



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

El coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf
S.A.C., en el distrito de Breña, año 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Br. Vivian Anais Melissa Angeles Fernández

ASESOR:

Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

LIMA – PERÚ

Año 2017

Página del jurado

Dr. Edwin Martínez López

Presidente

Dra. Dora Ponce Yactayo

Secretario

Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio

Vocal

Dedicatoria

A mi mamita Hermelinda, quien desde el cielo, siempre me acompaña y me guía para seguir adelante.

A mis hermanos, Vanessa y Brandon, por ser lo más importante en mi vida, por brindarme la fortaleza necesaria para seguir adelante y poder alcanzar todas las metas que me propongo. Se los dedico desde el fondo de mi corazón.

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme salud y fuerzas para llegar hasta este punto en mi carrera profesional.

A mi asesor: Dr. Carlos Sotelo, por brindarme las herramientas necesarias para la elaboración de la presente tesis.

A mis papitos Adela y Víctor, a mi tío Roger y a mis hermanos, Vanessa y Brandon por ser mi motor, lo más importante en mi vida y quienes me impulsan para salir adelante.

Declaración de autoría

Yo, Vivian Anais Melissa Angeles Fernández, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado “El coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el distrito de Breña, año 2017”, presentado, en 128 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de Negocios, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 24 de noviembre del 2017

Vivian Anais Melissa Angeles Fernández

DNI: 47375297

Presentación

A los Señores de honor Miembros del Jurado de la Escuela de Pos Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Lima Norte presentamos la Tesis titulada: “El coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el distrito de Breña, año 2017”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Maestra en Administración de Empresas.

El documento consta de siete capítulos. El Primer Capítulo, está relacionado con el problema de la investigación y está constituido por los antecedentes, bases teóricas, justificación, planteamiento del problema, formulación del problema, hipótesis y objetivos. El Segundo Capítulo, define todo el marco metodológico mediante las variables, metodología, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos. El Tercer Capítulo, está referido a los resultados a los cuales ha llegado la investigación. El Cuarto Capítulo, presenta la discusión de la investigación. El Quinto Capítulo, presenta las conclusiones de la investigación, El Sexto Capítulo presenta las recomendaciones. El Séptimo capítulo presenta las referencias bibliográficas consultadas. Finalmente se presentan los anexos.

Los resultados fueron contundentes para demostrar que este proyecto tiene el éxito asegurado a través de su variable para el beneficio del cliente.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La Autora

Índice

Página del jurado	ii
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de figuras	x
Lista de tablas	xii
Resumen	xv
Abstract	xvi
I. Introducción	17
I.1 Antecedentes	19
I.1.1 Antecedentes Internacionales	19
I.1.2 Antecedentes Nacionales	23
I.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	24
I.2.1 Bases teóricas de la variable Coaching	24
I.2.2 Bases teóricas de la variable Desarrollo Organizacional	34
I.3 Justificación	43
I.3.1 Justificación teórica	43
I.3.2 Justificación práctica	43
I.3.3 Justificación metodológica	44

I.4 Problema	44
I.4.1 Planteamiento del problema	44
I.4.2 Problema general	48
I.4.3 Problemas específicos	48
I.5 Hipótesis	48
I.5.1 Hipótesis general	48
I.5.2 Hipótesis específicos	49
I.6 Objetivos	49
I.6.1 Objetivo general	49
I.6.2 Objetivos específicos	49
II. Marco metodológico	50
II.1 Variables	51
II.2 Operacionalización de variables	53
II.3 Metodología	55
II.4 Tipos de estudio	55
II.5 Diseño	56
II.6 Población, muestra y muestreo	56
II.6.1 Población	56
II.6.2 Muestra	57
II.6.3 Muestreo	57

II.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
II.7.1 Técnica	58
II.7.2 Instrumento	58
II.8 Métodos de análisis de datos	61
II.9 Aspectos éticos	62
III. Resultados	63
III.1 Resultados descriptivos de la variable Coaching	64
III.2 Resultados inferenciales	78
IV. Discusión	85
V. Conclusiones	89
VI. Recomendaciones	91
VII. Referencias	94
Anexos	100
Anexo 1. Artículo científico	101
Anexo 2. Matriz de consistencia	115
Anexo 3. Consentimiento por la institución	117
Anexo 4. Matriz de datos	118
Anexo 5. Instrumento	120
Anexo 6. Formato de validación de instrumento	122
Anexo 7. Cuestionario	128

Lista de figuras

		Página
Figura 1	Nivel de Coaching de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	64
Figura 2	Nivel de Fundamentos Sociales de acuerdo a los colaboradores de en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	65
Figura 3	Nivel de Fundamentos Técnicos de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	66
Figura 4	Nivel de Fundamentos Éticos de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	67
Figura 5	Nivel de Desarrollo Organizacional de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	68
Figura 6	Nivel del Proceso de Solución de Conflictos de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	69
Figura 7	Nivel del Proceso de Renovación de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	70
Figura 8	Nivel de Administración Participativa de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	71

Figura 9	Nivel de Empowerment de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	72
Figura 10	Barras entre nivel de Coaching y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	73
Figura 11	Barras entre nivel de Fundamentos Sociales y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	75
Figura 12	Barras entre nivel de Fundamentos Técnicos y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	76
Figura 13	Barras entre nivel de Fundamentos Éticos y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	78

Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable Coaching en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	53
Tabla 2	Operacionalización de la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	54
Tabla 3	Total de colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	57
Tabla 4	Escala de Lickert	58
Tabla 5	Niveles y rangos de las variables de estudio	59
Tabla 6	Consolidado de validez de contenido por expertos del instrumento para medir la variable Coaching	60
Tabla 7	Consolidado de validez de contenido por expertos del instrumento para medir la variable Desarrollo Organizacional	60
Tabla 8	Confiabilidad del Instrumento de las variables Coaching y Desarrollo Organizacional	61
Tabla 9	Nivel de Coaching en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	64
Tabla 10	Nivel de Fundamentos Sociales en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	65

Tabla 11	Nivel de Fundamentos Técnicos en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	66
Tabla 12	Nivel de Fundamentos Éticos en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	67
Tabla 13	Nivel de Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	68
Tabla 14	Nivel del Proceso de solución de conflictos en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	69
Tabla 15	Nivel del Proceso de renovación en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	70
Tabla 16	Nivel de Administración Participativa en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	71
Tabla 17	Nivel de Empowerment en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	72
Tabla 18	Distribución de frecuencias entre nivel de Coaching y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	73
Tabla 19	Distribución de frecuencias entre nivel de Fundamentos Sociales y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	74
Tabla 20	Distribución de frecuencias entre nivel de Fundamentos Técnicos y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	76
Tabla 21	Distribución de frecuencias entre nivel de Fundamentos Éticos y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf	77

S.A.C., año 2017.

Tabla 22	Prueba de Correlación de Spearman entre las variables Coaching y Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	79
Tabla 23	Prueba de Correlación de Spearman de la dimensión Fundamentos Sociales y la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	81
Tabla 24	Prueba de Correlación de Rho de Spearman de la dimensión Fundamentos Técnicos y la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	82
Tabla 25	Prueba de Correlación de Spearman de la dimensión Fundamentos Éticos y la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.	84

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la relación que existe entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., distrito de Breña, año 2017; siendo como problema general ¿Cómo el coaching se relaciona con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?

El tipo de investigación es básica, de diseño no experimental, descriptivo correlacional de corte transversal bajo el enfoque cuantitativo. La población está constituida por todo el personal que conforma la empresa Pentagraf S.A.C., alcanzando un total de 56 colaboradores. La muestra aplicada fue no probabilística, sin hacer distinción en cuanto a sexo, profesión, nivel cultural, accesibilidad u otros, según los criterios de inclusión y exclusión. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento cuestionario a través de la técnica denominada censo, para medir el Coaching y el Desarrollo Organizacional. Se obtuvo la confiabilidad del instrumento haciendo uso del Alfa de Cronbach, con un valor de 0.958, indicando una elevada confiabilidad del mismo. El análisis estadístico se realizó a través del software SPSS versión 23.

Se aplicó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman donde se observó que existe relación entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017. Se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y altamente significativo $r=0.775$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se pudo afirmar que existe relación significativa entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el distrito de Breña, año 2017.

Palabras claves: Coaching, Desarrollo Organizacional, fundamentos, conflictos, renovación, participación, empowerment

Abstract

The objective of this research is to determine the relationship between Coaching and Organizational Development in the company Pentagraf S.A.C., district of Breña, in 2017; being as a general problem How does coaching relates to the organizational development of the company Pentagraf S.A.C, district of Breña, year 2017?

