio	Presentación del coach y <i>coachee</i> Establecer una relación de confianza y compromiso	15 minutos	Computadora Internet Google meet Cuaderno de aprendizaje Herramientas de <i>coaching</i>	
	Desarrollo	G	Mediante la indagación se acompaña al <i>coachee</i> a definir un objetivo claro y realista		15 minutos
		R	El <i>coachee</i> identifica y explica su perspectiva acerca de su realidad actual en el que se encuentra a nivel personal y laboral		15 minutos
		O	Mediante la indagación el <i>coachee</i> reconoce sus debilidades y fortalezas; en base a eso explora las opciones y alternativas que tiene y encuentra los recursos necesarios para lograr el objetivo planteado.		15 minutos
		W	El <i>coachee</i> elabora un plan de acción con pasos específicos que contienen las estrategias a emplear y las fechas a cumplir para lograr el objetivo inicial.		15 minutos
	Cierre y evaluación	El <i>coachee</i> rescata lo más valioso de la sesión y adquiere el compromiso para las siguientes sesiones.	15 minutos		

c. Sesión grupal

- **Contenido:** El *coaching* y el clima organizacional
- **Objetivo:** Reconocer la importancia del *coaching* en el clima organizacional por los trabajadores para que estén sensibilizados en la sesión grupal próxima.

Fecha	Proceso	Actividad/ estrategias	Duración	Recursos Materiales
02 / 10 / 2021	Inicio	Dinámica grupal	20 minutos	Computadora Internet Google meet Diapositivas Cuaderno de aprendizaje
	Desarrollo	Presentación sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Importancia del <i>coaching</i> en el clima organizacional. - Ventajas competitivas para el clima organizacional. - Responsabilidades y compromisos con el clima organizacional. 	45 minutos	
	Cierre y evaluación	Reflexiones finales	25 minutos	

d. Sesión grupal

- **Contenido:** Sesión de *coaching* para el grupo experimental
- **Objetivo:** Modificar e impulsar el ser, el pensar y el hacer de los integrantes del grupo experimental para lograr un impacto significativo en el clima organizacional.

Fecha	Proceso	Actividad/ estrategias	Duración	Recursos Materiales	
04 / 10 / 2021	Inicio	Mediante la indagación se establece una relación de confianza y compromiso con el grupo	25 minutos	Computadora Internet Google meet Cuaderno de aprendizaje Herramientas de <i>coaching</i>	
	Desarrollo	G	Mediante la indagación se acompaña al grupo a definir un objetivo claro y realista		35 minutos
		R	Los colaboradores identifican y explican sus perspectivas sobre el clima organizacional que viven actualmente		35 minutos
		O	Mediante la indagación los colaboradores reconocen sus debilidades y fortalezas; en base a eso exploran las opciones y alternativas que tienen y encuentran los recursos necesarios para lograr el objetivo planteado.		35 minutos
		W	El grupo elabora un plan de acción con pasos específicos que contienen las estrategias a emplear y las fechas a cumplir para lograr el objetivo inicial.		35 minutos
	Cierre y evaluación	El grupo rescata lo más valioso de la sesión y cada integrante adquiere el compromiso para la sesión final.	25 minutos		

e. Sesión grupal

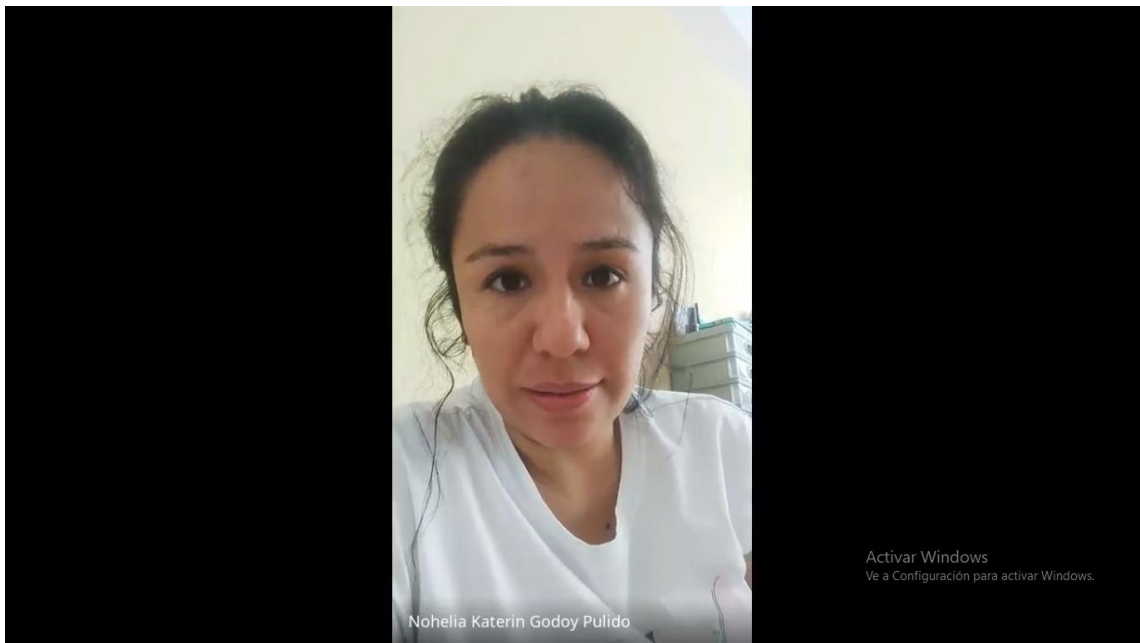
- **Contenido:** El *coaching* en la organización
- **Objetivo:** Valorar y diferenciar el *coaching* de otras metodologías por los colaboradores para su aprovechamiento y sostenibilidad en el tiempo.

