



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“COACHING Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LA  
CLÍNICA VESALIO S.A., SAN BORJA, 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA**

**GRETEL FIORELLA ELIAS ALVIAR**

**ASESOR**

**Dr. EDWIN ARCE ÁLVAREZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

**LIMA - PERÚ**

**2018**

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por doña GRETEL FIORELLA ELIAS ALVIAR cuyo título es:

"COACHING Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LA CLÍNICA VESALIO S.A.,  
SAN BORJA, 2018"

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 15 (número) quince (letras).

Lima 26 de noviembre del 2018



.....  
Dr. VÍCTOR DEMETRIO DÁVILA ARENAZA  
**PRESIDENTE**



.....  
Dr. WALTER JACOBO GUTIERREZ VAISMAN  
**SECRETARIO**



.....  
Dr. EDWIN ARCE ÁLVAREZ  
**VOCAL**

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable de SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	--------------------	--------	---------------------------------

## **DEDICATORIA**

Dedicado especialmente a mis padres y familiares quienes me inculcaron buenos valores y principios en la vida, por su apoyo constante, paciencia, cariño y comprensión,

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y familiares por su amor, comprensión además de apoyo incondicional para desarrollarme en lo personal y profesional.

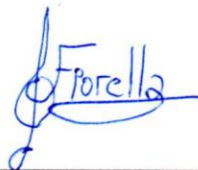
## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Gretel Fiorella Elias Alviar con DNI N° 75703396, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que la tesis titulada “COACHING Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LA CLÍNICA VESALIO S.A., SAN BORJA, 2018” y toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 26 de noviembre del 2018



---

**Gretel Fiorella Elias Alviar**

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis Titulada “Coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018”, la misma que someto a su consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciada en Administración.

**Gretel Fiorella Elias Alviar**

# ÍNDICE

## PÁGINAS PRELIMINARES

Acta de aprobación de la tesis	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii

<b>RESUMEN</b>	<b>x</b>
----------------	----------

<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
-----------------	----------

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Realidad problemática	2
1.2. Trabajos previos	2
1.3. Teorías relacionadas al tema	8
1.4. Formulación del problema	11
1.5. Justificación del estudio	11
1.6. Hipótesis	12
1.7. Objetivos	13
<b>II. MÉTODO</b>	<b>13</b>
2.1. Diseño de investigación	13
2.2. Variables, operacionalización	14
2.3. Población y muestra	24
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
2.5. Método de análisis de datos	28
2.6. Aspectos éticos	28
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>29</b>
3.1. Gráficas de frecuencias	29
3.2. Prueba de normalidad	35
3.3. Prueba de hipótesis	35
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>39</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>42</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>43</b>
PROPUESTAS	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	48

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.2.3.1.</b>	Matriz de operacionalización de las variables	23
<b>Tabla 2.4.3.1.</b>	Tabla de validación	26
<b>Tabla 2.4.4.1.</b>	Alfa de Cronbach	27
<b>Tabla 2.4.4.2.</b>	Análisis de fiabilidad	27
<b>Tabla 2.4.4.3.</b>	Tabla categórica del coeficiente Alfa de Cronbach	27
<b>Tabla 3.1.1.</b>	Dimensión entrenamiento personalizado	29
<b>Tabla 3.1.2.</b>	Dimensión actitud	30
<b>Tabla 3.1.3.</b>	Dimensión desempeño	31
<b>Tabla 3.1.4.</b>	Dimensión competencias	32
<b>Tabla 3.1.5.</b>	Dimensión autodeterminación	33
<b>Tabla 3.1.6.</b>	Dimensión resultados	34
<b>Tabla 3.2.1.</b>	Prueba de Shapiro - Wilk para una muestra	35
<b>Tabla 3.3.1</b>	Niveles de correlación dependiendo del coeficiente Rho	36
<b>Tabla 3.3.2.</b>	Correlación de coaching y empowerment	36
<b>Tabla 3.3.3.</b>	Correlación de entrenamiento personalizado y empowerment	37
<b>Tabla 3.3.4.</b>	Correlación de actitud y empowerment	38



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 3.1.1.</b>	Dimensión entrenamiento personalizado	29
<b>Figura 3.1.2.</b>	Dimensión actitud	30
<b>Figura 3.1.3.</b>	Dimensión desempeño	31
<b>Figura 3.1.4.</b>	Dimensión competencias	32
<b>Figura 3.1.5.</b>	Dimensión autodeterminación	33
<b>Figura 3.1.6.</b>	Dimensión resultados	34

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación del coaching con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018. Como metodología se aplicó el enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional, de tipo aplicada, diseño no experimental de corte transversal y método hipotético deductivo. Tuvo como población y muestra a los 49 colaboradores de dicha empresa que estuvieron directamente relacionados con el tema y variables en contexto de estudio; con un muestreo aplicado de tipo censal. La técnica utilizada fue la encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario compuesto por 35 preguntas, siendo 18 para la variable coaching y 17 para empowerment; asimismo, para la medición se utilizó la Escala de Likert. Para el procesamiento de la información se manejó el programa estadístico SPSS 24, donde se pudo determinar la confiabilidad del instrumento mediante el uso del alfa de Cronbach; y a su vez, para medir la correlación entre las variables se utilizó el método de Spearman. Finalmente se comprobó que el coaching se relaciona con el empowerment de forma positiva moderada o media; según el Rho de 0.731.

**Palabras clave:** coaching, empowerment, entrenamiento personalizado, actitud y desempeño.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between coaching and empowerment at the Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018. The methodology was applied quantitative approach, with a correlational descriptive level, applied type, non-experimental cross-sectional design and method hypothetical deductive. It had as a population and shows the 49 employees of that company who were directly related to the subject and variables in the context of the study; with a census type applied sampling. The technique used was the survey, having as an instrument the questionnaire composed of 35 questions, being 18 for the variable coaching and 17 for empowerment; likewise, the Likert Scale was used for the measurement. For the processing of information, the SPSS 24 statistical program was managed, where it was possible to determine the reliability of the instrument through the use of Cronbach's alpha; and in turn, to measure the correlation between the variables the Spearman method was used. Finally, it was found that coaching is related to empowerment in a moderate or moderate positive way; according to the Rho of 0.731.

**Keywords:** coaching, empowerment, personalized training, attitude and performance.

## I. INTRODUCCIÓN

El trabajo fue titulado “coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.”

Tuvo como objetivo general determinar la relación del coaching con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018; así mismo, se planteó como primer objetivo específico determinar la relación del entrenamiento personalizado con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018; y como segundo objetivo específico, determinar la relación de la actitud con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

Se continuó con la definición de las variables de investigación y la obtención de información y datos necesarios para el sustento teórico y científico de la indagación.

Para el procesamiento de datos, interpretación y obtención de resultados estadísticos se trabajó con el programa estadístico SPSS versión 24, donde se procesaron los resultados e información relacionadas a las variables de investigación coaching y empowerment.

Para lograr los objetivos planteados en la indagación se estructuraron seis capítulos como siguen:

En el primer capítulo, se consideró la introducción de la investigación, los antecedentes, el marco teórico para las variables coaching y empowerment; así como, la justificación del estudio; y a su vez, se plantearon los problemas con sus relativas hipótesis y objetivos.

En el segundo capítulo, se planteó el marco metodológico del estudio donde se detallaron el tipo y diseño de la investigación; además, se determinó la población, muestra y perfil del procesamiento de la información conseguida.

En el tercer capítulo, se realizó el análisis e interpretación de resultados que fueron consiguieron en la investigación después de haber aplicado las técnicas e instrumentos estadísticos correspondientes; además, se contrastaron las hipótesis en estudio.

En el cuarto capítulo, se realizó la discusión de resultados por objetivos, el cual se relacionó en la Clínica Vesalio S.A. En el quinto capítulo se desarrolló las conclusiones. Y en el sexto capítulo se propusieron las recomendaciones, se detallaron las referencias bibliográficas y finalmente se prepararon los anexos con el resultado del Turnitin.

## **1.1. Realidad problemática**

Se ha comprobado que los aspectos fundamentales que determinan el buen desarrollo de empresas y países son la cantidad y calidad de sus líderes. Por ello y para ayudar en ese proceso las instituciones deberán contar tanto con el coaching como con el empowerment como brújula para llegar al éxito personal, profesional e institucional.

Internacionalmente surge la problemática de confundir al coaching con la capacitación lo que trae dificultades al momento de empoderar al personal; debido a que, al capacitar se enseña al trabajador a realizar sus labores de forma mecanizada u optimizada en un corto plazo, lo que genera que los directivos no confíen en la capacidad del colaborador e interfieran en su toma de decisiones; mientras, que con el coaching se consigue que el colaborador alcance sus propias comprensiones y aprenda a desenvolverse con mayor autenticidad al momento de tomar decisiones.

A nivel nacional, las empresas buscan resultados rápidos o recetas listas para aplicar como solución a algo, lo que genera que directivos y empleados no se encuentren comprometidos con el cambio y apliquen en su mayoría capacitación al personal en vez de coaching; a su vez, en el Perú las organizaciones siguen jerarquías de mando, lo que en muchas ocasiones tiende a confundirse con autocracia o burocracia; en consecuencia, se confunde al empowerment con la falta de supervisión o anarquía.

A nivel específico, en la Clínica Vesalio S.A. se ha observado que existe un inadecuado entrenamiento personalizado, actitudes deficientes y un ineficiente desempeño del personal los mismos que se encuentran relacionados con las escasas competencias, baja autodeterminación y escasos resultados desde la toma de decisiones hasta el cumplimiento de metas.

Es por ello que se planteó como problema general de la investigación ¿cómo se relaciona el coaching con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018?

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Internacionales**

#### **Artículos científicos internacionales**

Cálix, Martínez, Vigier, y Nuñez (2016) en el artículo científico titulado “*El rol del empowerment en el éxito empresarial*” que tuvo como objetivo *analizar los factores que*

*inciden en el éxito de las empresas de la ciudad de La Ceiba, Honduras*, basados en modelos econométricos probit y probit ordinal como metodología para explicar la influencia de ambas variables en 120 empresas entre grandes y pequeñas, con una edad promedio de 18 años, siendo 57% del sector servicios, 36% comercio, y 7% sector industrial.

Los autores definieron al empowerment; guiados por el concepto de Wilson (1997), como un cambio de estilo que incrementa la delegación, comunicación y responsabilidad de los trabajadores gracias a la liberación de poder por parte de directivos; del mismo modo, definieron el éxito empresarial como el logro de objetivos estratégicos, clima corporativo con valores y estilo de gerencia, según conceptos de Gómez, Leal, Vivas y Márquez (1998). Concluyeron así que, el empowerment es una variable significativa en el éxito empresarial; ya que, incrementa el mismo en un 70% al igual que las variables: antigüedad, tamaño y nivel de ingresos percibidos; propuestos como indicadores por Santos (2006).

Pousa, Szulanski y Jalil (2011) en el artículo científico titulado *Coaching y Gestión Estratégica de Recursos Humanos: un Modelo de Desarrollo de Competencias desde Dinámica de Sistemas*". Definieron el coaching, guiados por los conceptos de Mathieu y Poausa (2011), y Ellinguer (2003) como un proceso de acompañamiento y feedback individual encaminado al desarrollo y progreso de los trabajadores. Por otro lado, mencionaron que el desarrollo de competencias permite alimentar las potencialidades de la empresa (valor agregado) e incrementar así la competitividad comenzando desde los empleados.

Finalmente mostraron que, el desarrollo de competencias en un empleado (en este caso un vendedor de una sucursal de una gran empresa americana) a través del coaching se muestra aproximadamente a partir del sexto mes, ya que uno de los componentes principales para cada intervención o entrenamiento es la relación y confianza que exista entre el coach y coachee, como menciona Mathieu y Pousa (2011). Además, expusieron que la gestión del talento humano cuenta con tres filosofías primordiales que son la utilización, facilitación y acumulación del personal; sin embargo, el coaching trabaja con las dos últimas como estrategias de largo plazo porque una vez que vuelve a los colaboradores en personas competentes y empleables se tienen que usar mecanismos de retención.

### **Tesis internacionales**

Vargas (2017) en la tesis para la obtención del Título de Psicóloga Industrial llamada "*El coaching en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía.*

*Ltda. Del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua*”, que tuvo como objetivo “*investigar la influencia del Coaching en el empoderamiento de los colaboradores de Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda.*”, con metodología exploratorio – descriptivo y una muestra de 80 personas. Definió el coaching; basado en el concepto de Muradep (2011), como un conjunto de preguntas para ayudar a eliminar falencias o limitaciones de las personas, logrando que se vuelvan conscientes en sus hábitos, acciones y creencias; del mismo modo conceptualizo el empoderamiento basado en la definición de Münch (2012) como, un proceso para desarrollar las competencias del trabajador a través de la delegación de autoridad y responsabilidades aumentando así la autoestima de los mismos.

Finalmente se aceptó la hipótesis alterna en un 81% con una confianza del 95%; diciendo entonces, que el coaching sí incidió en el empoderamiento; ya que, el mismo mejora la comunicación asertiva, liderazgo y cumplimiento de metas; mientras que, en el empoderamiento se observa la valoración del criterio de los trabajadores como elemento clave en la gestión empresarial.

Monroy (2015) en la tesis de grado en psicología/organizacional llamada “*coaching y desempeño laboral (estudio realizado con supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)*” planteó como objetivo general “*determinar la relación de la práctica de coaching en el desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango*”, con un método de investigación descriptivo correlacional, para una muestra de 40 trabajadores y supervisores de seis empresas de la ciudad de Quetzaltenango. Definió el coaching basado en la teoría de Muradep (2009) como instrumento que ayuda a eliminar barreras guiado por un proceso encargado de observar, accionar y lograr resultados; del mismo modo conceptualizo que el desempeño laboral; basado en la definición por Werther y Davis (2000), es un conjunto de tareas físicas e/o intelectuales con las que se mide el rendimiento laboral de un trabajador en miras de lograr un objetivo organizacional.

Finalmente se concluyó y demostró que la aplicación de coaching se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral de los colaboradores; debido a que, ayuda a aumentar las ventas, clientes y visitas; del mismo, modo favorece al alcance de metas y maximiza la productividad de los trabajadores.

### 1.2.2. Nacionales:

Barreto e Izquierdo (2017) en la tesis para obtener el título profesional de licenciados en administración llamada “*La importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo año 2016*” que tuvo como objetivo “*determinar si es importante el coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo*”, con una muestra de 100 colaboradores y gerente de la empresa contexto de estudio con un diseño de investigación descriptivo simple.

Definieron el coaching basado en el concepto de Chirinos (2004) como un proceso conversacional que equivale a la gerencia de las facultades logrando un óptimo desempeño y trabajo inteligente; del mismo modo, definieron las habilidades blandas bajo el concepto de Russell y Carol (2000) como íntimamente relacionadas con la personalidad y por ende más difíciles de enseñar. Al final, determinaron que sí es importante el coaching en el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo, rechazando así la hipótesis nula.