The type of research is Basic, from non-experimental, descriptive correlational cross-sectional study under the quantitative approach. The population is made up of all the personnel that forms the company Pentagraf S.A.C., reaching a total of 56 collaborators. The applied sample was non-probabilistic, without distinction of sex, profession, cultural level, accessibility or others, according to the inclusion and exclusion criteria. For data collection, the questionnaire instrument was used through the technique called census, to measure Coaching and Organizational Development. The reliability of the instrument was obtained using Cronbach's Alpha, with a value of 0.958, indicating a high reliability of the same. Statistical analysis was performed using SPSS software version 23.

The nonparametric statistic Rho de Spearman was applied where it was observed that there is a relationship between Coaching and Organizational Development in the company Pentagraf SAC, year 2017. A positive and high correlation coefficient was obtained $r = 0.775$, with $p = 0.000$ ($p < 0.05$), with which the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted. Therefore, it was possible to affirm that there is a significant relationship between Coaching and Organizational Development in the company Pentagraf S.A.C., in the district of Breña, in 2017.

Key words: Coaching, Organizational Development foundations, conflicts, renewal, participation, empowerment.

I. Introducción

I.1 Antecedentes

La presente investigación tiene como finalidad demostrar la relación existente entre las variables de estudio. Por ello, para una mejor comprensión de la misma, se han analizado ciertos antecedentes a nivel internacional y nacional:

I.1.1 Antecedentes Internacionales

Zavala (2015), en su tesis El coaching y el comportamiento organizacional del personal administrativo de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de seguridad Social – IESS – Tungurahua, presenta como propósito dar a conocer la relación que existe entre las variables Coaching y Comportamiento Organizacional, analizando al personal administrativo que labora en la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua. El estudio se aplicó a cada uno de los colaboradores de la institución, sin distinción de género o tiempo que lleven laborando en la misma, siendo un total de 78 funcionarios. La investigación realizada fue de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, permitiendo determinar el nivel de relación que existe entre ambas variables. La recolección de información se llevó a cabo mediante la encuesta obteniendo resultados que permitieron afirmar la existencia de una relación significativa entre el progreso personal al que aspiran los funcionarios y el comportamiento que muestran en el desarrollo de sus funciones, lo cual influye directamente en su desempeño.

Palmeros y Sallán (2015), en su artículo El desarrollo organizacional de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: un análisis a través del modelo estadios de desarrollo, sostienen como objetivo principal de su investigación, mostrar los resultados del diagnóstico realizado a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco bajo el modelo de estadios de desarrollo organizacional, el cual consta de cuatro estadios y cinco categorías de análisis. El estudio realizado fue de tipo cuantitativo, aplicándose 275 cuestionarios a profesores de las divisiones académicas que conforman dicha universidad. El análisis de datos fue de tipo descriptivo y comparativo de manera gráfica. Se obtuvo como resultados que en la categoría de

planteamientos institucionales los profesores ubican a esta universidad en el estadio de desarrollo organizacional dos, que corresponde a la organización contexto/texto de intervención con un 38.5% (la organización ocupa una posición activa), mientras que las categorías de estructura, 38.9 %, sistema relacional, 46.2%, dirección, 37.5% y funciones organizativas 35.3 % se ubican en el estadio uno, que es la organización como marco/estructura del programa de intervención (la organización ocupa un papel secundario). Estos datos llevan a reflexionar sobre las condiciones que requiere la Universidad para pasar a los estadios tres (la organización aprende) y cuatro (la organización genera conocimiento).

Escudero, Delfín y Arano (2015), en su artículo El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones, informan como objetivo principal de su investigación analizar las características del Desarrollo Organizacional (DO) y la resistencia al cambio considerándolos factores interrelacionados de forma significativa; debido al entorno dinámico que los rodea y sobre *todo* por la competitividad que existe entre las organizaciones actuales. La investigación se realizó a través de la revisión de fuentes documentales como libros, artículos y trabajos universitarios, y se obtuvo como resultado argumentos que sostienen la interrelación teórica entre ambas variables. Para el estudio, se presentó en primera instancia, los aspectos principales del DO. Seguidamente, se abordó el tema de gestión del cambio, el cual está muy asociado al DO, se muestra cómo llevarlo a cabo, el significado del concepto resistencia al cambio, sus principales variables, las pautas para disminuir esta resistencia y las condiciones favorables para hacer frente al cambio. Finalmente, se expusieron las conclusiones producto del análisis de la información recolectada.

Pardo y Díaz (2014), en su artículo Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C., informan como finalidad principal de su investigación comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional,

puntualmente en un grupo de empresas en Bogotá. La metodología empleada en el trabajo fue de tipo exploratorio – descriptivo – correlacional; pues busca entender cada una de las variables de estudio, a profundidad. La recolección de datos se realizó a través de la entrevista semi estructurada y la encuesta, como instrumentos de recolección de información, la muestra seleccionada fue de tipo intencional por conveniencia, aplicada en 81 empresas de Bogotá, las cuales vienen poniendo en marcha el modelo de desarrollo organizacional. A partir de la entrevista, se obtuvieron los resultados que permitieron concluir que los líderes de estas empresas perciben menos inconvenientes o conflictos provenientes de los cambios, mediante el desarrollo de planes de capacitación y el enfoque en la gestión por competencias; lo cual paralelamente contribuye a disminuir la incertidumbre, y mejorar la participación de los colaboradores individualmente y trabajando en equipos, asimilando de forma positiva el proceso de adaptación al cambio.

Sandoval (2014), en su artículo Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor, señalan como propósito de su estudio, descubrir los elementos que caracterizan al cambio organizacional dentro de la gestión gerencial que busca la generación de valor. La recolección de información se realizó a través de la revisión bibliográfica y reflexiones conceptuales, permitiendo comprender mejor ambas variables. Los autores sostienen que el desarrollo organizacional funciona como un facilitador para moldear la cultura organizacional e identificar en qué momento y de qué forma son necesarios los cambios, como estrategias de mejora y desarrollo. Finalmente, se concluye que cualquier cambio que la empresa asuma debe ser enfrentado sobre las bases de la motivación, oportunidad y la capacidad real de respuesta de la organización. Por tal motivo, resulta importante que los directivos de hoy comprendan que sus ideales de éxito en el desarrollo organizacional pueden fracasar si no aplican procesos adecuados y modernos que consideren a las organizaciones como sistemas integrados para la gestión empresarial.

Colorado y Corcino (2014), en su artículo Percepción y receptividad al proceso de coaching como componente de un programa de desarrollo profesional para maestros de escuela primaria, señalan que para fortalecer la carrera magisterial es necesario involucrarse en aquellas actividades que contribuyan al desarrollo profesional de las personas. Es así, que el coaching funciona como una estrategia de desarrollo para los docentes, la cual ha cobrado mayor importancia hoy en día. Este estudio tuvo como fin determinar el nivel de satisfacción y la receptividad de un grupo de docentes de escuela primaria, tomando como modelo la aplicación del coaching, hacia un incremento del desarrollo profesional. Ante ello, los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, mostraron un nivel de satisfacción moderadamente alto a través de la práctica del coaching.

Martín, Segredo y Perdomo (2013), en su artículo Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional, señalan como objetivo del trabajo de investigación, comprender el papel que desempeña el capital humano en la gestión académica a través el desarrollo organizacional. Para el estudio se realizó la revisión bibliográfica del tema, considerando los conceptos que abordan el comportamiento humano, la gestión del cambio, la gestión académica y el desarrollo organizacional, para poder enfrentar a las demandas institucionales oportunamente. Asimismo, se recalca la importancia del capital humano como eje central para determinar el éxito o fracaso de las organizaciones modernas. Es así que se pudo concluir que la gestión del capital humano para el desarrollo organizacional en educación médica resulta de suma relevancia para alcanzar mejores niveles de calidad y correspondencia de los procesos que desarrolla la institución de estudio. La realidad actual enfrenta constantes cambios a diario, ocasionando que los valores evolucionen a cada instante y los recursos se vuelvan escasos, por lo cual surge la necesidad de comprender aquellos factores que influyen directa o indirectamente en el rendimiento de las personas.