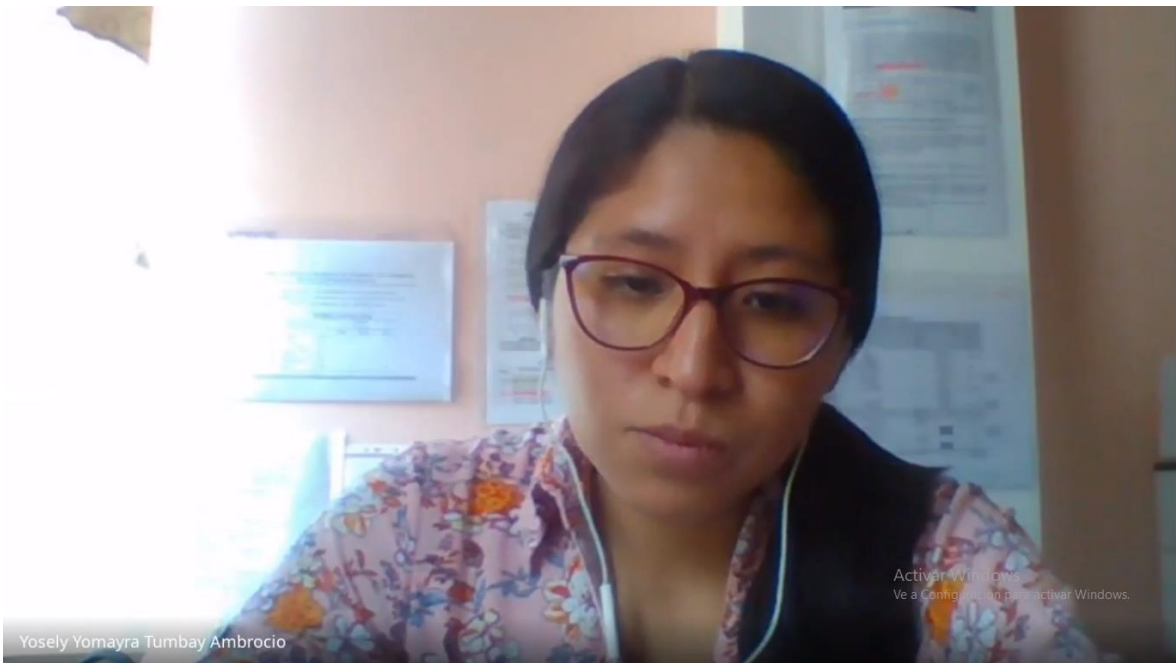
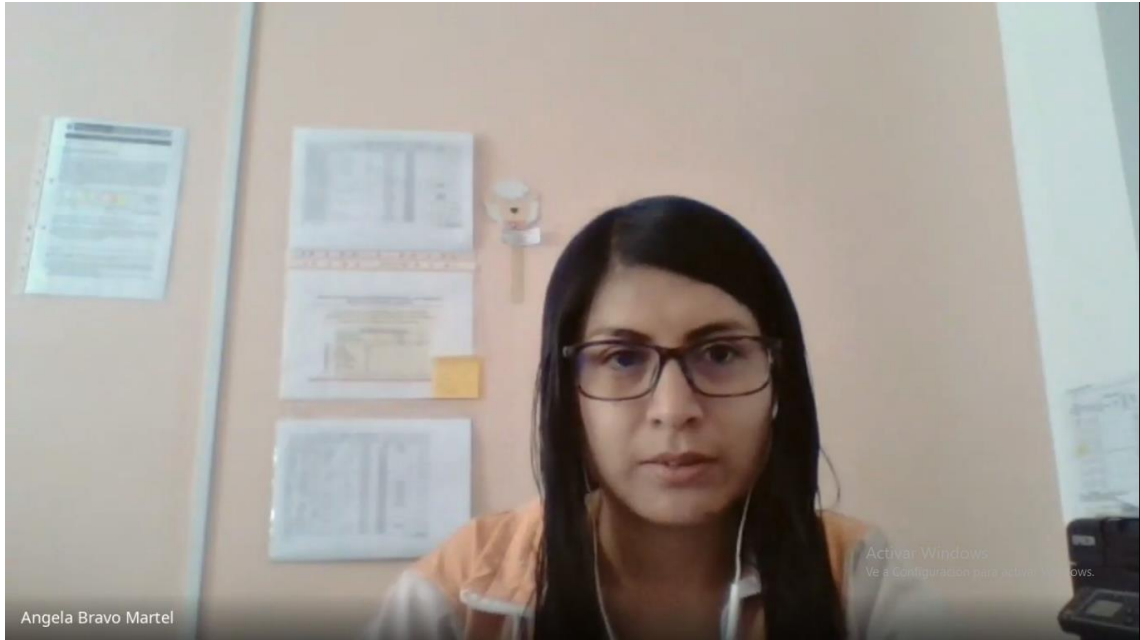
Fecha	Proceso	Actividad/ estrategias	Duración	Recursos Materiales
07 / 10 / 2021	Inicio	Dinámica grupal	10 minutos	Computadora Internet Google meet Diapositivas Cuaderno de aprendizaje
	Desarrollo	Presentación sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Distinción con otras disciplinas. - Ventajas competitivas para la organización. - Responsabilidad y compromiso organizacional. - Sostenibilidad del plan de <i>coaching</i> en la organización. 	35 minutos	
	Cierre y evaluación	Reflexiones finales	15 minutos	