Caruajulca y Monzón (2016) en la tesis para obtener el título profesional de licenciados en administración titulada “*Aplicación del coaching organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, en la ciudad de Bambamarca – año 2016*”, con un objetivo general que fue “*determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuirá a mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, Bambamarca, año 2016*”, y un método de investigación cuasi experimental para una muestra de 100 trabajadores.

Definieron el coaching organizacional en base a la teoría de Lozano (2008) como instrumento capaz de lograr potenciar las capacidades de los trabajadores, líderes y empresarios facilitando aprendizajes y cambios estructurales nuevos; del mismo modo los autores definieron su segunda variable (desempeño laboral) basado en el concepto de Stoner (1994) y mencionaron que se refiere a la realización de tareas por parte de los trabajadores de una organización con fines de lograr objetivos empresariales. Concluyendo entonces que el coaching sí influye de manera positiva en el desempeño laboral; ya que, lo mejora en un 58%, eso en cuanto a la hipótesis general. Por otra parte, en cuanto a las específicas, se

comprobó que el coaching organizacional influyó en el logro de metas y obtención de resultados (mejorándolo en un 52%), desarrollo de tareas (55%), aptitudes (55%), en el desarrollo constante (52%), incentivos y reconocimiento (57%), liderazgo (57%) y en la productividad (influyendo en un 60%).

Figuroa (2015) en la tesis para obtener el grado académico de magister en administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos llamada “Modelo de Gestión para optimizar el servicio al cliente de las MYPES consultoras en finanzas y contabilidad mediante la aplicación del coaching”, que tuvo como objetivo “*proponer un modelo de gestión aplicando coaching para optimizar la calidad del servicio al cliente de las MYPES del sector consultoría en finanzas y contabilidad*”, con metodología de investigación descriptivo correlacional, no experimental, explicativo.

La autora definió el modelo de gestión guiada por la teoría de De Pablo (2010), como un marco de referencia para administrar una entidad pública o privada, por otro lado, menciona que el servicio al cliente; bajo el concepto de Beckwith (2007), es la actitud del empleado tales como el respeto, preocupación y autenticidad del trabajador para con el cliente. Finalmente concluyó que el coaching aplicado en un tiempo de al menos un año y de forma organizada y continua sí minimiza el tiempo de servicio y atención al cliente, quedando así con la hipótesis alterna. Además, teniendo como guía el diagnóstico original en contrastación con la evaluación final; se comprobó que el coaching intervino como un elemento clave en el proceso de mejora en los talleres realizados; ya que, permitió y se logró las competencias como: el trabajo en equipo, debate e interacción, resolución de casos con temas precisos y liderazgo.

### **1.2.3. Libros:**

Whitmore, J. (2018). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: PAIDÓS.

El autor mencionó en el libro que para ser coach se tiene que ser experto en coaching mas no necesariamente en el área donde se realizan las funciones empresariales; ya que, se trabaja en base a las experiencias y sensaciones del coachee, en lugar de las propias; porque éste se consiste en librar el potencial de los colaboradores para llevar su rendimiento al máximo, aumentando el potencial y reduciendo las interferencias. También menciona que el



coach ayuda a aprender en vez de enseñar al coachee; debido a que, según el autor la enseñanza empobrece la capacidad innata y natural del aprendizaje.

Ellinger, A. (2003). Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 16 (1), 5-28.

El autor argumenta que el coaching en los colaboradores es considerado como un proceso de acompañamiento individual, encaminado al desarrollo y progreso de los trabajadores; además, dicho proceso está fundamentado en la facilitación, feedback productivo, las habilidades, y el empowerment de los trabajadores. Con el coaching se busca lograr un aumento en el performance o desempeño de cada colaborador, abriendo nuevas maneras y oportunidades de aprendizaje.

Hashuel, P. (2001). *El coaching en las organizaciones*. Buenos Aires: Newsletter.

La autora definió en el libro que el coaching debe ser utilizado como una herramienta elemental para lograr el impulso hacia un nuevo paradigma empresarial; ya que, es una metodología encaminada a trabajar con individuos para conseguir resultados en sus vidas u organizaciones que no lograron conseguir por sí mismos; ya que, a través de los procesos conversacionales se logra que las personas se encuentren comprometidas a conseguir un óptimo desempeño además de un trabajo inteligente.

Además, menciona que el coaching es concreto porque se enfoca en conductas que se pretenden mejorar; ya que, se trata de una retroalimentación que va al grano debido a que en ésta clase de conversaciones se intercambian ideas e información útil a través de preguntas y respuestas con total inclusión de ambas partes (coach y coachee). Asimismo, menciona que existen cuatro elementos esenciales del coaching que son los valores, los resultados, la disciplina y el entrenamiento.

Zimmerman, M. (2000). *Empowerment theory*. Michigan: Handbook of community psychology.

El autor mencionó que durante el proceso de empowerment; llamado también empowering, los colaboradores reciben y crean oportunidades de control para con sus decisiones y destinos en su vida, funcionamiento de la empresa y calidad de la comunidad. A su vez, señaló que después de dicho proceso llegan los resultados o llamados también

empowered que están referidos a las consecuencias y/o efectos de dichos procesos. El empowerment para dicho autor se orienta en objetivos y estrategias que conducen a incrementar la autoestima, autoeficacia, o locus de control.

Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

El autor señaló que el empowerment se trata de un cambio de estilo organizacional que se dirige a pasar de una estructura piramidal a una mucho más plana, todo ello gracias a la liberación del poder por parte de los directivos, logrando que sus colaboradores tengan un rango de acción o poder más amplio en su trabajo y funciones para tomar decisiones satisfactorias; potenciando de este modo la delegación, comunicación y responsabilidad de los colaboradores.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

Para el estudio se investigó las teorías, que guardaron relación directa a la situación problemática.

#### **1.3.1. Teorías científicas relacionadas al tema**

**Teoría humanista:** El pionero y principal representante para dicha teoría fue Elton Mayo quien contradujo en cierta medida la teoría clásica (1916) y la teoría científica (1903) por Henri Fayol y Frederick Taylor respectivamente; ya que, en esta teoría se ve a la organización como un conjunto de personas con sentimientos, actitudes, motivaciones, etc. mas no como una máquina que sólo se enfatiza en las funciones o en la tecnología y que cuenta con una autoridad centralizada. Sino más bien, en la teoría humanista se hace énfasis en las relaciones humanas o talento humano, inspirado más en un sistema de psicología que de ingeniería, la delegación plena de la autoridad aquí también fue elegida por las personas que componen la organización.

#### **1.3.2. Variable X: Coaching**

Whitmore (2018) definió el coaching como una metodología moderna de aprendizaje; ya que, se basa en librar el potencial de los colaboradores para llevar su rendimiento al máximo, aumentando el potencial y reduciendo las interferencias. Éste proceso se sustenta en hacer

preguntas poderosas y desafiantes, además de la escucha activa; es así que, el coachee (cliente) toma conciencia de los hechos no porque se los transmita el coach (facilitador), sino porque los encuentra en sí mismo, gracias al estímulo del coach. Por ende, el rol del coach es trabajar en base a las experiencias y sensaciones de sus pupilos haciendo que éstos alcancen sus propias comprensiones, vivan con mayor autenticidad y se conviertan en maestros de sí mismos (pp.26-36).

Lozano (2008) mencionó que el coaching no se basa sólo en detectar falencias o errores sino más bien en lograr que cada persona descubra por sí mismo sus fallos, aportando lo mejor de sí para conseguir transformaciones favorables, descubrir su potencial además de crear alternativas y oportunidades para el trabajador (p.131).

Hendricks (1996) mencionó que el coaching es el arte de entrenar o trabajar con los demás haciendo que mejoren su desempeño y consigan resultados fuera de lo común. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y hacer, necesarias para lograr un cambio cultural o paradigmático (pp.16-21).

Por otro lado, la EEC “Escuela Europea de Coaching” proporcionó un concepto más corto acerca del mismo, diciendo que, es el arte de interrogar o preguntar para ayudar a los demás, mediante el aprendizaje, exploración y descubrimiento de nuevas creencias que tienen como fin el alcance de metas y objetivos.

### **1.3.3. Variable Y: Empowerment**

Fernández (2014) proporcionó una figura del empowerment por etapas de la revista Harvard sobre “el gran negocio de invertir en los trabajadores”, donde se apreció que cada etapa consta de las mismas cinco tareas que son: interpretar necesidades, especificar resultados, determinar qué hacer, determinar cómo hacerlo y hacerlo.

La primera etapa se caracterizó; dentro de los niveles de iniciativa, por la petición de tareas; ya que, en éste punto el directivo realiza las 4 primeras tareas mientras que el empleado sólo la última de ellas. La segunda etapa se caracterizó por, sugerir y luego hacer; y en ésta, las tareas del directivo se disminuyen a tres y aumenta una para el empleado. La tercera etapa, se caracterizó, por hacer y luego informar, aquí el empleado aumento una tarea y el directivo disminuyo una. Finalmente, la etapa cuatro se caracterizó por; hacer e informar periódicamente, quedando sólo una tarea para el directivo (interpretar necesidades) y las cuatro últimas para el empleado.

### EMPOWERMENT POR ETAPAS

	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
	Interpretar necesidades	Interpretar necesidades	Interpretar necesidades	Interpretar necesidades
<b>Directivo</b>	Especificar resultados	Especificar resultados	Especificar resultados	<i>Negociar resultados</i>
	Determinar qué hacer	Determinar qué hacer	<i>Determinar qué hacer</i>	<i>Determinar qué hacer</i>
	Determinar cómo hacerlo	<i>Determinar cómo hacerlo</i>	<i>Determinar cómo hacerlo</i>	<i>Determinar cómo hacerlo</i>
<i>Empleado</i>	<i>Hacerlo</i>	<i>Hacerlo</i>	<i>Hacerlo</i>	<i>Hacerlo</i>

<i>Niveles de Iniciativa</i>	<i>Petición de tareas</i>	<i>Sugerir y luego hacer</i>	<i>Hacer y luego informar</i>	<i>Hacer e informar periódicamente</i>
------------------------------	---------------------------	------------------------------	-------------------------------	--

Fernández, V. (2014). ¿Qué es el empowerment? Recuperado de <http://dorganizacionaluni.blogspot.pe/2014/11/empowerment.html>

Moldogaziev (2013) visto desde una perspectiva gerencial, el autor mencionó que el poder de los empleados es una construcción relativa que describe cómo aquellos con poder en las organizaciones comparten poder, información, recursos y recompensas con aquellos que carecen de ella. También describió que el empowerment de los empleados se utiliza como una herramienta de construcción motivacional compuesta por cuatro elementos o códigos que son las competencias, autodeterminación, impacto y resultados, que refleja un activo más pasivo orientado hacia un rol de trabajo (pp.5-6).

Wilson (1996) el autor señaló que el empowerment es un cambio de estilo organizacional que se dirige a cambiar la estructura piramidal a una mucho más plana, todo ello gracias a la liberación del poder por parte de los directivos; para potenciar las competencias, autodeterminación, motivación y resultados de todos los colaboradores; logrando así, que éstos tengan un rango de acción o poder más amplio en su trabajo y funciones para tomar decisiones satisfactorias. El autor también menciona, que tanto directivos como colaboradores ven al empowerment como una manera para eliminar la burocracia y proporcionar libertad al trabajador, es entonces cuando surgen la innovación y creatividad para facilitar la toma de decisiones (pp.15-19).

Lloyd y Berthelot (1994) mencionan que si bien el significado más corto del empowerment es “delegar o ceder poder” a los subordinados para conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y de este modo tomen decisiones responsablemente

y actúen en base a las mismas, sin necesidad de buscar aprobación al instante; también se refiere a, dejar que el trabajador use sus propios conocimientos, experiencia, creatividad e intuición pero sin dejar de mantenerlo informado e involucrado en las operaciones organizacionales; además de escucharlo y sacar provecho de sus ideas, ayudando a mejorar la organización para que ésta tenga éxito (pp.12-21).

#### **1.4. Formulación del problema**

La investigación se desarrolló en el distrito de San Borja de la provincia de Lima, en el año 2018, analizó el coaching y el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, Lima, planteando a continuación las siguientes preguntas.

##### **1.4.1. Problema general**

¿Cómo se relaciona el coaching con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cómo se relaciona el entrenamiento personalizado con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018?
- b. ¿Cómo se relaciona la actitud con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018?

#### **1.5. Justificación del estudio**

El estudio presentó como objetivo recoger toda la información previa de acuerdo a la importancia que tiene el coaching y su relación con el empowerment dentro de la Clínica Vesalio S.A., conceptualizándose de la siguiente manera:

##### **1.5.1. Pertinencia**

La investigación que trató del coaching y empowerment tuvo importancia porque con los resultados obtenidos se pretendió disminuir la problemática en la empresa contexto de estudio; además, de que ayudó a resolver problemas relevantes en todas las organizaciones tanto a nivel nacional, como a nivel internacional.

### **1.5.2. Relevancia social**

El estudio benefició directamente a los colaboradores de la Clínica Vesalio S.A. y a la empresa misma; ya que, gracias a las recomendaciones brindadas por el mismo se pudo resolver los problemas que se encontraron en la realidad a través del coaching para lograr una relación con el empowerment en los trabajadores; además, benefició también a otras empresas de la misma índole o características.

### **1.5.3. Implicancias prácticas**

Reconociendo que el empowerment está tomando cada vez más importancia en el mercado laboral, la investigación pretendió dar a conocer la importancia y relación que tuvo el coaching en el empowerment de los colaboradores de la empresa en estudio, permitiendo desarrollar nuevas estrategias para el cumplimiento de sus funciones que permitieron a otras sucursales contar con un personal más eficiente y comprometido.

### **1.5.4. Valor teórico y utilidad metodológica**

La investigación permitió conocer conceptos y aspectos sobre el coaching, así como, del empowerment; además, las conclusiones, así como los resultados obtenidos podrán ser discutidos con otras investigaciones que se realicen en el futuro y servir como base o referencia para posteriores estudios sobre temas similares.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

El coaching se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- a. El entrenamiento personalizado se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.
- b. La actitud se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación del coaching con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- a. Determinar la relación del entrenamiento personalizado con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.
- b. Determinar la relación de la actitud con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Diseño de investigación**

#### **2.1.1. Enfoque**

El enfoque del estudio fue cuantitativo porque las variables se midieron de manera numérica mediante el programa estadístico SPSS 24.

Según Bernal (2010) el método tradicional/cuantitativo se basa en la medición numérica, conteo y realización de estadística para investigar y comprobar información o datos de las características de fenómenos sociales (p.60).