Chávez (2012), en su artículo La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización, realiza una

descripción general de la situación actual de los aportes e investigaciones realizadas por especialistas sobre dos estrategias que influyen en la competitividad de las organizaciones: la gestión por competencias y el coaching empresarial. La autora manifiesta que las competencias laborales son factores indispensables para el desarrollo y mejora del desempeño que la organización espera de sus colaboradores, de modo que puedan enfrentar las exigencias de su entorno y lograr los objetivos trazados. Asimismo, se presenta el coaching como estrategia para orientar y dirigir el potencial de las personas en el desarrollo de sus capacidades y habilidades, contribuyendo a que su rendimiento sea elevado.

I.1.2 Antecedentes Nacionales

Fernández y Anticona (2015), en su tesis *El coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo*, tuvo como objetivo general determinar cómo se desarrolla el coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción. Para el desarrollo de este trabajo se plantearon tres hipótesis específicas, la primera hipótesis dio a conocer que el coaching y las estrategias motivacionales sí se evidencian en el rendimiento de los colaboradores del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo. Con respecto a la segunda hipótesis planteada, se afirmó que las estrategias motivacionales como los incentivos, la toma de decisiones y el diseño de puestos son los principales motivadores aplicados en el área, pues permite tener colaboradores comprometidos que el desempeño del recurso humano del área de recepción es el adecuado, manifestado a través de la correcta aplicación del coaching y las estrategias motivacionales. El diseño del estudio fue no experimental, transversal y descriptivo – correlacional y se consideró como población para la aplicación de entrevistas, a cada uno de los jefes de recepción de los 4 hoteles estudiados, siendo procesadas sus respuestas en cuadros cualitativos. Asimismo, se aplicó la observación; la cual fue procesada a través de fichas técnicas de hoteles. Finalmente para la aplicación de la

encuesta se usó una muestra no probabilística, siendo un total de 30 encuestados; quiénes son los colaboradores del área, procesándose a través de gráficos y cuadros estadísticos.

Villegas (2015), en su tesis *Influencia del Coaching en la gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías Ltda.* Miraflores 2015, tuvo como objetivo general determinar la influencia de la Conciencia en la gestión de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías Ltda. Miraflores 2015. Para ello, se plantearon como hipótesis específicas la existencia de influencia significativa de la conciencia, de la auto creencia y de la responsabilidad en la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito mencionada, obteniendo una significativa influencia entre las variables. El diseño de la investigación que se utilizó fue no experimental, transversal y correlacional – causal y se consideró como población para la aplicación de encuestas, a la totalidad de trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías Ltda. conformada por 52 trabajadores.

I.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

I.2.1 Bases teóricas de la variable Coaching

Algunas definiciones que fundamentan en lo que consiste la variable independiente Coaching:

“El coaching profesional es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”. (International Coach Federation - ICF, 2015). La ICF señala que el coaching permite destapar las potencialidades de las personas a través de un seguimiento disciplinado del coach, permitiéndole al coachee alcanzar un desarrollo idóneo en su vida diaria y laboral.

“El coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos”. (Escuela Europea de Coaching. 2015). De acuerdo a la Escuela Europea de Coaching para empezar el proceso de coaching es necesaria la realización de preguntas por parte del coach a su coachee, preguntas que le ayudarán a ir descubriendo sus principales potenciales y poder explotarlos, logrando así cumplir sus metas a corto plazo, y posteriormente a un mediano y largo plazo, a través del aprendizaje constante y compromiso con el proceso de coaching.

Según Bayón (2014) indicó:

El coaching ha de entenderse como una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una persona, a un equipo de trabajo o a una organización, para liberar su talento potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado. (p. 16)

Se puede señalar de acuerdo a la definición de Bayón, que el coaching no está dirigido a una sola persona, puede trabajarse también mediante equipos de trabajo, y contribuye a descubrir el potencial que posee cada una de las personas que participan en este proceso de escucha activa. De esta manera, aquellos talentos descubiertos pueden ser empleados al máximo, convirtiéndose en personas más productivas y alcanzando todo lo que se propongan.

Payeras y Castella (2004) (citado por Palomo (2013), definieron el coaching como:

Un proceso de introspección y entrenamiento, bien individualizado y/o grupal, que se caracteriza por estar bien planificado y estructurado, ser

confidencial, y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial, o adaptarse a las necesidades de la organización. (p. 70)

A partir de esta definición, se puede evidenciar que coincide con la definición anterior de Bayón, en la cual señala que el coaching se puede trabajar de forma individual o en equipo. Asimismo, se rescata la importancia del proceso, el cual exige confidencialidad y disciplina para llevarlo a cabo con éxito y alcanzar los niveles de desempeño esperados.

Bou (2013) afirmó que “el coaching es una disciplina moderna definida como una poderosa herramienta de cambio orientada hacia el éxito, hacia la consecución de los objetivos o retos que nos marquemos” (p. 7). El autor informa que el coaching resulta ser una herramienta sumamente importante para la gestión del talento humano, enfocándose en la consecución de resultados y consecuentemente el éxito organizacional

Cantera (2004) (citado por Delgado 2016) consideró que “el coaching es una herramienta que favorece el apoyo de: la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas. Por tales circunstancias, el coach opta por la transformación” (p. 153). Esta definición hace alusión a la capacidad del coach para ser un líder transformacional, aquel que va a transformar a la empresa en una situación de cambio, potencializando el desarrollo de los colaboradores, maximizando sus competencias, habilidades y rendimiento en general.

Para el marco teórico se realizó la revisión de la fundamentación científica de cada variable. En este caso, la variable independiente coaching se ajusta en los siguientes aportes:

El concepto de coaching suena relativamente novedoso; sin embargo, posee una larga trayectoria, cuyas raíces se remontan a la civilización griega. Para Echegoyen (1995) (citado por Arqueros 2015), el coaching tiene como base los fundamentos del método de Sócrates a través de la mayéutica. Este filósofo afirmaba que solo existe el arte de aprender mas no el enseñar, tomando en cuenta que la verdad se encuentra oculta al interior de cada una de las personas (p. 44). A partir de esta premisa, se puede relacionar el coaching con el método socrático; ya que el coaching se fundamenta en la capacidad intrínseca de las personas para aprender de sí mismo, y no del coach.

Posteriormente, el coaching se traslada al campo deportivo, como aquellos entrenadores que dirigen a los equipos, orientándolos en su desempeño hacia su máximo potencial. Puntualmente, en el entorno ejecutivo el coaching surge ante un mundo cambiante y competitivo, en el cual cada vez más empresas apuestan por invertir en el desarrollo de su talento humano, y por ende el desarrollo de la organización en conjunto.

Amortegui (2015) informó que el coaching se considera como un proceso en el cual interactúan constantemente dos personas; la primera es el coach (entrenador), quien se encarga de instruir a aquel que necesita ser orientado, de modo que pueda incrementar su desempeño descubriendo sus propias capacidades. El segundo, es el coachee (persona en entrenamiento); quien a través de un proceso de aprendizaje, recibe los conocimientos de auto desarrollo, para crecer y mejorar en su vida profesional y personal (pp. 4-5).

Al respecto, Palomo (2013) refirió que “el coaching es una metodología dirigida a invertir en: directivos reconocidos por su valía, personas clave o con futuro dentro de la organización, personas de bajo rendimiento, colaboradores que se resisten al cambio, etc” (pp. 72-73).

Por su parte, López (2010) (citado por Chávez 2012), indicó que “las habilidades de un coach se desarrollan adecuadamente si se ejerce un liderazgo de tipo transformacional”, el cual comprende los siguientes aspectos (p. 154):

La gestión de sí mismo, mediante el autoconocimiento.

La gestión del conocimiento, asumiendo el papel de aprendiz al relacionarse con los colaboradores.

La gestión del futuro, visualizando las oportunidades y amenazas que puedan suscitarse, para guiar a los colaboradores, de acuerdo al entorno en el que desenvuelven.

La gestión de la emocionalidad, haciendo uso de la inteligencia emocional, para entender y comprender las emociones de los colaboradores contribuyendo a un mejor rendimiento.

La gestión de redes, explotando la capacidad de interactuar estrechamente con los colaboradores.

La gestión del aprendizaje, a través de una adecuada y oportuna retroalimentación que analice los resultados que se van obteniendo.

En este sentido, se debe recalcar que las cualidades de un líder transformacional siempre girarán en torno a su credibilidad e integridad, logrando así generar confianza por parte de los colaboradores para que puedan abrirse a los cambios y comprometerse con los objetivos que se vayan trazando durante todo el proceso de coaching.