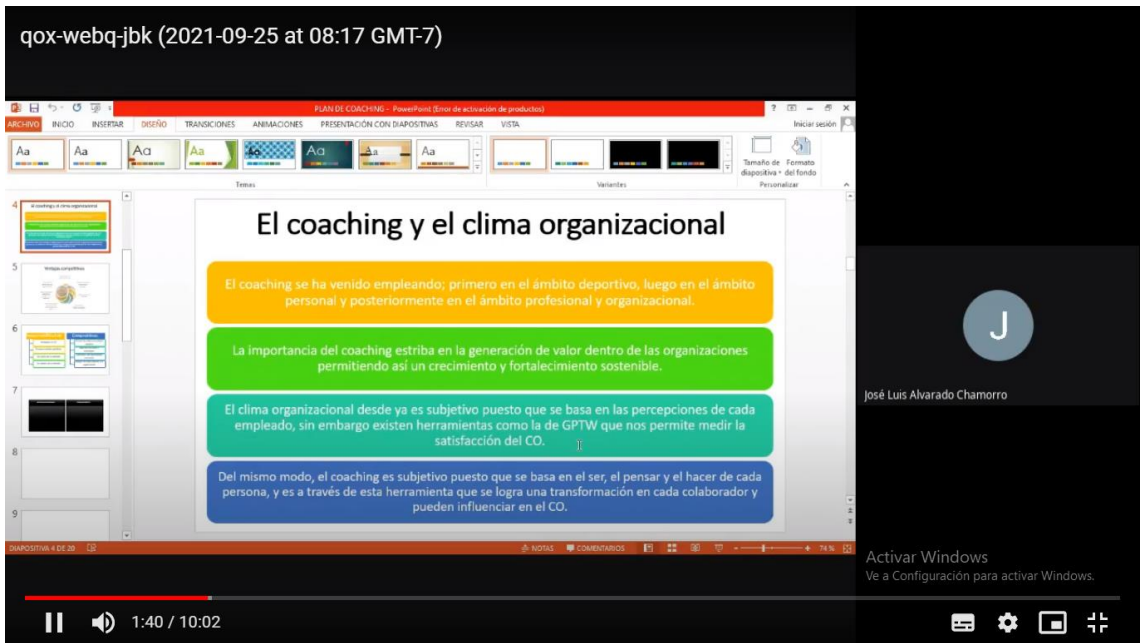
Evaluación.

El programa se evalúa al cierre de cada sesión con apoyo del instrumento del clima organizacional.