#### **2.1.2. Nivel de investigación**

El nivel de la investigación fue descriptivo correlacional porque se reseñaron rasgos y se buscó la relación entre las variables de investigación.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación descriptiva describe, reseña y especifica los rasgos o características más importantes de la situación o fenómeno objeto de estudio como: personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno (p.92).

Además, al ser una investigación correlacional de acuerdo con Bernal (2010), se tiene como fin mostrar y examinar la relación entre las variables de estudio o el resultado de las mismas; pero, en ningún momento se explican causas o consecuencias, es por ello que el principal soporte de este tipo de investigación es el uso de herramientas estadísticas (p.114).

#### **2.1.3. Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue aplicada ya que se pretendió comparar la teoría con la realidad.

Según Murillo citado por Vargas (2009), éste tipo de investigación, es una forma de conocer la realidad de manera rigurosa, organizada y sistematizada; ya que, lo que pretende es llevar los conocimientos a la práctica; es decir, comparar la teoría con la realidad para resolver para generar nuevos conocimientos posteriormente (p.159).

#### **2.1.4. Diseño**

El diseño del estudio fue no experimental de corte transaccional o transversal debido a que las variables no fueron manipuladas y se recaudaron datos en un único momento.



De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014); en la investigación no experimental, no se manipulan deliberadamente o intencionalmente las variables; dicho de otra forma, lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se presente en su contexto natural, para posteriormente analizarlo (p.152).

Al mismo tiempo los autores mencionan que al ser de corte transaccional o transversal significa que, recoge datos e información en un sólo momento o tiempo único (similar a tomar una fotografía de algo que sucede). Su fin es describir variables y analizar su influencia o relación entre las mismas (p.154).

### **2.1.5. Método de investigación**

El método de la indagación fue hipotético deductivo porque parte de una hipótesis general a las específicas, mismas que se pusieron a prueba posteriormente en la investigación.

Para Bernal (2010) el método hipotético deductivo parte de lo general a lo particular; es decir, comienza con teorías de aplicación universal de las cuales se desprenden expresiones lógicas llamadas “hipótesis” que el investigador someterá a prueba buscando refutar o falsear dichas hipótesis, para posteriormente derivar de éstas conclusiones que serán confrontadas con los hechos (p.59).

## **2.2. Variables, operacionalización**

En el estudio se hallaron dos variables de investigación; la variable X “Coaching” y la variable Y “Empowerment”.

### **2.2.1. Variable X: Coaching**

#### **Definición teórica**

Whitmore (2018) definió el coaching como una metodología moderna de aprendizaje; ya que, se basa en librar el potencial de los colaboradores para llevar su rendimiento al máximo, aumentando el potencial y reduciendo las interferencias. Éste proceso se sustenta en hacer preguntas poderosas y desafiantes, además de la escucha activa; es así que, el coachee (cliente) toma conciencia de los hechos no porque se los transmita el coach (facilitador), sino porque los encuentra en sí mismo, gracias al estímulo del coach. Por supuesto, el rol del coach es trabajar en base a las experiencias y sensaciones de sus pupilos haciendo que éstos

alcancen sus propias comprensiones, vivan con mayor autenticidad y se conviertan en maestros de sí mismos (pp.26-36).

Lozano (2008) mencionó que el coaching no se basa sólo en detectar falencias o errores sino más bien en lograr que cada persona descubra por sí mismo sus fallos, aportando lo mejor de sí para conseguir transformaciones favorables, descubrir su potencial además de crear alternativas y oportunidades para el trabajador (p.131).

Hendricks (1996) mencionó que el coaching es el arte de entrenar o trabajar con los demás haciendo que mejoren su desempeño y consigan resultados fuera de lo común. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y hacer, necesarias para lograr un cambio cultural o paradigmático (pp.16-21).

### **Definición conceptual**

La investigadora propuso la definición conceptual de Coaching como una metodología de aprendizaje que consiste en librar el potencial de los colaboradores mejorando así su desempeño, haciendo que éstos se conviertan en maestros de sí mismos y alcancen sus propias comprensiones; todo ello, mediante una relación de confianza ejercida ente un coach (facilitador) y un coachee (cliente), donde entran en acción las principales herramientas como la realización de preguntas poderosas y desafiantes más la escucha activa; generando así un cambio cultural y paradigmático satisfactorio.

### **Definición operacional**

Para medir las variables de investigación, en primer lugar, se determinaron las dimensiones, desprendiendo de éstas los indicadores y posteriormente los ítems que fueron plasmados en un cuestionario y aplicados mediante la encuesta a los colaboradores de la Clínica Vesalio S.A. del distrito de San Borja en el año 2018 y aplicando el SPSS 24 para el análisis estadístico.

### **Dimensiones e indicadores de la variable “Coaching”**

#### **1º Dimensión: Entrenamiento personalizado**

Chiavenato (2007) el autor mencionó que el entrenamiento es un proceso de aprendizaje a corto plazo que se basa en la transmisión o entrega de conocimientos específicos

relacionados a las funciones y actitudes de acuerdo a los aspectos organizacionales; además de, al desarrollo y potenciación de habilidades que vayan en función a objetivos definidos.

### **Indicador N° 01: Paradigma**

Cornejo (2011) definió un paradigma como la visión que tiene una persona para entender el mundo; es decir, viene a ser un conjunto de conocimientos y creencias ya sean buenos o malos que marcan el comportamiento de los mismos y sirven como modelo a seguir para enfrentar y solucionar situaciones o problemas determinados.

### **Indicador N° 02: Feedback**

Hendricks (1996) mencionó que el feedback o retroalimentación aplicado al coaching es básicamente el intercambio de palabras, respuestas u opiniones entre un coach y un coachee; ambos en papeles de interlocutor, como un retorno o reacción frente a un asunto determinado en su contexto.

### **Indicador N° 03: Orientación**

Rodríguez (1995) señaló que la orientación se basa en guiar o conducir a las personas ayudándolas a tener una visión de sí mismas y del ambiente que los rodea, enseñándoles que son una unidad con significado y capaz de lograr una autorrealización, enfocado en un clima caracterizado por la igualdad de oportunidades.

## **2° Dimensión: Actitud**

La actitud según la Real Academia Española (2018) se refiere al temperamento de una persona o cuando ésta expresa su estado de ánimo frente a una situación; también se puede decir que, se trata de una motivación social antes que una biológica; ya que, a partir de la experiencia los individuos logran una cierta predisposición que les permite responder o accionar frente a diversos estímulos.

### **Indicador N° 04: Empatía**

Hendricks (1996) señaló que es un error asumir saber lo que sienten o piensan los demás; por ello, la empatía es esencial para entender el punto de vista de otra persona; y para lograr ello, en el coaching es necesario hacer preguntas ya que de esa forma el coach se involucra

con otros, llegando a saber qué sucede o hay en el interior de cada persona (coachee) a las que ayuda.

#### **Indicador N° 05: Confianza**

Hendricks (1996) infirió que la construcción de la confianza en el coaching es mutua; es decir, el coach debe hacer sentir al coachee que cree en él y en todo lo que hace, también es importante remarcar los éxitos que éste obtenga, así como reconocer la excelencia tras cada victoria; una vez demostrado todo ello, la confianza del coachee se basa más en la confidencialidad porque sabe que no compartirán su forma de pensar, desempeño y logros con los demás.

#### **Indicador N° 06: Atención al cliente**

Chiavenato (2007) definió que la atención al cliente está referida a la conducción y elaboración de canales de comunicación que propone una empresa para crear contacto e interactuar con los clientes.

#### **3° Dimensión: Desempeño**

Chiavenato (2007) el desempeño laboral está referido a lo que en realidad hace un trabajador y no sólo a lo que sabe hacer, ésta varía de acuerdo a cada persona debido a la influencia de sus capacidades, habilidades, motivación, trabajo en equipo y hasta la percepción que éste tenga de la labor. En definitiva, el desempeño es el comportamiento del trabajador y formulación de estrategias en miras de alcanzar metas establecidas.

#### **Indicador N° 07: Motivación**

Treviño (2017) la motivación en el coaching tiene como fin hacer que el coachee considere las consecuencias positivas del cambio, a través del desarrollo de incentivos y potenciando la automotivación; todo ello, para explorar las opciones disponibles y así relacionar los objetivos a alcanzar con sus valores y creencias propias.

#### **Indicador N° 08: Habilidades**

Eslava (2004) las habilidades de los trabajadores es el resultado de una mezcla de actividades blandas más habilidades duras, la primera de ella se basa en la buena interrelación como el

saber escuchar o comunicarse; así, como para liderar, delegar o negociar y arribar acuerdos, necesarias para la adaptación al cambio. La segunda se basa en los conocimientos o los requerimientos formales y técnicos, necesarias para operar una prefijada labor. La mezcla de éstas se traduce en la capacidad para resolver problemas y lograr el éxito tanto en la gestión empresarial como social.

### **Indicador N° 09: Rendimiento laboral**

Para la Real Academia Española (2018) la productividad o rendimiento laboral es la relación que existe entre los medios empleados como los materiales, energía, mano de obra; entre otros, con lo producido.

#### **2.2.2. Variable Y: Empowerment**

##### **Definición teórica**

Moldogaziev (2013) visto desde una perspectiva gerencial, el autor menciona que el poder de los empleados es una construcción relativa que describe cómo aquellos con poder en las organizaciones comparten poder, información, recursos y recompensas con aquellos que carecen de ella. También describió que el empowerment de los empleados se utiliza como una herramienta de construcción motivacional compuesta por cuatro elementos o códigos que son las competencias, autodeterminación e impacto o resultados, que refleja un activo más pasivo orientado hacia un rol de trabajo (p.5-6).

Wilson (1996) el autor define en su libro que el empowerment es un cambio de estilo organizacional que se dirige a cambiar la estructura piramidal a una mucho más plana, todo ello gracias a la liberación del poder por parte de los directivos; para potenciar las competencias, autodeterminación, motivación y resultados de todos los colaboradores; logrando así, que éstos tengan un rango de acción o poder más amplio en su trabajo y funciones para tomar decisiones satisfactorias. El autor también menciona, que tanto directivos como colaboradores ven al empowerment como una manera para eliminar la burocracia y proporcionar libertad al trabajador, es entonces cuando surgen la innovación y creatividad para facilitar la toma de decisiones (pp.15-19).

Lloyd y Berthelot (1994) mencionan que si bien el significado más corto del empowerment es “delegar o ceder poder” a los subordinados para conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y de este modo tomen decisiones responsablemente

y actúen en base a las mismas, sin necesidad de buscar aprobación al instante; también se refiere a, dejar que el trabajador use sus propios conocimientos, experiencia, creatividad e intuición pero sin dejar de mantenerlo informado e involucrado en las operaciones organizacionales; además de escucharlo y sacar provecho de sus ideas, ayudando a mejorar la organización para que ésta tenga éxito (pp.12-21).

### **Definición conceptual**

La investigadora propuso la definición conceptual del empowerment como un cambio de estilo organizacional que se basa en conferir poder, información, recursos y recompensas a los subordinados para que tengan un rango de acción o poder más amplio y así plasmarles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, tomen decisiones responsablemente y actúen en base a ello; además, favorece la creatividad e innovación para tomar decisiones guiados en la experiencia e intuición de los trabajadores pero sin dejar de mantenerlos informados, beneficiando las competencias, autodeterminación y resultados de los mismos.

### **Definición operacional**

Para medir las variables de investigación, en primer lugar, se determinaron las dimensiones, desprendiendo de éstas los indicadores y posteriormente los ítems que fueron plasmados en un cuestionario y aplicados mediante la encuesta a los colaboradores de la Clínica Vesalio S.A. del distrito de San Borja en el año 2018 y aplicando el SPSS 24 para el análisis estadístico.

### **Dimensiones e Indicadores de la variable “Empowerment”**

#### **1º Dimensión: Competencias**

Simó (2018) señaló que las competencias se desarrollan a lo largo de toda la vida y ser competente se refiere a poseer la capacidad para aprender, identificar situaciones problemáticas, y usar lo que se sabe para solucionarlas y seguir aprendiendo.

#### **Indicador N° 01: Aptitud**

La Real Academia Española (2018) definió la aptitud como la habilidad natural que tiene una persona para adquirir conocimientos; así como, para desenvolverse y realizar una actividad, función o servicio adecuadamente.

### **Indicador N° 02: Liderazgo**

Fischman (2015) el liderazgo está conformado por una serie de habilidades directivas o gerenciales que tiene una persona para influir en la manera de ser y actuar de los demás o de su equipo de trabajo, haciendo que éstos trabajen de forma motivada hacia el logro de metas u objetivos personales y compartidos.

### **Indicador N° 03: Trabajo en equipo**

Ezquiaga (1996) definió el trabajo en equipo como aquella labor realizada por varios individuos donde cada uno hace una parte de un todo de forma organizada, favoreciendo de este modo la elaboración conjunta del trabajo, en miras de un objetivo común.

## **2° Dimensión: Autodeterminación**

Ryan y Deci (2000) infirió que la autodeterminación es la auto capacidad humana para motivarse, además se refiere al desarrollo y rendimiento de cada personalidad de los individuos. Buscando así resultados bajo distintas circunstancias ya sean negativas o positivas.

### **Indicador N° 04: Autoconfianza**

Horst (2006) definió la autoconfianza como la capacidad de auto convencerse de forma íntima logrando obtener éxito, dando solución a un determinado problema a través de la confianza en la toma de decisiones, una vez analizado y determinado la mejor alternativa para resolverlo.

### **Indicador N° 05: Responsabilidad**

La Real Academia de la Lengua Española (2018) señaló que la responsabilidad se trata del cumplimiento de las funciones u obligaciones, así como el cuidado al momento de tomar decisiones o realizar algo.

### **Indicador N° 06: Mejoramiento continuo**

Gutiérrez (2010) lo definió como el resultado de una manera ordenada de gestionar y mejorar los procesos, reconociendo tanto las causas como las limitaciones, estableciendo y nuevas ideas y realizando planes de mejora, investigando y aprendiendo de los resultados

conseguidos; asimismo, estandarizar los efectos positivos, y entonces controlar además de proyectar el nuevo nivel de desempeño en función a objetivos.

### **3º Dimensión: Resultados**

Orozco (2003) definió el resultado como la consecuencia o efecto final de una serie de acciones, eventos, sucesos u operaciones ya sean éstos positivos o negativos, agradables o desagradables.

#### **Indicador N° 07: Compromiso**

Hendricks (1996) mencionó que el compromiso hace alusión a un tipo de acuerdo u obligación que tiene una persona con otros ante un hecho o situación, también hace alusión a la capacidad que tiene un individuo para tomar conciencia de la importancia de cumplir con algo acordado previamente.

#### **Indicador N° 08: Toma de decisiones**

Chiavenato (2007) señaló que la toma de decisiones se trata del proceso de análisis y elección entre distintas alternativas de solución, para establecer un cambio o rumbo a seguir en el logro de objetivos y metas.