Características del coaching

Delgado (2016) afirmaron que el coaching, visto como un proceso de aprendizaje posee las siguientes características:

Tiene un inicio y un cierre

Empieza desde una situación real para llegar a una situación esperada

Se formulan objetivos, planes de acción y se reformulan los objetivos

Depende del compromiso y voluntad de los participantes

Es un proceso voluntario, no forzado

Debe estar motivado por el cambio y mejora.

Cabe resaltar que para que se lleve a cabo el proceso de coaching resulta necesaria la participación de un facilitador al que se le denomina coach y del otro lado, una persona que esté motivada hacia el cambio al cual se le conoce como coachee. (pp. 5-6)

Condiciones para un buen coaching

Palomo (2013) ha identificado ciertas condiciones para lograr que el entrenamiento sea efectivo (pp.77-78):

El colaborador o coachee debe mostrar disposición para recibir el entrenamiento.

Debe existir un acuerdo entre el coach o coachee, sin marcha atrás, a través de un compromiso de ambas partes hacia la mejora continua.

Identificar claramente la situación problemática o de mejora para facilitar el análisis de las causas.

Fijar objetivos y diseñar un plan de mejora.

Predominancia de la confianza y diálogo.

Estilo de dirección flexible y versátil.

Seguimiento de los objetivos trazados, mediante indicadores de medida.

Reconocimiento del esfuerzo y logro de objetivos del coachee.

Modelo de Consultoría de Saporito

En la misma línea, Arqueros (2015) mencionó uno de los modelos que apoya y pone en marcha los principios que emplea el coach para intervenir en el logro de

resultados positivos para la organización, el Modelo de Consultoría de Thomas J. Saporito, el cual se dio a conocer en 1996.

Este modelo considera relevante las relaciones interpersonales que desarrollan los directivos con las personas clave dentro de la empresa; ya que bajo la premisa de que la organización funciona como un sistema, el contexto organizacional estaría determinado por todos sus miembros, quienes son los responsables de dar forma a la cultura y filosofía de la organización.

Saporito (1996) (citado por Arqueros 2015, pp.100-106) señaló cuatro fases en su modelo:

Como primera etapa está la Definición del contexto, en la cual se busca implantar el modelo y para ello se debe determinar el entorno de la organización. De esta forma, se hace indispensable de trabajar con cada uno de los integrantes de la organización, conocer sus necesidades y la cultura que han adoptado. Una vez definido el contexto, el coach podrá tener más claro el panorama y desarrollará un perfil de éxito, el cual deberá considerar los objetivos que el coachee desea alcanzar, así como determinar los comportamientos necesarios para cumplir con el propósito del coaching. Lo que se pretende es analizar las necesidades del ejecutivo y esclarecer sus cualidades personales y su comportamiento, los cuales definen sus funciones en la empresa.

Ya definido el contexto, lo siguiente es Evaluar al ejecutivo, es decir, reunir la información encontrada y sus conocimientos para evaluarlo. Esta evaluación es conocida como “guía de desarrollo personal” y es una de las bases necesarias para la tercera etapa del modelo. Para ello, se realizan entrevistas a los ejecutivos, en las cuales se determina a profundidad la percepción que poseen respecto a sus funciones y su entorno; asimismo, mediante la evaluación de 360°, se obtiene el punto de vista y percepción del desempeño de sus jefes, iguales y subordinados. Es así, que el coach podrá tener una visión más amplia y generalizada de los

requerimientos de desarrollo del coachee.

La tercera fase consiste en Construir un Plan de Desarrollo, en este escenario, se crea un plan en el que se priorizan los puntos fuertes y débiles que inciden el desarrollo del ejecutivo, para determinar cómo ayudarle a aprovechar dichas fortalezas y enfrentar las debilidades, alcanzando un rendimiento efectivo en su organización. El plan de desarrollo se define con el jefe y el coachee para asegurar que ambos entiendan y se comprometan con lo establecido de forma voluntaria. Las sesiones, en esta etapa, buscan brindar una retroalimentación oportuna al coachee a fin de que pueda ir definiendo su potencial y lo inserte dentro del desarrollo de sus funciones.

Como cuarta etapa se encuentra la Puesta en funcionamiento, conocida como el punto del proceso en el que hay que moverse a partir de la determinación de las necesidades, y de cómo se trabajan para concretarlas. El coaching se hace más evidente y consolidado para este escenario; ya que tiene una base de continuidad sobre lo que se ha ido formando a lo largo del proceso. Es en esta etapa donde se desarrollan estrategias, con el objetivo de reorientar y moldear las conductas hacia el logro efectivo de las metas organizacionales.

Modelo Integrativo de Passmore

Arqueros (2015) hizo referencia al Modelo Integrativo de Passmore, señalando que “este modelo orienta la labor del coach en tres niveles, como son el comportamental, el cognitivo y el inconsciente, para de esta forma combinar estos elementos en cuatro flujos de cambio” (p. 277).

En este contexto, se debe reconocer la importancia de la vinculación entre el coach y coachee, y el papel central que posee la inteligencia emocional durante todo el proceso, enfocándose en la mejora del desempeño y adecuación al cambio.

Passmore (2007) (citado por Arqueros 2015, p.277) señaló que “el principal

éxito del coaching se debe al impacto que se produce durante el desarrollo de un comportamiento más efectivo en el puesto de trabajo, donde el primer objetivo es mejorarlo". Sin embargo, hay que tener en cuenta que para que la relación de coaching sea la esperada, las personas deben estar conscientes de que deben adoptar nuevos comportamientos que le permitan desempeñarse productivamente.

Es por ello, que para contribuir al aumento del desempeño, el coach necesita trabajar en cuatro corrientes de cambio, que según Passmore (citado por Delgado 2016, p. 24), son:

La necesidad de trabajar con lo que pueden ver (el comportamiento).

La necesidad de trabajar con lo que no pueden ver, pero sí escuchar (proceso cognitivo).

La necesidad de trabajar con lo que sospechan (el inconsciente).

La necesidad de trabajar en el sistema en el que está adscrito el coachee.

A través del manejo de estas corrientes de cambio, el coach podrá responder más fácilmente a las necesidades del coachee, contribuyendo a la mejora de su desempeño, tal como lo esperado.

Dimensiones del Coaching

Bayón (2014, p.35) señaló la existencia de 3 fundamentos o bases que conforman y respaldan al coaching, los cuales pueden ir adaptándose a la realidad de cada coachee en el proceso de entrenamiento:

Dimensión 1: Fundamentos sociales

Estos fundamentos forman parte de los comportamientos humanos; es decir, hacen referencia a la interacción entre el individuo y la sociedad que lo rodea, y son considerados como aquellos que dan el sentido real al coaching.

Desde un punto de vista general, estos fundamentos pueden resumirse en los siguientes principios:

Modelo de aprendizaje novedoso que contribuye a un desarrollo profundizado.

Proceso de autoconciencia.

Método personalizado que no se asemeja al mecanismo educativo.

Sistema eficaz para extraer potencialidades innatas.

No obstante, el coaching ejecutivo plantea sus fundamentos sociales en términos de: desarrollo de potencial, refuerzo del autoconocimiento y fomento de liderazgo, principalmente.

Según Bayón (2014) la segunda dimensión de los fundamentos del coaching se refiere a las bases de carácter técnico (p.36):

Dimensión 2: Fundamentos técnicos

Un proceso que se realice con miras al éxito, debe cimentarse en los siguientes criterios: desempeño, compromiso (querer hacerlo), y retroalimentación. Estos fundamentos involucran indiscutiblemente tanto al coach como al coachee, y es por ello que poseen doble dirección obteniendo el feedback necesario para compartir puntos de vista que faciliten corregir o mejorar las apreciaciones brindadas durante este proceso.

Se puede manifestar entonces, que el coaching se orienta hacia la acción, cuando se alcanzan los objetivos y se obtienen resultados satisfactorios se producen cambios, crecimiento, desarrollo, lo cual se traduce en niveles de rendimiento elevados, y generación de habilidades y recursos para hacer frente a los desafíos que surgen día a día en el entorno empresarial.

Bayón (2014) sostuvo como tercera dimensión a la ética, cuyo rol es sobresaliente en el proceso de coaching (p.37):

Dimensión 3: Fundamentos éticos

Se refieren a los códigos éticos de conducta que separan la moral de la realidad. Para ello se consideran como principales indicadores: la escucha activa, entendida como la predisposición no solo a escuchar u oír sino a integrar la cadena escuchar – integrar – aceptar – hacer. El indicador disciplina, por su parte, hace alusión al rigor en las acciones y el compromiso entre coach y coachee, el seguimiento y control de los resultados de modo que se lleve a cabo un proceso de coaching con éxito.