Imágenes de algunas sesiones y participantes en el programa:







Microsoft Word document showing a table with columns: Variable, Dimensiones, Indicadores, Items, Escala, and Instrumento.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala	Instrumento
Clima Organizacional	Credibilidad	1	Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.	Likert (del 1 al 5) 1. Casi siempre es falso 2. A veces es falso 3. Regular 4. A veces es verdadero 5. Casi siempre es verdadero	Instrumento de Clima Organizacional del Great Place to Work, Trust Index (Martinez, 2017)
		2	Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.		
		3	Mi jefe responde de manera directa a mis dudas.		
	Competencia	4	Puede hablar con mi jefe fácilmente.		
		5	Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.		
		6	Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.		
	Integridad	7	Mi jefe confía en puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.		
		8	Mi jefe me promete cosas que no cumple.		
		9	Mi jefe conoce la visión de la compañía y saber qué hacer en el área para ayudar a lograrla.		
		10	Mi jefe cumple lo que promete.		
		11	La confianza de mi jefe tiene consecuencias con sus palabras.		
		12	El último recuerdo de mi jefe sería desearle a un colaborador, luego de haber ayudado todos los aspectos posibles.		
Respeto	13	Mi jefe muestra el área con honestidad.			
	14	La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.			
	15	La empresa me da las herramientas, recursos para hacer mi trabajo.			
	16	Mi jefe me apoya y reconoce cuando me esfuerzo y cuando desempeño mi trabajo.			
	17	Mi jefe reconoce que puede haber errores involuntarios en el área. Colaboración.			
	18	Mi jefe motiva la innovación en el área, seleccionando ideas y sugerencias a sus colaboradores.			
Interés como persona	19	Mi jefe me hace participe de las decisiones del área. Interés como persona.			
	20	Mi área es mi lugar seguro donde trabajar.			
	21	Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.			
	22	La productividad de mi área es la valoración que se hace al momento de trabajar.			
	23	Mi jefe me permite que me relacione con mis compañeros de trabajo.			
	24	En mi tiempo libre me relaciono fácilmente con mis compañeros de trabajo.			

Activar Windows. Ve a Configuración para activar Windows.



José Luis Alvarado Chamorro

Microsoft Word document showing a circular profile picture of Nohelia Katerin Godoy Pulido.

Nohelia Katerin Godoy Pulido

Activar Windows. Ve a Configuración para activar Windows.



Angela Bravo Martel

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

The screenshot shows a PowerPoint slide with the title "El coaching y otras disciplinas". The slide content is as follows:

- a. Training o formación:** se dota de conocimientos, competencias y habilidades, a la persona o grupo, a través de un proceso formativo.
- b. Counselling o asesoramiento:** se asesora a una persona o grupo bajo un enfoque educativo.
- c. Consultoría:** se orienta teóricamente y recomienda los pasos que tiene que seguir la persona, basados en la experiencia del consultor.
- d. Mentoring o tutoría:** se guía, aconseja, influencia, enseña y provee de nuevas herramientas, conocimientos y habilidades a la persona para lograr los resultados deseados.

The screenshot also shows the Windows taskbar at the bottom with the system tray displaying the date 28/09/2021 and time 16:43. A watermark "Activar Windows" is visible in the bottom right corner of the screenshot.



José Luis Alvarado Chamorro

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

The image shows a screenshot of a Microsoft PowerPoint presentation. The title bar reads "PLAN DE COACHING - PowerPoint (Error de activación de productos)". The ribbon includes "ARCHIVO", "INICIO", "INSERTAR", "DISEÑO", "TRANSICIONES", "ANIMACIONES", "PRESENTACIÓN CON DIAPOSITIVAS", "REVISAR", "VISTA", and "FORMATO". The slide content is as follows:

Sostenibilidad del plan de coaching en la organización

Habiendo experimentado el plan de coaching y de acuerdo al impacto que éste ha generado en cada uno de ustedes, pueden aportar a su organización dándole continuidad a este plan, aplicándolo en sus demás compañeros, a nivel operativo o directivo teniendo en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera impactó este plan en ti?
- ¿Cómo puede aportar en tus demás compañeros?
- ¿Qué impacto tendría en la organización de darle continuidad al plan?
- ¿Qué beneficios a futuro le darías a tu vida laboral y profesional con este plan?
- ¿Qué estrategias aplicarás para hacerlo realidad?

At the bottom right of the slide, there is a watermark: "Activar Windows. Ve a Configuración para activar Windows."

On the right side of the image, there is a dark vertical bar containing a circular profile picture with the letter "J" and the name "José Luis Alvarado Chamorro". At the bottom of this bar, there is another watermark: "Activar Windows. Ve a Configuración para activar Windows."