#### **Indicador N° 09: Metas**

Moskowitz y Grant-Halvorson (2009) definieron una meta como un fin al que se dirigen las acciones y deseos; y éstas se plantean generalmente a largo plazo; además, se identifican con los propósitos y objetivos que un individuo u organización se marcan, y a diferencia de las metas éstos se plantean de forma más específica.



### 2.2.3. Operacionalización

**Tabla 2.2.3.1.**

*Matriz de operacionalización de las variables.*

**Título:** Coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Variable X: <b>COACHING</b>	<i>Hendricks, W. (1996)</i> , el coaching es el arte de entrenar o trabajar con los demás haciendo que mejoren su desempeño y actitud, consiguiendo resultados fuera de lo común. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y hacer, necesarias para lograr un cambio cultural o paradigmático.	Para medir las variables de investigación, en primer lugar, se determinaron las dimensiones, desprendiendo de éstas los indicadores y posteriormente los ítems que fueron plasmados en un cuestionario y aplicados mediante la encuesta a los colaboradores de la Clínica Vesalio S.A. del distrito de San Borja en el año 2018; además, se aplicó el SPSS 24 para el análisis estadístico.	Entrenamiento Personalizado	Paradigma	1 y 2	Ordinal	ENCUESTA Cuestionario Tipo Likert
				Feedback	3, 4 y 5		
				Orientación	6 y 7		
			Actitud	Empatía	8		
				Confianza	9 y 10		
				Atención al Cliente	11 y 12		
			Desempeño	Motivación	13, 14 y 15		
				Habilidades	16 y 17		
				Rendimiento Laboral	18		
Variable Y: <b>EMPOWERMENT</b>	<i>Wilson, T. (1996)</i> , el empowerment se basa en potenciar las competencias, autodeterminación, motivación y los resultados de todos los colaboradores de una organización mediante la delegación y la transmisión de poder, al hecho de que los mismos tengan voz y voto en la forma en que funcionan en sus respectivas labores y tomen decisiones en base a ello.	Para medir las variables de investigación, en primer lugar, se determinaron las dimensiones, desprendiendo de éstas los indicadores y posteriormente los ítems que fueron plasmados en un cuestionario y aplicados mediante la encuesta a los colaboradores de la Clínica Vesalio S.A. del distrito de San Borja en el año 2018; además, se aplicó el SPSS 24 para el análisis estadístico.	Competencias	Aptitud	19 y 20	Ordinal	ENCUESTA Cuestionario Tipo Likert
				Liderazgo	21, 22 y 23		
				Trabajo en Equipo	24 y 25		
			Autodeterminación	Autoconfianza	26		
				Responsabilidad	27 y 28		
				Mejoramiento continuo	29		
			Resultados	Compromiso	30 y 31		
				Toma de decisiones	32 y 33		
				Metas	34 y 35		

*Fuente:* Elaboración propia.

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

La población en la investigación fueron los 49 colaboradores de la Clínica Vesalio S.A., del distrito de San Borja; cabe señalar que el estudio se realizó con trabajadores que se encontraban directamente relacionados al tema y variables de investigación, trabajando de este modo con el personal administrativo y asistencial de dicha empresa.

Tamayo y Tamayo (1997) definen la población como el total del fenómeno en estudio; donde los elementos o individuos conservan un rasgo común, el cual se analiza para dar inicio a los datos de la investigación (p.37).

### **2.3.2. Muestra**

Tamayo y Tamayo (1997) señalaron que la muestra viene a ser el conjunto de personas o elementos que se obtienen de la población, para investigar un fenómeno estadístico (p.38). En base a esa teoría Hernandez (2015) menciona que donde la población entera simboliza un subconjunto entonces el muestreo será censal (p.28).

Por consiguiente; resultando la población pequeña se tomó como muestra a todo el personal en contexto de estudio, es decir, se trabajó con los 49 colaboradores de la Clínica Vesalio S.A., que se encontraban directamente relacionados con la investigación.

### **2.3.3. Muestreo**

La población fue mínima (49), por ello se trabajó con todo el contexto de estudio pasando de ese modo a ser un muestreo CENSAL.

Zarcovich (2005) menciona que el muestreo censal es aquel en donde se recogen los datos de investigación de todas las unidades del universo; es decir, los datos son obtenidos de la muestra que constituye el total del universo, debido a que la población suele ser finita o pequeña (pp.22-23).

Carrasco (2005) menciona que la muestra intencionada se refiere a aquella en donde el investigador escoge a bajo su criterio, sin limitarse a una regla estadística o matemática (p.243).

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.4.1. Técnica**

La técnica utilizada para la indagación fue la encuesta, debido a que demostró ser efectiva en distintos campos de estudio y adecuada para analizar los rasgos o hechos de los encuestados.

**Encuesta:** De acuerdo a Fernández, Cordero y Córdoba (2002) la encuesta es la técnica más usada de acopio de datos obtenido mediante consulta o interrogatorio referentes a un estado de opinión, tienden a ser normalmente parciales y de carácter esporádico u ocasional; además, trabaja directamente o en relación con en el cuestionario (p.27).

### **2.4.2. Instrumento**

Para el estudio se manejó el cuestionario como herramienta o instrumento de recaudación de datos e información.

**Cuestionario:** Para Bernal (2010) el cuestionario es un método formal para recoger datos de la unidad de análisis objeto de estudio; en otras palabras, viene a ser una serie de preguntas abiertas (libre criterio del encuestado) o cerradas (limitada a alternativas de respuesta) diseñadas para la recaudación de información respecto a las variables de investigación y que vayan en concordancia al problema e hipótesis de investigación para su correcta medición (p. 250).

Por ende, el cuestionario es una herramienta utilizada para recaudar resultados tanto positivos como negativos en una investigación, permitiendo obtener la información necesaria de los colaboradores de la Clínica Vesalio S.A.

### **2.4.3. Validez**

**Juicio de Expertos:** Bernal (2010) mencionó que el juicio de expertos se trata de un plan de validación utilizado para comprobar la fiabilidad de un estudio, basado en una opinión informada de profesionales con trayectoria y conocedores del tema, reconocidos por los demás como expertos cualificados y capacitados en éste que pueden proporcionar información, juicios, valoraciones y evidencias para demostrar la calidad del estudio (pp.247-255).

La validación del instrumento para la obtención de datos, estará a cargo de los siguientes profesionales y expertos en el tema:

**Tabla 2.4.3.1.**

*Tabla de validación*

N°	EXPERTOS	CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO	GRADO
Experto 1:	Dr. ARCE ÁLVAREZ, Edwin	Aplicable/ Sí cumple	Doctor
Experto 2:	Dr. TANTALEÁN TAPIA, Iván	Aplicable/ Sí cumple	Doctor
Experto 3:	Dr. DÁVILA ARENAZA, Víctor	Aplicable/ Sí cumple	Doctor
Experto 4:	Dr. COSTILLA CASTILLO, Pedro	Aplicable/ Sí cumple	Doctor
Experto 5:	Dr. ALIAGA CORREA, David	Aplicable/ Sí cumple	Doctor
Experto 6:	Mg. VERGARA GARCÍA, Criselle	Aplicable/ Sí cumple	Magister

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 2.4.4. Confiabilidad

Hernández, *et. al.* (2014) la confiabilidad del cuestionario se caracteriza por la capacidad de lograr resultados idénticos en relación a los mismos fenómenos al aplicar los mismos ítems o preguntas (p.200).

**Alfa de Cronbach:** Para Quero (2010) el coeficiente Alfa de Cronbach se puede aplicar como índice de solidez interna, la prueba tabula la correlación de cada ítem, pregunta o reactivo con cada uno de los demás, resultando en muchos coeficientes de correlación. El valor alfa es entonces el promedio de todos los coeficientes correlacionados que se obtienen por los métodos de las dos mitades (pp.248-250).

#### Análisis de fiabilidad

Para realizar la confiabilidad del instrumento en la investigación se manejó el método del Alfa de Cronbach, donde los datos que se recaudaron fueron tabulados en el programa Microsoft Office Excel e ingresados posteriormente al programa estadístico SPSS 24, que corresponden a los 49 colaboradores de la Clínica Vesalio S.A. del distrito de San Borja en el año 2018 y con un total de 35 ítems; arrojando así, un coeficiente de confiabilidad que fue superior a 0.90, deduciendo entonces que la confiabilidad del instrumento según la escala de valores fue excelente.

**Tabla 2.4.4.1.**

*Alfa de Cronbach*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
Casos	Válidos	49	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	49	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 2.4.4.2.**

*Análisis de fiabilidad*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	35

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 2.4.4.3.**

*Tabla categórica del coeficiente Alfa de Cronbach*

#### Escala de Valores para Determinar la Confiabilidad

Coeficiente alfa > .9 es excelente	FIABLE y CONSISTENTE
Coeficiente alfa > .8 es bueno	
Coeficiente alfa > .7 es aceptable	
Coeficiente alfa > .6 es cuestionable	INCONSISTENTE e INESTABLE
Coeficiente alfa > .5 es pobre	
Coeficiente alfa < .5 es inaceptable	
Coeficiente alfa de 0.01 a 0.49 baja confiabilidad	NO CONFIABLE
Coeficiente alfa 0 es no confiable	

*Fuente: George y Mallery (2003, p.231); Leyenda: > mayor a; < menor a*

**Interpretación:** Según el análisis estadístico de fiabilidad del instrumento de investigación mediante el programa SPSS 24, la prueba fue altamente confiable; ya que, arrojó un valor de 0.949; en consecuencia, el grado de fiabilidad entre las variables del instrumento y la relación entre los ítems en general fue excelente, fiable y consistente en un 95%.

Según los criterios de George y Mallery (2003) los instrumentos de medición aplicados se encuentran correlacionados con cada una de las variables o ítems aplicados en el cuestionario considerado con la escala de Likert de cinco (5) criterios; que es considerado internamente fuerte, debido a que mide con exactitud las preguntas en cuestión (p.231).

## **2.5. Método de análisis de datos**

El método que se utilizó en la indagación fue el método estadístico.

### **2.5.1. Descriptivo**

Fernández *et al.* (2002) la estadística descriptiva es la presentación de datos organizados en tablas y representaciones gráficas, mediante un resumen estadístico que sirve para facilitar las operaciones estadísticas en la distribución de frecuencias para cada variable (p.17).

### **2.5.2. Inferencial**

Hernández *et al.* (2014) señala que la estadística inferencial se basa en contrastar las hipótesis en estudio, previa determinación si la prueba fue paramétrica o no paramétrica (p.299).

## **2.6. Aspectos éticos**

En la investigación se respetaron y consideraron todos los aspectos teóricos, metodológicos y científicos; además de la autenticidad en los resultados, el respeto a la propiedad intelectual de la autora y confidencialidad de los colaboradores de la Clínica Vesalio S.A. que aportaron ofreciendo información en el proceso de la indagación.

El estudio estuvo fundamentado tanto en los valores éticos como morales considerados en la teoría y metodología; en consecuencia, los resultados fueron fruto del trabajo realizado.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Gráficas de frecuencias

**Tabla 3.1.1.**

*Dimensión entrenamiento personalizado*

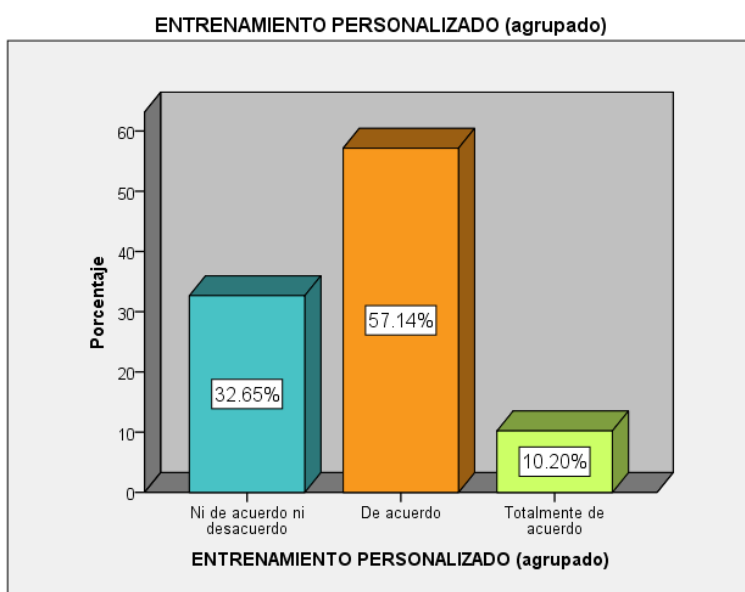
<b>ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO (agrupado)</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	32.7	32.7	32.7
	De acuerdo	28	57.1	57.1	89.8
	Totalmente de acuerdo	5	10.2	10.2	100.0
	<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

*¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para mejorar sus habilidades y conocimientos mediante entrenamientos?*

**Figura 3.1.1.**

*Dimensión entrenamiento personalizado*



*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:** En la gráfica 1, de un total de 49 encuestados, el 57.14% de los mismos están de acuerdo en que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para mejorar su habilidades y conocimientos mediante entrenamientos, el 32.65% expone que están ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que, el 10.20% restante estuvo totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se muestra que la mayoría de los

encuestados afirma que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para mejorar sus habilidades y conocimientos mediante entrenamientos.

**Tabla 3.1.2.**

*Dimensión actitud*

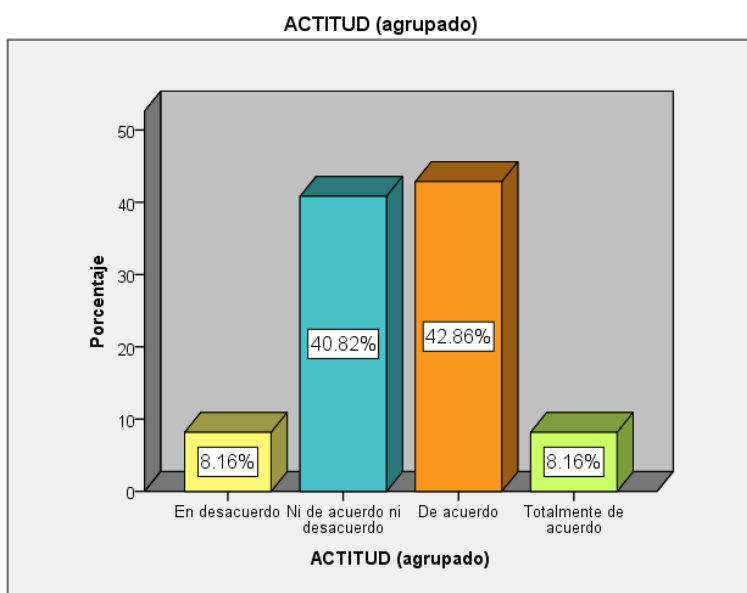
<b>ACTITUD (agrupado)</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	8.2	8.2	8.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	40.8	40.8	49.0
	De acuerdo	21	42.9	42.9	91.8
	Totalmente de acuerdo	4	8.2	8.2	100.0
<b>TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

*¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo?*

**Figura 3.1.2.**

*Dimensión actitud*



*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:** En la gráfica 2, de un total de 49 encuestado, el 42,86% de los mismos están de acuerdo en que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo, un 40.82% se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que, el 8.16% explico encontrarse totalmente de acuerdo y el restante sostuvo encontrarse en desacuerdo siendo también

un 8.16%. Por lo tanto, se muestra que la mayoría de los encuestados afirma que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo.