Por último se encuentra el indicador confidencialidad, de acuerdo a la International Association of Coaching (s/f) “los coaches son fundamentalmente prudentes en proteger los derechos de confidencialidad de aquellos con quien trabajan o consultan. Los coaches no discuten información confidencial en ningún lugar a menos que se asegure que habrá privacidad”. Esto implica que la relación entre coach y coachee debe manejarse de forma reservada; es decir todo lo conversado y trabajado en las sesiones de coaching no debe salir fuera de esta relación, caso contrario el proceso se quiebra y se pierden los demás indicadores trabajados anteriormente no llegando a aplicar el coaching de manera efectiva.

I.2.2 Bases teóricas de la variable Desarrollo Organizacional

Beckhard (1969) (citado por Porret 2014) señaló que el desarrollo organizacional se entiende como “aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido desde la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda la organización” (p. 483). El autor afirma que el desarrollo organizacional permite mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de la empresa, a través de un proceso de adaptación al cambio de manera continua y con el seguimiento adecuado para evaluar el progreso del mismo.

Porras y Robertson (1992) (citado por Guízar 2013), sostuvieron:

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. (p. 6)

En la misma línea, los autores concordaron con la necesidad de hacer frente a los cambios del entorno con miras al desarrollo de cada uno de los miembros de la organización, y consecuentemente el desarrollo organizacional en general, a través de mejores niveles de rendimiento.

Escudero, Delfín y Arano (2015) afirmaron:

El DO es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización. (p. 3)

Para los autores, el desarrollo organizacional se enfoca en elementos propios de la cultura organizacional, los cuales deben reforzarse o modificarse con el fin de responder a los cambios del entorno. Asimismo, resalta la importancia del talento humano a quienes se les debe prestar especial atención si se busca cumplir los objetivos organizacionales.

Bennis (1969) (citado por De Faria 2004) definió el D.O. como:

Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los cambios. (p. 27)

De acuerdo a esta definición, se puede apreciar que concuerda con la definición anterior, en la que se resalta la necesidad de cambiar atributos de la cultura organizacional, y adaptarse a las novedades que influyen en la empresa, y que la obligan a enfrentar diversos cambios día a día.

Chiavenato (2009) señaló el DO como:

Un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización. (p. 436)

Como informó Chiavenato, el desarrollo organizacional se basa principalmente en la gestión del cambio, debido al contexto actual en el que se ven envueltas las empresas, lo que las exhorta a saber adaptarse a los cambios y esto significa, cambiar los paradigmas de la organización y sus integrantes, para juntos poder asimilar y hacer frente a nuevas oportunidades o amenazas del entorno.

De la misma manera, la fundamentación teórico – científica para la variable dependiente desarrollo organizacional (DO), que respalda la presente investigación se presenta a continuación:

El DO no es un concepto nuevo y muchas veces es conocido como cambio organizacional, representa un gran avance para las empresas; ya que permite

comprender que las organizaciones son sistemas que funcionan gracias a las relaciones interpersonales de forma dinámica y por lo tanto, deben responder oportunamente a los cambios que surgen en el entorno de hoy en día.

Objetivos básicos del DO

Porret (2014) señaló que el DO busca sacar el máximo provecho de las personas mediante el trabajo en equipo, por lo cual sugiere como objetivos básicos del DO (p. 484):

- Desarrollar potencialidades
- Diagnosticar problemas
- Estimular sentimientos y emociones hacia el logro de objetivos
- Desarrollar la conciencia
- Fomentar la colaboración entre los equipos de trabajo
- Desarrollar la comunicación como eje central

Modelo de cambio de Kurt Lewin

Uno de los modelos en los cuales se apoya el Desarrollo Organizacional es el modelo de cambio de Kurt Lewin (1985) (citado por Guízar 2013, pp.28-29), el cual consiste en el análisis de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, a través de un plan de tres fases:

Descongelamiento: Implica modificar las fuerzas que mantienen a la organización en una situación estable, a través de la reducción de dichas fuerzas (empieza a desestabilizarse)

Cambio o movimiento: Consiste en que la organización se mueva o reoriente hacia un nuevo estado (ya no es estable), considerando la variación en factores de comportamiento; es decir, desarrollar nuevos valores, hábitos, creencias, etc.

Recongelamiento: La organización pasa a un nuevo estado de equilibrio (vuelve a ser estable), el cual requerirá de constante apoyo a través del desarrollo de una nueva la cultura, normas y estructuras organizacionales.

Adicionalmente, Lewin (1985) señaló que estas fases se podrán alcanzar satisfactoriamente bajo estas condiciones:

Si se detecta la raíz del problema

Si se determina cual es la situación actual

Si se identifican cuáles son las metas a lograr

Si se descubren cuáles son las fuerzas positivas y negativas que influyen sobre el problema

Si se desarrolla una estrategia eficaz de adaptación al cambio, partiendo la situación actual hacia las metas trazadas.

(Citado por Guízar 2013, pp. 28-29)

Principios de la filosofía del DO

Para comprender mejor la fundamentación del DO, es preciso presentar aquellos principios que ha identificado Guízar (2013, p. 9):

El hombre es bueno

Los individuos son percibidos como seres humanos

Las personas evolucionan y van cambiando

Las individualidades (características) tienen un valor importante

Se confía en las personas

Se aceptan los riesgos

Existe colaboración

Los individuos son personas integrales

Los comportamientos son auténticos

Estos principios muestran claramente que el DO se apoya y orienta en la “Teoría Y” de Douglas McGregor.

Teoría X y Y de Douglas McGregor

Las teorías X y Y representan las formas de comprender el comportamiento humano, las cuales son empleadas por los directivos para dirigir y motivar a los colaboradores. De esta forma, Mc Gregor (1960) (citado por Alles 2008, pp.45-46) propuso una serie de supuestos para ambas teorías.

Para la Teoría X:

El individuo siente un rechazo intrínseco hacia el trabajo y lo evita siempre que le es posible.

Ya que la persona huye del trabajo, constantemente se les tiene que obligar a trabajar, y tienen que estar controladas, amenazadas y dirigidas.

No asumen responsabilidades y tienen poca ambición.

La teoría X presenta un estilo de dirección autoritaria e inflexible, en el que se espera que las personas sólo trabajen dentro de lo establecido en el manual de organización y funciones, a través de una serie de políticas y normas que solo se enfocan en cumplir los objetivos organizacionales, dejando de lado el bienestar del recurso humano.

Para la Teoría Y:

A las personas no les disgusta el trabajo, por el contrario prefieren el esfuerzo físico y mental, en base a recompensas.

Existe una autodirección y autocontrol en pos de los objetivos organizacionales, se muestran comprometidos.

Las personas buscan responsabilidades, son creativas y solucionan

conflictos.

Poseen potencialidades

La teoría Y, por su parte, muestra un estilo de dirección más participativo y democrático, en el que se busca que los colaboradores desarrollen el sentido de autoridad sobre ellos mismos; es decir, desarrollen un liderazgo personal que paulatinamente contribuirá a que ejerzan un mejor rendimiento y un mayor aporte a la empresa.

Bajo estos supuestos, el DO puede ser entendido desde la perspectiva de la Teoría Y; pues se requiere de un adecuado sistema de motivación y dirección que permita guiar a los colaboradores en el proceso de adaptación al cambio. Si no se motiva adecuadamente y solo se le imponen los cambios, justamente se logrará la resistencia al mismo.

Es claro que se debe trabajar bajo un control y lineamientos propios de una empresa, deben haber autoridades que regulen el buen funcionamiento y desempeño de la misma, pero asimismo, se reitera la necesidad de brindar a las personas un trato adecuado, siempre respetándolas y brindándole oportunidad de desarrollo y autonomía; ya que de esta forma podrán cumplir con sus labores efectivamente, consiguiendo buenos resultados. Por lo tanto, resulta vital considerar los supuestos de la Teoría Y al momento de gestionar el desarrollo organizacional.

Dimensiones del DO

Chiavenato (2009) afirmó que “el DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización” (pp. 436-437). A partir de esta definición se identifican las siguientes dimensiones dentro del DO:

Dimensión 1: Proceso de solución de conflictos

Este proceso implica las estrategias o herramientas que utiliza una empresa para hacer frente a las oportunidades o amenazas que surgen en su entorno. La idea se basa en buscar soluciones sinérgicas a los problemas, de modo que todas las partes ganen más mediante la cooperación que mediante el conflicto.

A partir de esta definición pueden identificarse los siguientes indicadores:

Identificación del problema: detectar la raíz del conflicto

Generación de alternativas: plantear las posibles opciones que puedan dar solución al conflicto.

Capacidad de respuesta: hace alusión a la rapidez para responder a los problemas que surgen en el entorno.

Dimensión 2: Proceso de renovación

Consiste en la adaptación de los procesos para la solución de problemas, según lo que demanda el contexto. El DO tiene como finalidad mejorar los procesos que desarrollan las organizaciones para reinventarse, permitiendo de esta forma que los gerentes o administradores puedan adaptar la gestión de conflictos con mayor facilidad y rapidez, según como se van suscitando en el contexto empresarial.

Guízar (2013) señaló respecto al DO, “su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento, con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo, tanto de la organización como de sus integrantes” (p. 57). Hoy en día considerando la velocidad con la que día a día surgen nuevas empresas, nuevas herramientas y se hace frente a nuevos retos, resulta de vital importancia poder renovarse y reinventarse constantemente para ajustarse a los cambios que surgen en el entorno y responder con éxito oportunamente. Si la empresa hace un buen trabajo en el proceso de renovación

podrá adelantarse a las amenazas que se le presenten.

Chiavenato (2009, p. 437) señaló como tercera dimensión:

Dimensión 3: Administración participativa

La administración participativa se basa en compartir la administración con todos los colaboradores, esto significa dejar de lado la estructura jerárquica y vertical para hacer prevalecer una estructura más plana y horizontal, de modo que los trabajadores adquieran un papel más importante en la toma de decisiones de la empresa. Para lograr este cambio, los directivos deben tomar conciencia del cambio en cuanto a la cultura organizacional (actitudes, creencias, valores).

Guízar (2013) señaló que un sistema de administración participativa posee las siguientes características (p. 173):

Plena confianza y libertad del equipo para hablar con sus jefes acerca de sus labores. (liderazgo).

Existe motivación en todos los niveles jerárquicos.

La comunicación se dirige a todos los niveles horizontales y verticales.

La toma de decisiones es realizada en toda la organización.

Como cuarta dimensión del DO, Chiavenato (2009, p. 437) mencionó:

Dimensión 4: Empowerment de equipos

Esta dimensión va de la mano con la dimensión administración participativa; ya que sugiere la creación de equipos a través de la asignación de responsabilidades. Esto implica trabajar en equipo bajo un enfoque participativo, empoderando a las personas para darles autonomía en las decisiones.

Ríos, Téllez y Ferrer (2010) señalaron los siguientes indicadores para esta dimensión (p. 106):

Autonomía: autodeterminación para iniciar y continuar una actividad.

Competencias: se refiere a las capacidades para el desarrollo de las actividades asignadas.

Impacto: implica el grado con el que una persona puede influenciar de forma estratégica con sus acciones y decisiones en el contexto laboral.

I.3 Justificación

Debido al grado de importancia del presente estudio para la empresa Pentagraf S.A.C., se presentan a continuación las justificaciones pertinentes. La investigación aportará a mejorar los estudios realizados referente a este tema para cualquier tipo de empresa, debido a que ayudará a tomar mejores decisiones respecto al Desarrollo de las organizaciones y de esta forma cambiar la filosofía o modo de pensar de los integrantes de la misma, mejorando los niveles de rendimiento; y por ende alcanzando el logro de los objetivos planteados.

I.3.1 Justificación teórica

Como aporte teórico, el presente estudio se apoya en las propuestas y modelos teóricos de autores como: Douglas McGregor, Idalberto Chiavenato, Rafael Guízar, Kurt Lewin, Thomas Saporito, entre otros autores quienes muestran que el Coaching es un factor importante que contribuye al Desarrollo Organizacional.

I.3.2 Justificación práctica

El aporte práctico de esta investigación consiste en dar a conocer que las empresas hoy en día deben estar conscientes y al tanto del uso y puesta en marcha de herramientas de gestión modernas como lo es el Coaching y enfocar sus esfuerzos

hacia una mejora continua en la gestión organizacional. De esta forma, las empresas pueden alcanzar mejores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad en el mercado actual.

I.3.3 Justificación metodológica

El presente trabajo de investigación contribuirá como soporte a aquellos estudios realizados referentes a Coaching y Desarrollo Organizacional, aplicado a cualquier tipo de empresa, debido a que ayudará a tomar mejores decisiones para la gestión del talento humano en un entorno cambiante, y por ende influirá en el desenvolvimiento de la organización en general.

La relevancia de la investigación radica en que servirá como soporte académico para estudiantes de las Escuelas de Ciencias Empresariales, así como las demás personas interesadas en el desarrollo organizacional. Asimismo, constituye un modelo para ser replicado en otras empresas del mismo o diferente sector; pues permitirá una adecuada gestión empresarial orientada al progreso y avance como empresa.

I.4 Problema

I.4.1 Planteamiento del problema

A nivel internacional, se vive en un mundo altamente competitivo, en el cual las organizaciones se ven expuestas a diversos cambios y retos día a día. Es evidente entonces, que las empresas busquen un mejor rendimiento de sus colaboradores; reflejados en niveles óptimos de eficacia, eficiencia y mejora continua. Sin embargo, se debe tener en cuenta que no se puede alcanzar un mejor desempeño si las personas no conocen o descubren qué es lo que pueden aportar a sus labores, y no cuentan con el soporte adecuado que garantice la calidad en la gestión del talento humano.

La International Coach Federation (2015) señala “El coaching profesional es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”. Según el 2016 ICF Coaching Study, se estima que actualmente existen aproximadamente 53 300 coaches profesionales en ejercicio en todo el mundo. De esta cifra, el 35% corresponde a Europa Occidental, seguida por Norteamérica con un 33%.

Google es una de las empresas que aplica coaching de manera satisfactoria alcanzando un 97% de efectividad. La Directora de RR.HH. Internacional de Google, Mireia Vidal, sostiene que para ser un buen administrador es necesario ser un buen coach; así como contar con las herramientas que le permiten bloquear cualquier obstáculo que intervenga en el camino al logro de objetivos. Aunado a ello, la estructura organizacional debe ser plana, permitiendo que las personas trabajen en equipo de forma ordenada y planificada, porque “el coaching es la herramienta más potente para acelerar el desarrollo y hay que hacerlo para todo el mundo”. (Torres, 2015, párr. 3).

Asimismo, Nestlé España es otro ejemplo de empresa que se enfoca en el desarrollo profesional de sus empleados, a través del coaching. De acuerdo con Amparo Castellón, responsable de Selección, Formación y Desarrollo en Nestlé, el coaching contribuye a destapar el potencial de las personas, obteniendo así mejores resultados a través del compromiso y desarrollo de las mismas. (Escuela Europea de Coaching, 2015, párr. 1). Esto se evidencia claramente en el éxito empresarial que posee gracias a una adecuada gestión del talento.

Según un estudio del IAE Business School (Falbo, 2011, párr. 2) sobre coaching ejecutivo, se pudo identificar el incremento en la difusión de su uso en cada vez más países. Se obtuvo que el 84,6% de las 182 principales empresas en México, Chile, Argentina, Brasil y otros países de dicha región. A partir de la información recolectada, se proyecta que las empresas van a apostar por implementar; y si ya lo hacen, van a incrementar la inversión en la misma. Esto se debe a que se ha podido

evidenciar el impacto que tiene el coaching apuntando a la mejora del liderazgo, la retención de talento, la satisfacción laboral y la gestión de adaptación al cambio.

En la misma línea, ya que cada vez más ejecutivos están utilizando el coaching como estilo de liderazgo, se hace referencia al Grupo Bancolombia (ICF, 2014), el cual presta especial atención en el desarrollo de sus directivos a través de un programa de coaching, como herramienta la mejora del desempeño de sus colaboradores, permitiendo a su vez el logro de objetivos, y planes establecidos.. El coaching implementado de manera formal y organizada, ha permitido que el Banco se convierta en una organización reconocida por su buen performance en el mercado.