**Tabla 3.1.3.**

*Dimensión desempeño*

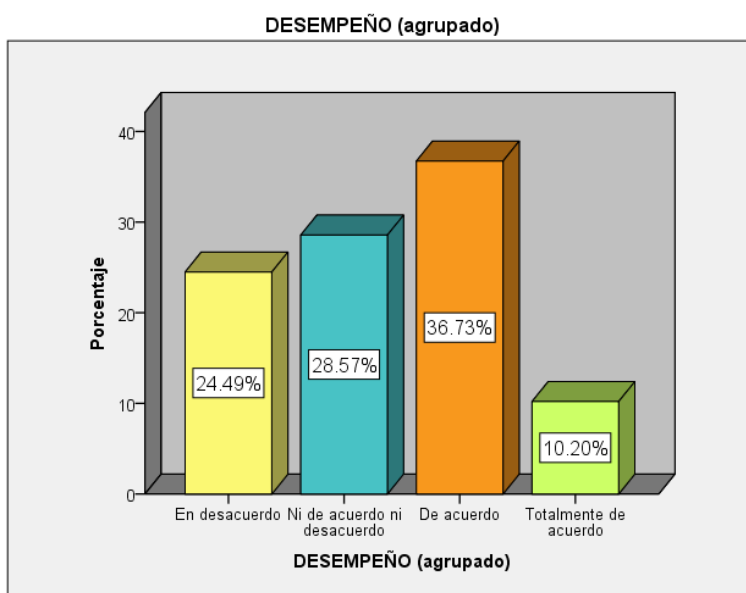
		<b>DESEMPEÑO (agrupado)</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	12	24.5	24.5	24.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28.6	28.6	53.1
	De acuerdo	18	36.7	36.7	89.8
	Totalmente de acuerdo	5	10.2	10.2	100.0
<b>TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

*¿Cree usted que los jefes y directivos asignan tareas y objetivos a las personas adecuadas para realizar trabajos específicos, en la Clínica Vesalio?*

**Figura 3.1.3.**

*Dimensión desempeño*



*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:** En la gráfica 3, de un total de 49 encuestados, el 36.73% de los mismos se mostró de acuerdo en que los jefes y directivos asignan tareas y objetivos a las personas adecuadas para realizar trabajos específicos, mientras que el 28.57% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24.49% está en desacuerdo, y el 10.20% restante está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se

muestra que la mayoría de los encuestados afirman que los jefes y directivos de la Clínica Vesalio asignan tareas y objetivos a las personas adecuadas para realizar trabajos específicos.

**Tabla 3.1.4.**

*Dimensión competencias*

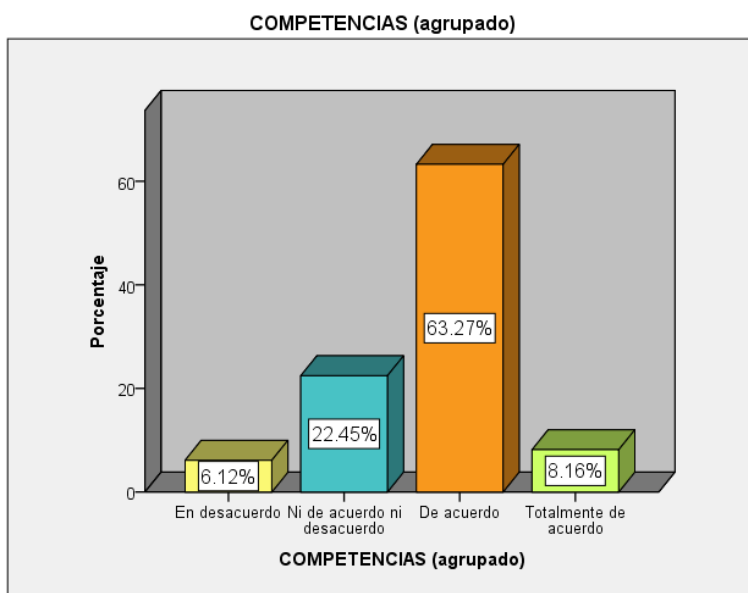
		<b>COMPETENCIAS (agrupado)</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	6.1	6.1	6.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22.4	22.4	28.6
	De acuerdo	31	63.3	63.3	91.8
	Totalmente de acuerdo	4	8.2	8.2	100.0
<b>TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

*¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio realizan procesos individuales aportando al logro de objetivos compartidos?*

**Figura 3.1.4.**

*Dimensión competencias*



*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:** En la gráfica 4, de un total de 49 encuestados, el 63.27% de los mismos se mostraron de acuerdo en que los colaboradores de la Clínica Vesalio realizan procesos o trabajos individuales aportando así al logro de objetivos compartidos, el 22.45% estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8.16% sostuvo estar totalmente de acuerdo; mientras que, el 6.12% restante se mostró en

desacuerdo. Por lo tanto, se visualiza que la mayoría de los encuestados afirman que los colaboradores de la Clínica Vesalio realizan procesos individuales aportando al logro de objetivos compartidos.

**Tabla 3.1.5.**

*Dimensión autodeterminación*

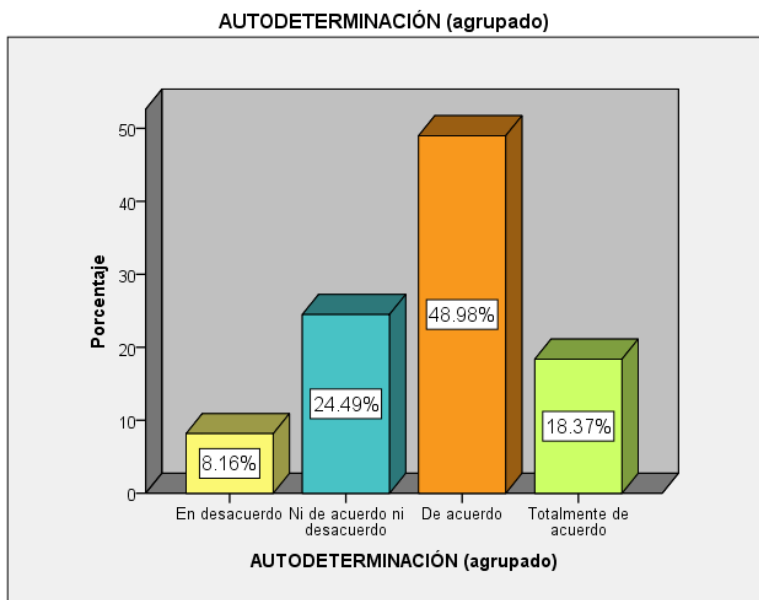
		<b>AUTODETERMINACIÓN (agrupado)</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	8.2	8.2	8.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	24.5	24.5	32.7
	De acuerdo	24	49.0	49.0	81.6
	Totalmente de acuerdo	9	18.4	18.4	100.0
	<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

*¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos al realizar sus labores?*

**Figura 3.1.5.**

*Dimensión autodeterminación*



*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:** En la gráfica 5, de un total de 49 encuestados, el 48.98% de los mismos se mostraron de acuerdo en que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos al momento de realizar sus labores, el 24.49% estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18.37% sostuvieron estar totalmente de acuerdo; mientras que, el 8.16% sobrante expusieron estar en desacuerdo. Por lo tanto, se

muestra que la mayoría de los encuestados afirman que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos al realizar sus labores.

**Tabla 3.1.6.**

*Dimensión resultados*

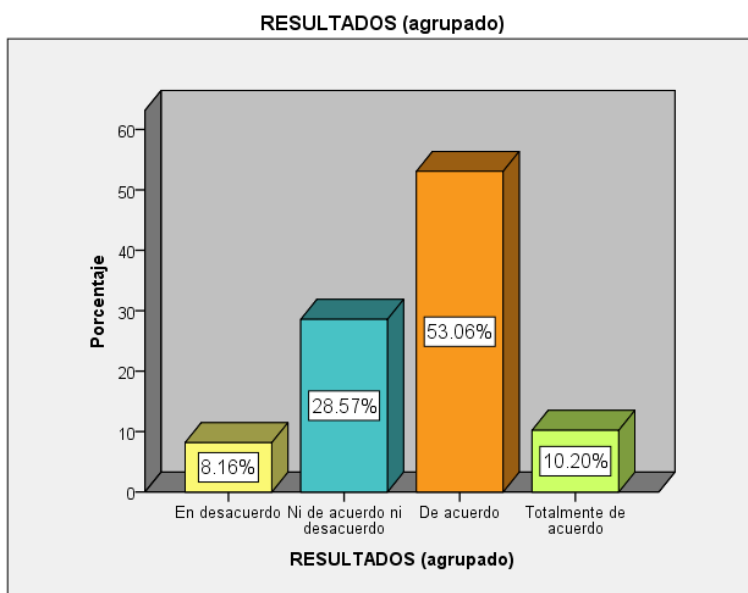
<b>RESULTADOS (agrupado)</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	8.2	8.2	8.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28.6	28.6	36.7
	De acuerdo	26	53.1	53.1	89.8
	Totalmente de acuerdo	5	10.2	10.2	100.0
TOTAL		49	100.0	100.0	

*Fuente:* Elaboración propia

*¿Los colaboradores plantean temas y establecen su dirección con visión a futuro, en la Clínica Vesalio?*

**Figura 3.1.6.**

*Dimensión resultados*



*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:** En la gráfica 6, de un total de 49 encuestados, el 53.06% de los mismos sostuvieron estar de acuerdo en que los colaboradores de la Clínica Vesalio plantean temas y establecen su dirección con visión a futuro, el 28.57% estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10.20% expuso estar totalmente de acuerdo; mientras que, el 8.16% restante consideró estar en desacuerdo. Por lo tanto, se

muestra que mayoría de los encuestado afirman que los colaboradores de la Clínica Vesalio plantean temas y establecen su dirección con visión a futuro.

### 3.2. Prueba de normalidad

En la prueba de la normalidad se aplicó la estadística de Shapiro – Wilk a una muestra de 49 colaboradores.

**Tabla 3.2.1.**

*Prueba de Shapiro - Wilk para una muestra*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
coaching (agrupado)	.271	49	.000	.830	49	.000
empowerment (agrupado)	.315	49	.000	.819	49	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:**  $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$ , con un 95% de confianza; por ende, se admite la hipótesis alterna y se niega la hipótesis nula, el coaching tiene una relación significativa con el empowerment. En la tabla 12, se muestra el resultado de la prueba de Shapiro – Wilk; de lo cual se deduce que la distribución de los datos recolectados no es normal, obteniéndose entonces un valor de significancia 0.000 para ambas variables, que es menor a 0.05; por lo tanto, se usó la estadística de Rho de Spearman.

### 3.3. Prueba de hipótesis

Según Bernal (2010) el estudio de correlación y regresión es un procedimiento detallado usado para deducir el grado y la vinculación entre las variables (p. 216).

**Tabla 3.3.1.***Niveles de correlación dependiendo el coeficiente Rho*

<b>Coefficiente</b>	<b>Correlación</b>
-1.00	Correlación negativa grande o perfecta
-0.90	Correlación negativa muy alta o muy fuerte
-0.75	Correlación negativa alta o considerable
-0.50	Correlación negativa moderada o media
-0.25	Correlación baja o débil
-0.10	Correlación negativa muy baja o muy débil
+0.00	No existe Correlación alguna entre las variables o es nula
+0.10	Correlación positiva muy baja o muy débil
+0.25	Correlación positiva baja o débil
+0.50	Correlación positiva moderada o media
+0.75	Correlación positiva alta o considerable
+0.90	Correlación positiva muy alta o muy fuerte
+1.00	Correlación positiva grande y perfecta

*Fuente: Hernández et. al. (2010, p.312).*

Se obtuvo para la contrastación de hipótesis lo siguiente:

**Hipótesis general**

**Ho:** El Coaching no se relaciona con el Empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

**Ha:** El Coaching se relaciona con el Empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

**Tabla 3.3.2.***Correlación del coaching y el empowerment*

		<b>Correlaciones</b>	
		coaching (agrupado)	empowerment (agrupado)
Rho de Spearman	coaching (agrupado)	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	49
	empowerment (agrupado)	Coeficiente de correlación	.731**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	49

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:** En la tabla 14, se mostró una correlación de 0.731 para ambas variables teniendo una población de N=49, comparado con los niveles de correlación de la tabla 13 existe una correlación positiva moderada o media; asimismo se observó que la significancia bilateral encontrada es 0.000, lo cual es menor al nivel de significancia de 0.05, con un 95% de confianza. Por consiguiente, la hipótesis alterna se acepta y se niega la hipótesis nula; en consecuencia, el coaching tiene relación significativa con el empowerment.

### Hipótesis específica

**Ho:** El entrenamiento personalizado no se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

**Ha:** El entrenamiento personalizado se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio, San Borja, 2018.

**Tabla 3.3.3.**

*Correlación del entrenamiento personalizado y el empowerment*

		<b>Correlaciones</b>		
			entrenamiento personalizado (agrupado)	empowerment (agrupado)
Rho de Spearman	entrenamiento personalizado (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.518**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	49	49
	empowerment (agrupado)	Coefficiente de correlación	.518**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	49	49

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:** En la tabla 15, se mostró una correlación de 0.518 para ambas variables teniendo una población de N=49, comparado con los niveles de correlación de la tabla 13 existe una correlación positiva moderada o media; así mismo se observó que la significancia bilateral encontrada es 0.000, siendo menor que 0.05, (p-valor = 0.000 <  $\alpha=0.05$ ) con un 95% de confiabilidad. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; en consecuencia, el entrenamiento personalizado tiene relación significativa con el empowerment.

## Hipótesis específica 2

**Ho:** La actitud no se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

**Ha:** La actitud se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.

**Tabla 3.3.4.**

*Correlación de la actitud y el empowerment*

		<b>Correlaciones</b>		
			actitud (agrupado)	empowerment (agrupado)
Rho de Spearman	actitud (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.551**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	49	49
	empowerment (agrupado)	Coefficiente de correlación	.551**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	49	49

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** En la tabla 16, se mostró una correlación de 0.551 para ambas variables teniendo una población de N=49, comparado con los niveles de correlación de la tabla 13 existe una correlación positiva moderada o media; así mismo se observó que la significancia bilateral encontrada es 0.000, siendo menor que 0.05, ( $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha=0.05$ ) con una confianza de 95%. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; en consecuencia, la actitud tiene una relación significativa con el empowerment.