A nivel nacional, se presenta un escenario altamente competitivo, en el cual día a día surgen nuevas empresas con propuestas innovadoras; por lo tanto, el desafío se enfoca en ser cada vez más productivos, traducidos en mejores niveles de rendimiento laboral. Las empresas debe darse cuenta de la importancia de sus colaboradores como recurso principal de la organización; lo primordial hoy, es capacitarlo y proporcionarle las bases necesarias para que su desempeño sea el esperado.

La visión de negocios, actualmente, ya no es más de tipo tradicionalista; por el contrario, se ha optado por seguir estructuras horizontales, de tal manera que los equipos de trabajo se sientan partícipes y comprometidos al éxito organizacional. La tendencia hoy en día es trabajar conjuntamente, mostrando interés por el desarrollo de las personas, proporcionándoles capacitación y retroalimentación oportuna. .

En este contexto, las estrategias de inclusión laboral y desarrollo del liderazgo vienen siendo adoptadas de manera progresiva por cada vez más organizaciones en el Perú, ya que ambas resultan ser muy efectivas para adquirir y desarrollar el talento humano. El número de empresas que optan por invertir en programas de coaching en el país, ha crecido sostenidamente en la última década, debido a que se ha

comprobado que las organizaciones que han apostado por realizar cambios relevantes, han logrado resultados positivos gracias al coaching.

Un claro ejemplo en el Perú es Scotiabank, de acuerdo al Ranking Great Place to Work (2015), este ocupa el sexto lugar entre las mejores empresas del país. Miguel Uccelli, CEO de Scotiabank, manifiesta que el coaching ha sido una herramienta muy útil para este reconocimiento. Su compromiso con el desarrollo profesional de las personas que integran la organización se ha evidenciado en las iniciativas que proponen para reforzar sus conocimientos, habilidades y actitudes, a través de sesiones de coaching orientadas a la mejora del performance, alineándose a los objetivos estratégicos de la organización.

Específicamente para el presente proyecto de investigación, la empresa Pentagraf S.A.C es una empresa familiar dedicada a las artes gráficas e impresiones en Offset. Se funda en 1991 en la Calle. Caylloma del Centro de Lima, posteriormente se muda a la Av. Arenales N° 1245, para finalmente instalarse en Jr. Pomabamba 770 – Breña, donde se ubica actualmente. En el transcurso de 26 años, se ha consolidado como una empresa diferente dentro del mercado de la industria gráfica nacional.

En la actualidad, cuenta con impresoras modernas y de última generación tecnológica, presente en toda su cadena productiva. Como toda empresa, Pentagraf S.A.C busca incrementar sus ganancias, sin dejar de lado al personal, los procesos productivos de la empresa y la satisfacción de los clientes. Sin embargo, se ha venido detectando ciertas deficiencias en cuanto al rendimiento de los colaboradores, los cuales se muestran reacios a adaptarse a los cambios de su entorno; y no se evidencia un desarrollo tanto del personal como de la organización en general. Los colaboradores se muestran desmotivados y no se desempeñan al 100%, no existe una capacitación adecuada, hace falta implementar programas de mejora continua, que permitan descubrir el potencial de cada uno de sus integrantes, de modo que puedan mejorar la productividad y se alcancen los objetivos organizacionales.

Se ha detectado asimismo la presencia de conflictos, y la falta de tino para poder resolverlos, no existe trabajo en equipo ni una comunicación horizontal y efectiva que les permita mediar dentro de las situaciones de conflicto. Aunado a ello; ya que los colaboradores no se sienten motivados, no están comprometidos hacia una adecuada gestión del cambio. Lo cual resulta vital hoy en día debido a los avances tecnológicos y constantes factores que influyen en el entorno de trabajo. Es así, que la empresa se encuentra en la búsqueda de respuestas para estas falencias, por lo cual el Coaching resulta una herramienta vital para el éxito y desarrollo organizacional.

I.4.2 Problema general

¿Cómo el coaching se relaciona con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?

I.4.3 Problemas específicos

¿Cómo los fundamentos sociales se relacionan con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?

¿Cómo los fundamentos técnicos se relacionan con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?

¿Cómo los fundamentos éticos se relacionan con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?

I.5 Hipótesis

I.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

I.5.2 Hipótesis específicos

Existe relación significativa entre los fundamentos sociales y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

Existe relación significativa entre los fundamentos técnicos y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

Existe relación significativa entre los fundamentos éticos y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

I.6 Objetivos

I.6.1 Objetivo general

Determinar la relación del coaching con el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

I.6.2 Objetivos específicos

Identificar la relación de los fundamentos sociales con el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

Identificar la relación de los fundamentos técnicos con el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

Identificar la relación de los fundamentos éticos y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

II. Marco metodológico

II.1 Variables

Definición conceptual de la variable Coaching

Según Bayón (2014), señaló:

El coaching ha de entenderse como una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una persona, a un equipo de trabajo o a una organización, para liberar su talento potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado. (p. 16)

Definición operacional de la variable Coaching

Es una herramienta de gestión empresarial que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona, bajo fundamentos sociales, técnicos y éticos, con el objetivo de que alcancen sus metas o desarrollen habilidades específicas por sí mismos, en la empresa Pentagraf S.A.C.

Se presentan 3 dimensiones:

Fundamentos Sociales

Fundamentos Técnicos

Fundamentos Éticos

Definición conceptual de la variable Desarrollo Organizacional

Escudero, Delfín y Arano (2015) afirmaron:

El DO es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la

organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas de la organización. (p. 3)

Definición operacional de la variable Desarrollo Organizacional

Es un proceso que pretende brindar respuesta a los cambios que surgen en el entorno de la empresa Pentagraf S.A.C., enfocándose en el desarrollo individual de cada uno de sus colaboradores, mediante un proceso de solución de conflictos, de renovación, administración participativa y empowerment, hacia un mejor desempeño como organización.

Se presentan 4 dimensiones:

Proceso de solución de conflictos

Proceso de renovación

Administración participativa

Empowerment

II.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable Coaching

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Fundamentos sociales	Autoconocimiento	1	Totalmente de acuerdo	Bueno: de 32 a 60
	Desarrollo de potencial	2	De acuerdo	Regular: de 18 a 31
Fundamentos técnicos	Liderazgo	3-4	de acuerdo	
	Desempeño	5	ni en desacuerdo	Malo: de 12 a 17
	Compromiso	6-7	En desacuerdo	
Fundamentos éticos	Retroalimentación	8	Totalmente en desacuerdo	
	Escucha activa	9		
	Disciplina	10-11		
	Confidencialidad	12		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable Desarrollo Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Proceso de solución de conflictos	Identificación del problema	13	Totalmente de acuerdo	Bueno: de 34 a 60
	Generación de alternativas	14	De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Regular: de 18 a 33
	Capacidad de respuesta	15	En desacuerdo	Malo: de 12 a 17
Proceso de renovación	Adaptación al cambio	16 17	Totalmente en desacuerdo	
Administración participativa	Compromiso	18		
	Comunicación oportuna	19-20		
Empowerment	Trabajo en equipo	21		
	Motivación	22		
	Autonomía	23		
	Competencias	24		
	Impacto			

Fuente: Elaboración propia

II.3 Metodología

La presente investigación se ha desarrollado con enfoque Cuantitativo, de diseño no experimental, con las variables cualitativas: coaching y desarrollo organizacional, con un enfoque real en el distrito de Breña en el año 2017; además busca cuantificar los resultados con el análisis estadístico. Finalmente se aplicó el método analítico – sintético.

II.4 Tipos de estudio

Según el tipo de investigación, la presente investigación cumple con las condiciones metodológicas de una investigación no experimental y básica, bajo un nivel descriptivo – correlacional.

Por su finalidad, esta investigación es de tipo Básica, ya que se busca conocer y entender mejor las características y percepciones de los colaboradores para de esta manera ofrecerles las herramientas y condiciones necesarias que contribuyan a mejorar el desarrollo organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 27). Asimismo, en base a las teorías presentadas se pretende investigar el problema de la presente investigación con el tema “Coaching y su relación con el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., distrito de Breña, año 2017”.

Descriptivo

El presente trabajo de investigación, es de tipo descriptivo debido a que se miden las variables de manera independiente con el objetivo de alcanzar la mayor precisión posible (Hernández et. al., 2010, p. 80).

Correlacional

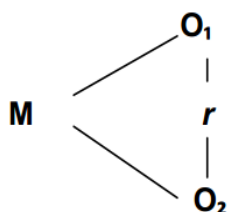
Asimismo, por su profundidad, la presente investigación es de tipo Correlacional

debido a que se pretende establecer el grado de relación o asociación no causal entre ambas variables y la forma cómo interactúan las mismas. (Hernández et. al., 2010, p. 81).