## IV. DISCUSIÓN

La investigación ha respondido a las preguntas, a los objetivos, y las hipótesis que se ratifican aplicando herramientas, técnicas, métodos; haciendo contraste con la realidad problemática y los resultados, también se han analizado las similitudes examinando los antecedentes y teorías de la investigación.

### **Discusión por objetivos:**

Como objetivo general de la investigación se plantea, determinar la relación del Coaching con el Empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018; como primer (1) objetivo específico se plantea, determinar la relación del entrenamiento personalizado con el empowerment; y como segundo (2) objetivo específico se plantea determinar la relación de la actitud con el empowerment. Para ello, se utiliza la prueba de Rho de Spearman a un 95% de confianza y se logra como resultado un valor inferior al nivel de significancia ( $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ), del cual se obtiene un coeficiente de correlación de 0.731 como se observa en la tabla N°14 por lo que podemos deducir que existe una correlación positiva moderada o media entre ambas variables de estudio según la tabla N°13; entonces, el coaching se correlaciona con el empowerment.

Éste resultado guarda relación con lo obtenido en la indagación de Vargas (2017), “El coaching en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda. Del Cantón den Ambato, Provincia de Tungurahua”; que tuvo como objetivo general, investigar la incidencia del coaching en el empoderamiento de los colaboradores de Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda; finalmente se acepta la hipótesis alterna, diciendo entonces que, el coaching sí incide en el empoderamiento de los colaboradores de dicha empresa.

Ambos objetivos permitieron lograr resultados para la investigación, las cuales se han aplicado a la realidad problemática, contrastando con el marco metodológico, teorías, antecedentes y resultados.

### **Discusión por hipótesis:**

La hipótesis general de la investigación es el Coaching se relaciona con el Empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018, como hipótesis específica 1 se plantea que el entrenamiento personalizado se relaciona con el empowerment y como hipótesis específica

2 se plantea que la actitud se relaciona con el empowerment; misma investigación muestra por resultado que se acepta la hipótesis alterna pues existe relación entre el coaching con el empowerment en la empresa, por ende la investigadora sostiene que las variables se correlacionan porque el entrenamiento personalizado, la actitud y el desempeño benefician a las competencias, autodeterminación y a los resultados.

El resultado de la investigación es coherente con lo obtenido por Vargas (2017); quien menciona en su hipótesis que el coaching incide en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricia Cepeda; concluyendo finalmente que para mejorar los resultados se deben aplicar el coaching y sus dimensiones en el empoderamiento de los trabajadores, ratificando así la hipótesis alterna.

Las hipótesis expuestas anteriormente se han verificado, ratificándose en el planteamiento inicial, confirmando que son correctos en base al marco teórico, marco metodológico utilizado; los que han sido apoyados por Vargas (2017). Por ende, se acepta la proposición de la investigación, que plantea que el coaching se relaciona con el empowerment.

### **Discusión por metodologías:**

La investigación aplica un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional, de tipo aplicada, diseño no experimental de corte transversal y método hipotético deductivo.

La misma que contrasta con la metodología empleada por Vargas (2017) quien utiliza en su tesis un enfoque cualitativo; ya que, su información es adquirida mediante la observación y el manejo de datos e información; a su vez la investigación es coherente porque misma autora maneja el enfoque cuantitativo debido a que su información conseguida se sometieron al análisis estadístico; difiere así mismo en el nivel y tipo de investigación exploratorio y explicativo; pero, guardando coherencia en lo descriptivo.

Ambas metodologías permitieron lograr resultados en la investigación, sirviendo para futuros estudios; replicando los conocimientos obtenidos para otros fenómenos similares, para investigadores y empresas de la misma índole o con similares características que buscan información.

### **Discusión por teorías:**

La investigación tiene como variable X: “coaching” y como variable Y: “empowerment”; para el resultado se recurrió a teorías bases de distinguidos autores, de los cuales resaltan dos expertos en dichas corrientes como siguen:

Hendricks (1996) mencionó que el coaching es el arte de entrenar o trabajar con los demás haciendo que mejoren su desempeño y consigan resultados fuera de lo común. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y hacer, necesarias para lograr un cambio cultural o paradigmático (pp.16-21).

Wilson (1996) argumento que el empowerment es un cambio de estilo organizacional que se dirige a cambiar la estructura piramidal a una mucho más plana, todo ello gracias a la liberación del poder por parte de los directivos; para potenciar las competencias, autodeterminación, motivación y resultados de todos los colaboradores; logrando así, que éstos tengan un rango de acción o poder más amplio en su trabajo y funciones para tomar decisiones (pp.15-19).

Se acepta la teoría planteada por Vargas (2017), quien cita a Muradep (2011), definiendo al coaching como un conjunto de preguntas para ayudar a eliminar falencias o limitaciones de las personas, logrando que se vuelvan consientes en sus hábitos, acciones y creencias. Del mismo modo conceptualizo el empoderamiento basado en la definición de Münch (2012) como, un proceso para desarrollar las competencias del trabajador a través de la delegación de autoridad y responsabilidades aumentando así la autoestima de los mismos.

Asimismo, ambas teorías aportan conocimientos para explicar y entender la situación problemática de la investigación. Además, servirá para estudios posteriores como base para aplicar en otros contextos similares.

## V. CONCLUSIONES

**Como primera conclusión,** se ha determinado que el coaching se relaciona con el empowerment en una empresa; ya que, está basado en una correlación del entrenamiento personalizado, actitud y desempeño de los colaboradores con las competencias, autodeterminación y resultados; todo ello, con el fin de aumentar el potencial y mejorar el rendimiento de los colaboradores para generar un cambio cultural satisfactorio.

**Como segunda conclusión,** se ha determinado que el entrenamiento personalizado se relaciona con el empowerment en una empresa; puesto que, considera un cambio paradigmático personal, profesional y organizacional, acompañado del feedback en la orientación.

**Como tercera conclusión,** se ha determinado que la actitud se relaciona con el empowerment; debido a que, se aplica la empatía y confianza entre líderes y subordinados como un buen trabajo en equipo para generar una mejor atención al cliente ya que se cuenta con personal motivado en la realización de sus funciones.

## **VI. RECOMENDACIONES**

De los resultados conseguidos en la tesis se brindan las siguientes recomendaciones o sugerencias:

Se recomienda mejorar continuamente haciendo uso del coaching como generador y potenciador de conocimientos, capacidades y habilidades específicas de los colaboradores en una empresa; que vayan de acuerdo tanto a sus funciones como a los objetivos organizacionales; así como al de los personales, para generar trabajadores competentes y motivados; sin embargo, una vez que se vuelva al colaborador en una persona competente y/o empleable, se debe comenzar a empoderarlo y usar mecanismos de retención.

Se recomienda también utilizar en vez de la capacitación; que son la entrega de conocimientos, habilidades y técnicas a corto plazo, un entrenamiento personalizado para generar un cambio cultural o paradigmático favorable en la organización, a través de la orientación basada en la retroalimentación (feedback); ya que, con un entrenamiento personalizado se logra ver que trabajadores demuestran ser más competentes y quienes están más comprometidos con la empresa, todo ello para saber quién se encuentra más apto para tomar decisiones y comenzar a empoderarlo.

Por último, se recomienda utilizar el coaching para lograr mejoras en la actitud de los colaboradores; que vayan desde un buen trato con sus compañeros en base a la empatía y confianza, hasta la atención al cliente.

## **PROPUESTAS**

Se propone realizar investigaciones de la misma índole o con las mismas variables en otros contextos de estudio para confrontar resultados en investigaciones posteriores.

Se propone hacer uso del coaching en una empresa para comenzar a empoderar al personal.

Se propone a la Clínica Vesalio S.A. aplicar coaching para generar colaboradores más competentes en sus funciones, comprometidos con la empresa y clientes; además, de responsables en sus actos y en la toma de decisiones.

Por último, se propone empoderar al personal para optimizar el tiempo y funciones, tanto de los directivos como de los colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barreto, J. e Izquierdo, C. (2017). *La importancia del Coaching en el Desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo año 2016*. (Tesis para la Titulación, Universidad Privada Antenor Orrego). (Acceso el 15 de abril del 2018).
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3° ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H. y Nuñez, J. (Enero/junio2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 45 (117), 23-37.
- Caruajulca, E. y Monzón, G. (2016). *Aplicación del Coaching organizacional para mejorar el Desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad provincial Hualgayoc, en la ciudad de Bambamarca – año 2016*. (Tesis de titulación). Recuperada de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2331/1/RE\\_ADMI\\_EDINSON.CARUAJULCA\\_GERSON.MONZON\\_APLICACION..DEL.COACHING.ORGANIZACIONAL\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2331/1/RE_ADMI_EDINSON.CARUAJULCA_GERSON.MONZON_APLICACION..DEL.COACHING.ORGANIZACIONAL_DATOS.PDF)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos* (8° ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Cornejo, M. (2011). *¿Qué es un paradigma?* México, Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=SLwQf65csdY&feature=youtu.be>
- Ellinger, A. (1999). Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *Journal of Management Development*, 18 (9), 752-765.
- Ellinger, A. (2003). Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 16 (1), 5-28.
- Eslava, E. (2004). *Gestión del Talento Humano en las Organizaciones*. Perú: Saniplan.

- Ezquiaga, G. (1996). *Claves para orientar el desarrollo laboral*. Buenos Aires: El Francotirador.
- Fernández, S., Cordero, J. y Córdoba, A. (2002). *Estadística Descriptiva* (2° ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Figuroa, J. (2015). *Modelo de gestión para optimizar el servicio al cliente de las Mypes consultoras en finanzas y contabilidad mediante la aplicación del coaching*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). (Acceso el 14 de abril del 2018).
- Fischman, D. (2015). *¿Delego el poder o del ego el poder?* Recuperado de <https://www.effectusfischman.com/articulos/detalle/167/-delego-el-poder-o-del-ego-el-poder->
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México, Mc Graw Hill.
- Hashuel, P. (2001). *El coaching en las organizaciones*. Buenos Aires: Newsletter.
- Hendricks, W. (1996). *Coaching, Mentoring and Managing*. Estados Unidos: Career Press Inc.
- Hernández, L. (2015). *Atlas Geográfico del Municipio Muñoz Estado Apure como recurso didáctico para la enseñanza de la Geografía*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° ed.). México: Mc Graw – Hill.
- Lloyd, S. y Berthelot, T. (1994). *Desarrolle su potencial al máximo (self-empowerment): Una guía para el éxito personal*. México: Editorial Iberoamericana.
- Monroy, A. (2015). *Coaching y desempeño laboral (estudio realizado con supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis para la Titulación, Universidad Rafael Landívar). (Acceso 17 de abril del 2018).
- Moskowitz, G. y Grant-Halvorson, H. (2009). *The psychology of goals*. Nueva York: Guilford Press.



- Pousa, C., Szulanski, F. y Jalil, J. (2011). *Coaching y Gestión Estratégica de Recursos Humanos: un Modelo de Desarrollo de Competencias desde Dinámica de Sistemas*. (2011). 9° Congreso Latinoamericano y 2° Congreso Brasileño de Dinámica de Sistemas.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12 (2), 248-252.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación*. Barquisimeto: CIDEG.
- Ryan, R. y Deci, E. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación Intrínseca, el desarrollo social, y el bienestar. *American Psychologist*, 55 (1), 2.
- Scott, C. y Jaffe, D. (1995). *Empowerment: Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*. México: Editorial Iberoamericana.
- Vargas, E. (2017). *El coaching en el empoderamiento de los colaboradores de la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda. Del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua*. (Tesis para la Titulación, Universidad Técnica de Ambato). (Acceso el 14 de abril del 2018).
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Universidad de Costa Rica: Revista Educación*, 33 (1) – Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>
- Whitmore, J. (2018). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: PAIDÓS.
- Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment*. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgWC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgWC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Zarkovich, S. (2005). *Los métodos de muestreo y los censos*. Roma: Italia.
- Zimmerman, M. (2000). *Empowerment theory*. Michigan: Handbook of community psychology.

# **ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Título de investigación:</b> “Coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018”						
<b>Apellidos y nombres de la investigadora:</b> ELIAS ALVIAR, Gretel Fiorella.						
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES (Dn) INDICADORES (in)</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>POBLACIÓN MUESTRA</b>
<p><b>Problema General</b></p> <p><b>Pi:</b> ¿Cómo se relaciona el coaching con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p><b>Oi:</b> Determinar la relación del coaching con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p><b>Hi:</b> El coaching se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.</p>	<p align="center">Variable “x” <b>COACHING</b></p>	<p><b>D1: Entrenamiento personalizado</b> i1: Paradigma i2: Feedback i3: Orientación</p>	<p align="center"><b>Enfoque</b> Cuantitativo</p> <p align="center"><b>Nivel</b> Descriptivo Correlacional</p> <p align="center"><b>Tipo</b> Aplicada</p> <p align="center"><b>Diseño</b> No experimental de corte transaccional</p> <p align="center"><b>Método</b> Hipotético Deductivo</p>	<p>Tanto la población y muestra la conforman los 49 colaboradores de la Clínica Vesalio S.A., del distrito de San Borja en el año 2018; que se encuentran directamente relacionados con el tema y variables de estudio. Por ende el muestreo a aplicar es de tipo <i>censal</i>; por ser la población pequeña.</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p><b>P1:</b> ¿Cómo se relaciona el entrenamiento personalizado con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>O1:</b> Determinar la relación del entrenamiento personalizado con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><b>H1:</b> El entrenamiento personalizado se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.</p>		<p><b>D3: Desempeño</b> i7: Motivación i8: Habilidades i9: Rendimiento laboral</p>		
<p><b>P2:</b> ¿Cómo se relaciona la actitud con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018?</p>	<p><b>O2:</b> Determinar la relación de la actitud con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.</p>	<p><b>H2:</b> La actitud se relaciona con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018.</p>		<p align="center">Variable “y” <b>EMPOWERMENT</b></p> <p><b>D4: Competencias</b> i10: Aptitud i11: Liderazgo i12: Trabajo en equipo</p> <p><b>D5: Autodeterminación</b> i13: Autoconfianza i14: Responsabilidad i15: Mejora continua</p> <p><b>D6: Resultados</b> i16: Compromiso i17: Toma de decisiones i18: Metas</p>		

*Fuente:* Elaboración propia

## CUESTIONARIO

Estimado (a) colaborador (a):

El presente instrumento es de carácter anónimo con fines de recoger información para investigación; tiene como objetivo “determinar la relación del coaching con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018”; por lo cual agradezco su colaboración con anticipación.

**INSTRUCCIONES:** Lea con cuidado las preguntas y marque con un aspa (X) la respuesta que usted crea por conveniente en uno de los casilleros en blanco, teniendo en cuenta lo siguiente:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
01	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se adaptan a los cambios organizacionales?					
02	¿Los cambios que se producen en materia laboral exigen competitividad a los colaboradores de la Clínica Vesalio?					
03	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad de comunicación?					
04	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio proponen ideas de manera efectiva?					
05	¿Considera usted que la retroalimentación es necesaria para potenciar las habilidades de los colaboradores en la Clínica Vesalio?					
06	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para mejorar sus habilidades y conocimientos mediante entrenamientos?					
07	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio aplican todos los conocimientos adquiridos tras una capacitación?					
08	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran comprensión para entender tanto a compañeros como a subalternos?					
09	¿Los jefes dan confianza a los colaboradores en la ejecución de las actividades asignadas en la Clínica Vesalio?					
10	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo?					
11	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio buscan continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos?					
12	¿Cree usted que los trabajadores de la Clínica Vesalio responden con prontitud las sugerencias y necesidades del cliente?					
13	¿Considera usted que los jefes reconocen los éxitos obtenidos por los colaboradores, en la Clínica Vesalio?					
14	¿La Clínica Vesalio incentiva a sus colaboradores para desarrollar mejor su labor asignada?					

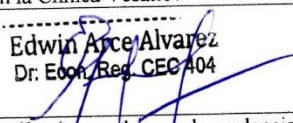
15	¿Los jefes motivan a sus colaboradores para obtener cambios positivos, en la empresa?					
16	¿Cree usted que los jefes y directivos asignan tareas y objetivos a las personas para realizar trabajos específicos, en la Clínica Vesalio?					
17	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen los conocimientos necesarios para desempeñar bien su labor?					
18	¿Los colaboradores utilizan todos los instrumentos con la destreza necesaria para desarrollar sus actividades, en la Clínica Vesalio?					
19	¿Cree usted que la experiencia de los colaboradores ayuda a resolver problemas, en la Clínica Vesalio?					
20	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen habilidades naturales para desenvolverse y lograr resultados favorables?					
21	¿Considera usted que los colaboradores tienen las capacidades para liderar equipos de trabajo en la Clínica Vesalio?					
22	¿Los jefes asignan tareas a sus subalternos de acuerdo a los objetivos, en la Clínica Vesalio?					
23	¿Resulta fácil captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo, en la Clínica Vesalio?					
24	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio saben trabajar en equipo?					
25	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio realizan procesos individuales aportando al logro de objetivos compartidos?					
26	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos al realizar sus labores?					
27	¿Cree usted que los colaboradores cumplen con los plazos que se fijan para realizar un trabajo, en la Clínica Vesalio?					
28	¿Considera usted que los colaboradores buscan permanentemente cambios en sus tareas a desarrollar en la Clínica Vesalio?					
29	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo y optimizar su trabajo?					
30	¿Considera usted que los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento exitoso de sus labores en la Clínica Vesalio?					
31	¿Los colaboradores trabajarían horas adicionales para satisfacer requerimientos por emergencia, en la Clínica Vesalio?					
32	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad para tomar decisiones?					
33	¿Los colaboradores plantean alternativas y toman la mejor de ellas para resolver problemas en la Clínica Vesalio?					
34	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se desempeñan con perseverancia para cumplir sus metas?					
35	¿Los colaboradores plantean temas y establecen su dirección con visión a futuro, en la Clínica Vesalio?					

*Fuente:* Elaboración propia.

Muchas Gracias.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Título de investigación: "Coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018"									
Apellidos y nombres de la investigadora: ELIAS ALVIAR, Gretel Fiorella.									
Apellidos y nombres del experto: EDWIN ARCE ALVAREZ									
ASPECTO POR EVALUAR							OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SÍ Cumple	NO Cumple	Observaciones		
Variable X: COACHING	Entrenamiento personalizado	Paradigma	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se adaptan a los cambios organizacionales?	Ordinal / Cuantitativo	<input checked="" type="checkbox"/>				
			¿Los cambios que se producen en materia laboral exigen competitividad a los colaboradores de la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Feedback	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad de comunicación?		<input checked="" type="checkbox"/>				
			¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio proponen ideas de manera efectiva?		<input checked="" type="checkbox"/>				
			¿Considera usted que la retroalimentación es necesaria para potenciar las habilidades de los colaboradores en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Orientación	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para mejorar sus habilidades y conocimientos mediante entrenamientos?		(1)	<input checked="" type="checkbox"/>			
	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio aplican todos los conocimientos adquiridos tras una capacitación?		Totalmente en desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Actitud	Empatía	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran comprensión para entender tanto a compañeros como a subalternos?	(2)	<input checked="" type="checkbox"/>				
			¿Los jefes dan confianza a los colaboradores en la ejecución de las actividades asignadas en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Confianza	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo?		(3)	<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio buscan continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos?			<input checked="" type="checkbox"/>			
		Atención al Cliente	¿Cree usted que los trabajadores de la Clínica Vesalio responden con prontitud las sugerencias y necesidades del cliente?			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>		
			¿Considera usted que los jefes reconocen los éxitos obtenidos por los colaboradores, en la Clínica Vesalio?				<input checked="" type="checkbox"/>		
	Desempeño	Motivación	¿La Clínica Vesalio incentiva a sus colaboradores para desarrollar mejor su labor asignada?	(4)			<input checked="" type="checkbox"/>		
			¿Los jefes motivan a sus colaboradores para obtener cambios positivos, en la empresa?				<input checked="" type="checkbox"/>		
			¿Cree usted que los jefes y directivos asignan tareas y objetivos a las personas para realizar trabajos específicos, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Habilidades	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen los conocimientos necesarios para desempeñar bien su labor?		Totalmente de acuerdo		<input checked="" type="checkbox"/>		
			¿Los colaboradores utilizan todos los instrumentos con la destreza necesaria para desarrollar sus actividades, en la Clínica Vesalio?			<input checked="" type="checkbox"/>			
		Rendimiento Laboral							


VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SÍ cumple	NO cumple	Observaciones
Variable Y: EMPOWERMENT	Competencias	Aptitud	¿Cree usted que la experiencia de los colaboradores ayuda a resolver problemas, en la Clínica Vesalio?	Ordinal / Cuantitativo	✓	.	
			¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen habilidades naturales para desenvolverse y lograr resultados favorables?		✓		
		Liderazgo	¿Considera usted que los colaboradores tienen las capacidades para liderar equipos de trabajo en la Clínica Vesalio?		✓		
			¿Los jefes asignan tareas a sus subalternos de acuerdo a los objetivos, en la Clínica Vesalio?		✓		
			¿Resulta fácil captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo, en la Clínica Vesalio?		✓		
			¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio saben trabajar en equipo?		✓		
	Trabajo en Equipo	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio realizan procesos individuales aportando al logro de objetivos compartidos?	✓				
		Autodeterminación	Autoconfianza	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos al realizar sus labores?	(2) En desacuerdo	✓	
	Responsabilidad		¿Cree usted que los colaboradores cumplen con los plazos que se fijan para realizar un trabajo, en la Clínica Vesalio?	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	✓		
			¿Considera usted que los colaboradores buscan permanentemente cambios en sus tareas a desarrollar en la Clínica Vesalio?		✓		
	Mejoramiento Continuo	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo y optimizar su trabajo?	✓				
	Resultados	Compromiso	¿Considera usted que los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento exitoso de sus labores en la Clínica Vesalio?	(4) De acuerdo	✓		
			¿Los colaboradores trabajarían horas adicionales para satisfacer requerimientos por emergencia, en la Clínica Vesalio?		✓		
		Toma de Decisiones	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad para tomar decisiones?	(5) Totalmente de acuerdo	✓		
			¿Los colaboradores plantean alternativas y toman la mejor de ellas para resolver problemas en la Clínica Vesalio?		✓		
		Metas	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se desempeñan con perseverancia para cumplir sus metas?		✓		
			¿Los colaboradores plantean temas y establecen su dirección con visión a futuro, en la Clínica Vesalio?		✓		
	Firma de Experto:				Fecha:		
 Edwin Arce Alvarez Dr. Econ. Reg. CEC 404				06 / 11 / 18			

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, sólo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables  
 Fuente: Elaboración propia.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Título de investigación: "Coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018"								
Apellidos y nombres de la investigadora: ELIAS ALVIAR, Gretel Fiorella.								
Apellidos y nombres del experto: Sr. COSME CASANO PEDRO								
ASPECTO POR EVALUAR							OPINIÓN DEL EXPERTO	
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI Cumple	NO Cumple	Observaciones	
Variable X: COACHING	Entrenamiento personalizado	Paradigma	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se adaptan a los cambios organizacionales?	Ordinal / Cuantitativo	✓			
			¿Los cambios que se producen en materia laboral exigen competitividad a los colaboradores de la Clínica Vesalio?		✓			
		Feedback	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad de comunicación?		✓			
			¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio proponen ideas de manera efectiva?		✓			
			¿Considera usted que la retroalimentación es necesaria para potenciar las habilidades de los colaboradores en la Clínica Vesalio?		✓			
			¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para mejorar sus habilidades y conocimientos mediante entrenamientos?		✓			
	Orientación	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio aplican todos los conocimientos adquiridos tras una capacitación?	✓					
		Actitud	Empatía	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran comprensión para entender tanto a compañeros como a subalternos?	(1) Totalmente en desacuerdo	✓		
	Confianza		¿Los jefes dan confianza a los colaboradores en la ejecución de las actividades asignadas en la Clínica Vesalio?	(2) En desacuerdo	✓			
			¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo?	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	✓			
	Atención al Cliente	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio buscan continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos?	(4) De acuerdo	✓				
		¿Cree usted que los trabajadores de la Clínica Vesalio responden con prontitud las sugerencias y necesidades del cliente?	(5) Totalmente de acuerdo	✓				
	Desempeño	Motivación	¿Considera usted que los jefes reconocen los éxitos obtenidos por los colaboradores, en la Clínica Vesalio?	(5) Totalmente de acuerdo	✓			
			¿La Clínica Vesalio incentiva a sus colaboradores para desarrollar mejor su labor asignada?	✓				
			¿Los jefes motivan a sus colaboradores para obtener cambios positivos, en la empresa?	✓				
		Habilidades	¿Cree usted que los jefes y directivos asignan tareas y objetivos a las personas para realizar trabajos específicos, en la Clínica Vesalio?	✓				
			¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen los conocimientos necesarios para desempeñar bien su labor?	✓				
			Rendimiento Laboral	¿Los colaboradores utilizan todos los instrumentos con la destreza necesaria para desarrollar sus actividades, en la Clínica Vesalio?	✓			




VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SÍ cumple	NO cumple	Observaciones	
Variable Y: EMPOWERMENT	Competencias	Aptitud	¿Cree usted que la experiencia de los colaboradores ayuda a resolver problemas, en la Clínica Vesalio?	Ordinal / Cuantitativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen habilidades naturales para desenvolverse y lograr resultados favorables?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Liderazgo	¿Considera usted que los colaboradores tienen las capacidades para liderar equipos de trabajo en la Clínica Vesalio?		Uso de escala Likert:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			¿Los jefes asignan tareas a sus subalternos de acuerdo a los objetivos, en la Clínica Vesalio?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			¿Resulta fácil captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo, en la Clínica Vesalio?			(1)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trabajo en Equipo	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio saben trabajar en equipo?		Totalmente en desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio realizan procesos individuales aportando al logro de objetivos compartidos?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Autodeterminación	Autoconfianza	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos al realizar sus labores?	(2) En desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Responsabilidad	¿Cree usted que los colaboradores cumplen con los plazos que se fijan para realizar un trabajo, en la Clínica Vesalio?	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Considera usted que los colaboradores buscan permanentemente cambios en sus tareas a desarrollar en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Mejoramiento Continuo	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo y optimizar su trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Resultados	Compromiso	¿Considera usted que los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento exitoso de sus labores en la Clínica Vesalio?	(4) De acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Los colaboradores trabajarían horas adicionales para satisfacer requerimientos por emergencia, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Toma de Decisiones	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad para tomar decisiones?	(5) Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Los colaboradores plantean alternativas y toman la mejor de ellas para resolver problemas en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Metas	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se desempeñan con perseverancia para cumplir sus metas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			¿Los colaboradores plantean temas y establecen su dirección con visión a futuro, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Firma de Experto: 			Fecha: 6-11-18				

**Nota:** Las DIMENSIONES e INDICADORES; sólo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables  
**Fuente:** Elaboración propia.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

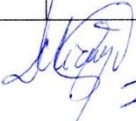
Título de investigación: "Coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018"							
Apellidos y nombres de la investigadora: ELIAS ALVIAR, Gretel Fiorella							
Apellidos y nombres del experto: <i>Iran Orlando Tantalean Topia</i>							
ASPECTO POR EVALUAR							
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	OPINIÓN DEL EXPERTO		
					SÍ Cumple	NO Cumple	Observaciones
Variable X: COACHING	Entrenamiento personalizado	Paradigma	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se adaptan a los cambios organizacionales?	Ordinal / Cuantitativo  Uso de escala Likert:  (1) Totalmente en desacuerdo  (2) En desacuerdo  (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo  (4) De acuerdo  (5) Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			¿Los cambios que se producen en materia laboral exigen competitividad a los colaboradores de la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Feedback	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad de comunicación?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio proponen ideas de manera efectiva?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			¿Considera usted que la retroalimentación es necesaria para potenciar las habilidades de los colaboradores en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Orientación	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para mejorar sus habilidades y conocimientos mediante entrenamientos?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio aplican todos los conocimientos adquiridos tras una capacitación?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Actitud	Empatía	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran comprensión para entender tanto a compañeros como a subalternos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Los jefes dan confianza a los colaboradores en la ejecución de las actividades asignadas en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Confianza	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio buscan continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Atención al Cliente	¿Cree usted que los trabajadores de la Clínica Vesalio responden con prontitud las sugerencias y necesidades del cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		Motivación	¿Considera usted que los jefes reconocen los éxitos obtenidos por los colaboradores, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	¿La Clínica Vesalio incentiva a sus colaboradores para desarrollar mejor su labor asignada?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	¿Los jefes motivan a sus colaboradores para obtener cambios positivos, en la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Desempeño	Habilidades	¿Cree usted que los jefes y directivos asignan tareas y objetivos a las personas para realizar trabajos específicos, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen los conocimientos necesarios para desempeñar bien su labor?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Rendimiento Laboral	¿Los colaboradores utilizan todos los instrumentos con la destreza necesaria para desarrollar sus actividades, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SÍ cumple	NO cumple	Observaciones
Variable Y: EMPOWERMENT	Competencias	Aptitud	¿Cree usted que la experiencia de los colaboradores ayuda a resolver problemas, en la Clínica Vesalio?	Ordinal / Cuantitativo  Uso de escala Likert:  (1) Totalmente en desacuerdo  (2) En desacuerdo  (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo  (4) De acuerdo  (5) Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen habilidades naturales para desenvolverse y lograr resultados favorables?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Liderazgo	¿Considera usted que los colaboradores tienen las capacidades para liderar equipos de trabajo en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			¿Los jefes asignan tareas a sus subalternos de acuerdo a los objetivos, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			¿Resulta fácil captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Trabajo en Equipo	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio saben trabajar en equipo?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Autodeterminación	Autoconfianza	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio realizan procesos individuales aportando al logro de objetivos compartidos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos al realizar sus labores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Responsabilidad	¿Cree usted que los colaboradores cumplen con los plazos que se fijan para realizar un trabajo, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Resultados	Mejoramiento Continuo	¿Considera usted que los colaboradores buscan permanentemente cambios en sus tareas a desarrollar en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo y optimizar su trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Compromiso	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo y optimizar su trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Considera usted que los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento exitoso de sus labores en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Toma de Decisiones	¿Los colaboradores trabajarían horas adicionales para satisfacer requerimientos por emergencia, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad para tomar decisiones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Metas	¿Los colaboradores plantean alternativas y toman la mejor de ellas para resolver problemas en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se desempeñan con perseverancia para cumplir sus metas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	¿Los colaboradores plantean temas y establecen su dirección con visión a futuro, en la Clínica Vesalio?					<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firma de Experto: 				Fecha: 06/11/14			

**Nota:** Las DIMENSIONES e INDICADORES, sólo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables  
**Fuente:** Elaboración propia.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**


Título de investigación: "Coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio S.A., San Borja, 2018"								
Apellidos y nombres de la investigadora: ELIAS ALVIAR, Gretel Fiorella.								
Apellidos y nombres del experto: <i>Dr DÍAZA CORREA DAVID FERNANDO</i>								
ASPECTO POR EVALUAR							OPINIÓN DEL EXPERTO	
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SÍ Cumple	NO Cumple	Observaciones	
Variable X: COACHING	Entrenamiento personalizado	Paradigma	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se adaptan a los cambios organizacionales?	Ordinal / Cuantitativo	<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Los cambios que se producen en materia laboral exigen competitividad a los colaboradores de la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Feedback	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad de comunicación?		<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio proponen ideas de manera efectiva?		<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Considera usted que la retroalimentación es necesaria para potenciar las habilidades de los colaboradores en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Orientación	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para mejorar sus habilidades y conocimientos mediante entrenamientos?		(1)	<input checked="" type="checkbox"/>		
	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio aplican todos los conocimientos adquiridos tras una capacitación?		Totalmente en desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>				
	Actitud	Empatía	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran comprensión para entender tanto a compañeros como a subalternos?	(2)	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Confianza	¿Los jefes dan confianza a los colaboradores en la ejecución de las actividades asignadas en la Clínica Vesalio?	En desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo?	(3)	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Atención al Cliente	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio buscan continuamente la comunicación con los clientes para identificar sus requerimientos?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Cree usted que los trabajadores de la Clínica Vesalio responden con prontitud las sugerencias y necesidades del cliente?	desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Desempeño	Motivación	¿Considera usted que los jefes reconocen los éxitos obtenidos por los colaboradores, en la Clínica Vesalio?	(4)	<input checked="" type="checkbox"/>		
	¿La Clínica Vesalio incentiva a sus colaboradores para desarrollar mejor su labor asignada?			De acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>			
	¿Los jefes motivan a sus colaboradores para obtener cambios positivos, en la empresa?			(5)	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Habilidades		¿Cree usted que los jefes y directivos asignan tareas y objetivos a las personas para realizar trabajos específicos, en la Clínica Vesalio?	Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen los conocimientos necesarios para desempeñar bien su labor?		<input checked="" type="checkbox"/>			
	Rendimiento Laboral		¿Los colaboradores utilizan todos los instrumentos con la destreza necesaria para desarrollar sus actividades, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>			

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI cumple	NO cumple	Observaciones
Variable Y: EMPOWERMENT	Competencias	Aptitud	¿Cree usted que la experiencia de los colaboradores ayuda a resolver problemas, en la Clínica Vesalio?	Ordinal / Cuantitativo Uso de escala Likert: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>		
			¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen habilidades naturales para desenvolverse y lograr resultados favorables?		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Liderazgo	¿Considera usted que los colaboradores tienen las capacidades para liderar equipos de trabajo en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>		
			¿Los jefes asignan tareas a sus subalternos de acuerdo a los objetivos, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>		
			¿Resulta fácil captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Trabajo en Equipo	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio saben trabajar en equipo?		<input checked="" type="checkbox"/>		
	Autodeterminación	Autoconfianza	¿Los colaboradores de la Clínica Vesalio realizan procesos individuales aportando al logro de objetivos compartidos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos al realizar sus labores?	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Responsabilidad	¿Cree usted que los colaboradores cumplen con los plazos que se fijan para realizar un trabajo, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Resultados	Compromiso	¿Considera usted que los colaboradores buscan permanentemente cambios en sus tareas a desarrollar en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo y optimizar su trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Toma de Decisiones	¿Cree usted que los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento exitoso de sus labores en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Los colaboradores trabajarían horas adicionales para satisfacer requerimientos por emergencia, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>			
			¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad para tomar decisiones?	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Metas	¿Los colaboradores plantean alternativas y toman la mejor de ellas para resolver problemas en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>			
	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se desempeñan con perseverancia para cumplir sus metas?		<input checked="" type="checkbox"/>				
Firma de Experto:			Fecha:				
 27168879			06-11-2018				

**Nota:** Las DIMENSIONES e INDICADORES, sólo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables  
**Fuente:** Elaboración propia.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Título de investigación: "Coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio, San Borja, 2018"								
Apellidos y nombres del investigador: ELIAS ALVIAR, Gretel Fiorella.								
Apellidos y nombres del experto: Dr. Dávila Arenaza, Víctor Demetrio								
ASPECTO POR EVALUAR						OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Variable X: COACHING	Entrenamiento	Paradigma	01	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son adaptables a los cambios?	Ordinal / Cuantitativo  Uso de escala Likert:  1. Totalmente en desacuerdo  2. En desacuerdo  3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo  4. De acuerdo  5. Totalmente de acuerdo	/		
		Feedback	02	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad de comunicación?		/		
			03	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio proponen ideas de manera efectiva?		/		
		Orientación	04	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para entrenamientos?		/		
	Actitud	Empatía	05	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran comprensión para entender tanto a compañeros como a subalternos?		/		
		Confianza	06	¿Considera usted que los jefes proporcionan confianza a los colaboradores sobre las actividades que realizan en la Clínica Vesalio?		/		
			07	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo?		/		
		Atención al Cliente	08	¿Cree usted que los trabajadores de la Clínica Vesalio responden con prontitud las sugerencias y necesidades del cliente?		/		
	Desempeño	Motivación	09	¿Considera usted que los jefes reconocen los éxitos obtenidos por los colaboradores, en la Clínica Vesalio?		/		
			10	¿La Clínica Vesalio incentiva a sus colaboradores para desarrollar una mejor labor?		/		
		Habilidades	11	¿Cree usted que los jefes y directivos asignan tareas y objetivos a las personas adecuadas para realizar el trabajo, en la Clínica Vesalio?		/		
			12	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen los conocimientos adecuados para desempeñar bien su labor?		/		
		Rendimiento Laboral	13	¿Le proporcionan todos los instrumentos adecuados y el debido entrenamiento para desarrollar bien una labor, en la Clínica Vesalio?		/		

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Variable Y: EMPOWERMENT	Competencias	Aptitud	14	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio afrontan adecuadamente los problemas?	Ordinal / Cuantitativo Uso de escala Likert: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			15	¿Cree usted que la experiencia de los colaboradores es necesaria para resolver problemas, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Liderazgo	16	¿Considera usted que los colaboradores tienen las capacidades para liderar equipos de trabajo en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			17	¿Resulta fácil a los colaboradores asignar tareas a sus subalternos, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			18	¿Resulta fácil captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Trabajo en Equipo	19	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio saben trabajar en equipo?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Autodeterminación	Autoconfianza	20	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos en sus labores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Responsabilidad	21	¿Cree usted que los colaboradores cumplen con los plazos que se fijan para realizar un trabajo, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			22	¿Considera usted que los colaboradores cumplen sus actividades en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Mejoramiento Continuo	23	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo y optimizar su trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Resultados	Compromiso	24	¿Considera usted que los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento exitoso de sus labores en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			25	¿Cree usted que los colaboradores trabajarían horas adicionales si el trabajo así lo demandara, en la Clínica Vesalio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Toma de Decisiones	26	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad para tomar decisiones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Metas		27	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se desempeñan con perseverancia para cumplir sus metas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Firma de Experto: 					Fecha: 4-6-2018			


Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES; sólo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

Fuente: Elaboración propia

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Título de investigación: "Coaching y su relación con el empowerment en la Clínica Vesalio, San Borja, 2018"								
Apellidos y nombres del investigador: ELIAS ALVIAR, Gretel Fiorella.								
Apellidos y nombres del experto: <i>Mg Sc. Giselle Del Rocio Vergara Gante</i>								
ASPECTO POR EVALUAR						OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Variable X: COACHING	Entrenamiento	Paradigma	01	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son adaptables a los cambios?	Ordinal / Cuantitativo Uso de escala Likert: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	✓		
		Feedback	02	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad de comunicación?		✓		
			03	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio proponen ideas de manera efectiva?		✓		
		Orientación	04	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio están predispuestos para entrenamientos?		/		
	Actitud	Empatía	05	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran comprensión para entender tanto a compañeros como a subalternos?		/		
		Confianza	06	¿Considera usted que los jefes proporcionan confianza a los colaboradores sobre las actividades que realizan en la Clínica Vesalio?		/		
			07	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio fomentan un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo?		/		
	Atención al Cliente	08	¿Cree usted que los trabajadores de la Clínica Vesalio responden con prontitud las sugerencias y necesidades del cliente?	/				
	Desempeño	Motivación	09	¿Considera usted que los jefes reconocen los éxitos obtenidos por los colaboradores, en la Clínica Vesalio?		/		
			10	¿La Clínica Vesalio incentiva a sus colaboradores para desarrollar una mejor labor?		/		
		Habilidades	11	¿Cree usted que los jefes y directivos asignan tareas y objetivos a las personas adecuadas para realizar el trabajo, en la Clínica Vesalio?		/		
			12	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen los conocimientos adecuados para desempeñar bien su labor?		/		
		Rendimiento Laboral	13	¿Le proporcionan todos los instrumentos adecuados y el debido entrenamiento para desarrollar bien una labor, en la Clínica Vesalio?		/		



VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Variable Y: EMPOWERMENT	Competencias	Aptitud	14	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio afrontan adecuadamente los problemas?	Ordinal / Cuantitativo  Uso de escala Likert:  1. Totalmente en desacuerdo  2. En desacuerdo  3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo  4. De acuerdo  5. Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			15	¿Cree usted que la experiencia de los colaboradores es necesaria para resolver problemas, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Liderazgo	16	¿Considera usted que los colaboradores tienen las capacidades para liderar equipos de trabajo en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			17	¿Resulta fácil a los colaboradores asignar tareas a sus subalternos, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			18	¿Resultara fácil captar las emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Trabajo en Equipo	19	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio saben trabajar en equipo?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Autodeterminación	Autoconfianza	20	¿Considera usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio son profesionalmente buenos en sus labores?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Responsabilidad	21	¿Cree usted que los colaboradores cumplen con los plazos que se fijan para realizar un trabajo, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			22	¿Considera usted que los colaboradores cumplen sus actividades en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Mejoramiento Continuo	23	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio muestran flexibilidad para abrirse al aprendizaje continuo y optimizar su trabajo?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Resultados	Compromiso	24	¿Considera usted que los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento exitoso de sus labores en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			25	¿Cree usted que los colaboradores trabajarían horas adicionales si el trabajo así lo demandara, en la Clínica Vesalio?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Toma de Decisiones	26	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio tienen facilidad para tomar decisiones?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Metas	27	¿Cree usted que los colaboradores de la Clínica Vesalio se desempeñan con perseverancia para cumplir sus metas?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firma de Experto: 					Fecha:	04/06/2018		

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES; sólo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

Fuente: *Elaboración propia*



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“COACHING Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LA  
CLÍNICA VESALIO S.A., SAN BORJA, 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**



**AUTORA**

GRETEL FIORELLA ELIAS ALVIAR

**ASESOR**

Dr. EDWIN ARCE ÁLVAREZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

**LIMA - PERÚ**

2018

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo, Edwin Arce Álvarez docente de la Facultad Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo - Lima Norte, revisor de la tesis titulada:

"COACHING Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LA CLÍNICA VESALIO S.A.,  
SAN BORJA, 2018"

de la estudiante Gretel Fiorella Elias Alviar, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.



Lima 26 de noviembre del 2018

  
.....  
Firma  
Dr. Edwin Arce Álvarez  
DNI: 23833025

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable de SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	--------------------	--------	---------------------------------



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“COACHING Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LA  
CLÍNICA VESALIO S.A., SAN BORJA, 2018”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA:

ELIAS ALVIAR, GRETTEL FIORELLA

ASESOR:

DR. ARCE ALVAREZ, EDWIN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN DE ORGANIZACIONES



Resumen de coincidencias

24 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

- |   |                           |      |
|---|---------------------------|------|
| 1 | repositorio.ucv.edu.pe    | 10 % |
| 2 | Entregado a Universida... | 6 %  |
| 3 | repositorio.upao.edu.pe   | 2 %  |
| 4 | docplayer.es              | 1 %  |
| 5 | www.researchgate.net      | <1 % |
| 6 | Entregado a Universida... | <1 % |





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Conste por el presente documento, el visto bueno que otorga la encargada del área de Investigación de la Escuela Profesional de Administración - Sede Lima Norte, a la versión final del Trabajo de Investigación que presente la estudiante:

**Srta. GRETTEL FIORELLA ELIAS ALVIAR**

Trabajo de Investigación titulado:

**COACHING Y SU RELACIÓN CON EL EMPOWERMENT EN LA CLÍNICA VESALIO S.A., SAN BORJA, 2018**

Para obtener el Grado Académico y/o Título Profesional de

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

---

SUSTENTADO EN FECHA : 26 de noviembre del 2018

NOTA O MENCIÓN : 15 (QUINCE)

Lima, 29 de mayo del 2019



MSc. MAIRENA FOX PETRONILA LILIANA  
Coordinadora de Investigación de la EP de Administración