II.5 Diseño

El diseño seleccionado para la investigación es el No experimental; ya que no hubo manipulación de las variables de estudio; es decir, solo se observaron en su contexto natural para proceder a su análisis. Asimismo, se empleó el diseño Transversal; debido a que se analizaron las variables en un periodo determinado en el año 2017, a fin de determinar la Correlación de la variable independiente “Coaching” y la variable dependiente “Desarrollo Organizacional”. (Hernández et. al., 2010, pp. 149-151).

Asimismo, se empleó el diseño de investigación No Experimental de tipo descriptivo correlacional, el cual se representa a continuación:



Donde:

O1: Variable Independiente

O2: Variable Dependiente

r: Correlación

M: Muestra

II.6 Población, muestra y muestreo

II.6.1 Población

La población o universo que constituye el objeto de la investigación, la conforma todo

el personal que labora en la empresa Pentagraf S.A.C., ubicada en el distrito de Breña en el año 2017, el cual alcanza un total de 56 colaboradores.

Tabla 3

Total de colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

N°	Unidad de Análisis	Total
1	Administrativos	16
2	Operarios	40
	Total	56

II.6.2 Muestra

Se aplicó una Muestra No Probabilística; ya que la elección de los elementos depende de las características de la presente investigación o de quien realiza la muestra, mas no depende de la probabilidad. (Hernández et. al., 2010, p. 176).

II.6.3 Muestreo

Debido a que la población de estudio es pequeña, se decidió tomar en cuenta a la totalidad de la población: 56 colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., los cuales fueron evaluados mediante un censo.

Criterios de inclusión

Se analizó a todos los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C; sin hacer distinción en cuanto a sexo, profesión, nivel cultural, accesibilidad, entre otras, al momento de evaluarlos; ya que todos conforman el objeto de estudio de la presente investigación.

Criterios de Exclusión

No aplican para el presente estudio; ya que se han considerado a todos los trabajadores de la empresa Pentagraf S.A.C.

II.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

II.7.1 Técnica

La técnica seleccionada fue el censo; el cual es un método de recolección de datos que permite obtener información de todos los elementos que conforman la población o universo de estudio. Es decir, se analizó a la totalidad de empleados de la empresa Pentagraf S.A.C., ubicada en el distrito de Breña en el año 2017. De esta forma se pudo recoger información más precisa acerca del tema en análisis.

II.7.2 Instrumento

El censo se aplicó a través de un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual se conforma de dos secciones. La primera sección incluye preguntas demográficas: edad, género, tiempo en la empresa. En la segunda parte se recogen datos puntuales sobre el Coaching y el Desarrollo Organizacional, mediante 24 preguntas, que fueron calificadas a través de la escala de Lickert de cinco puntos:

Tabla 4

Escala de Lickert.

Escala de Lickert	
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Coaching y Desarrollo Organizacional

Autor y Año: Vivian Anais Melissa Angeles Fernández - 2017

Universo de estudio: 56 colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C.

Nivel de confianza: 95.0%

Margen de error: 5.0%

Tamaño muestral: 56 colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C.

Tipo de técnica: Censo

Tipo de instrumento: Cuestionario

Fecha trabajo de campo: 24 de mayo de 2017

Escala de medición: Escala de Lickert

Tiempo utilizado: 30 minutos

Tabla 5

Niveles y rangos de las variables de estudio

Niveles	Coaching	Desarrollo Organizacional
Bueno	32-60	34-60
Regular	18-31	18-33
Malo	12-17	12-17

El instrumento propuesto se presenta en el Apéndice C.

Validez

Validez del instrumento para medir el Coaching

Para determinar la consistencia interna en relación lógica, el instrumento se sometió a juicio de expertos, para ello se solicitó el aporte de 2 doctores y 1 magíster, acreditados en el conocimiento de las variables y de la investigación. Cabe precisar que el instrumento fue evaluado teniendo en cuenta tres indicadores: claridad, pertinencia y relevancia, en la cual se presenta los valores de SI corresponde y NO corresponde.

Tabla 6

Consolidado de validez de contenido por expertos del instrumento para medir la variable Coaching.

Criterios	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total
Pertinencia	Si	Si	Si	Si
Relevancia	Si	Si	Si	Si
Claridad	Si	Si	Si	Si

Validez del instrumento para medir el Desarrollo Organizacional

Para determinar la consistencia interna en relación lógica, el instrumento se sometió a juicio de expertos, para ello se solicitó el aporte de 2 doctores y 1 magíster, acreditados en el conocimiento de las variables y de la investigación. Cabe precisar que el instrumento fue evaluado teniendo en cuenta tres indicadores: claridad, pertinencia y relevancia, en la cual se presenta los valores de SI corresponde y NO corresponde.

Tabla 7

Consolidado de validez de contenido por expertos del instrumento para medir la variable Desarrollo Organizacional.

Criterios	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total
Pertinencia	Si	Si	Si	Si
Relevancia	Si	Si	Si	Si
Claridad	Si	Si	Si	Si

Asimismo, se indica los datos de los 3 expertos que validaron el instrumento aplicado en el presente estudio:

Dr. Carlos Sotelo Estacio

Dr. Leonidas Bravo Rojas

Mgtr. Samuel Rivera Castillo

Fiabilidad

El instrumento se sometió a prueba previa, para ello tomó como muestra a los 56 colaboradores con las mismas características de las unidades de análisis, se utilizó la fórmula del Alfa de Cronbach, cuyos resultados reportaron lo siguiente:

Tabla 8

Confiabilidad del Instrumento de las variables Coaching y Desarrollo Organizacional.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,958	24

Como se aprecia en la prueba de confiabilidad el valor obtenido alcanza un índice de 0,958; lo que indica una confiabilidad alta del instrumento para ambas variables de estudio.

II.8 Métodos de análisis de datos

El método empleado en el procesamiento de datos es el Método Estadístico; ya que se empleó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario bajo la escala de Lickert de 5 puntos, mediante el cual se enunciaron las preguntas de forma cualitativa y fueron valoradas por puntajes entre 1 y 5 (codificación), dependiendo de las respuestas de cada colaborador de la empresa Pentagraf S.A.C. El cuestionario fue revisado y validado por tres expertos en el tema de investigación, para luego determinar la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Seguidamente, se codificó la información en una base de datos a través del programa IBM SPSS Statistics V.23, el cual permitió realizar las pruebas estadísticas necesarias para la presente investigación.

Para el análisis de los datos se realizó un análisis descriptivo, para luego realizar los gráficos donde se mostró el resultado general de los datos obtenidos a partir de las respuestas otorgadas por los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., ubicada en el distrito de Breña en el año 2017.

Se ha utilizado el método estadístico:

Análisis Descriptivo

A través de este análisis, se pudo observar el comportamiento de ambas variables y se ejecutó la interpretación y síntesis de la información. Posteriormente, se presentaron los resultados mediante tablas de frecuencia y gráficos elaborados para cada dimensión y categoría en el software Microsoft Office Excel. Asimismo, se detalló la confiabilidad del instrumento; así como la descripción de las variables mediante tablas con sus respectivas gráficas e interpretaciones, haciendo uso del software IBM SPSS Statistics 23.

Análisis ligado a la hipótesis

Con el fin de ofrecer información más detallada y poder generalizar las conclusiones se decidió realizar también un análisis inferencial utilizando la prueba de hipótesis no paramétrica del Coeficiente de Correlación de Pearson para observar la aceptación o rechazo de las hipótesis nulas (General y Específicas). Los resultados obtenidos de los mismos fueron procesados de igual manera en el programa estadístico SPSS Statistics 23.

II.9 Aspectos éticos

El presente estudio se ha elaborado conforme al diseño de investigación cuantitativa establecida por la Universidad César Vallejo, para que sume a la gestión de investigación. Además, cumple con respetar escrupulosamente la autoría de las fuentes consultadas por medio de las citas según APA 6ta Edición, para lo cual se han señalado los datos bibliográficos adecuados. Para la ejecución del presente proyecto se contara con la autorización de la empresa de estudio Pentagraf S.A.C. y la participación voluntaria de todos sus colaboradores.

III. Resultados

III.1 Resultados descriptivos de la variable Coaching

Tabla 9

Nivel de Coaching de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	16.1
Regular	40	71.4
Bueno	7	12.5
Total	56	100.0

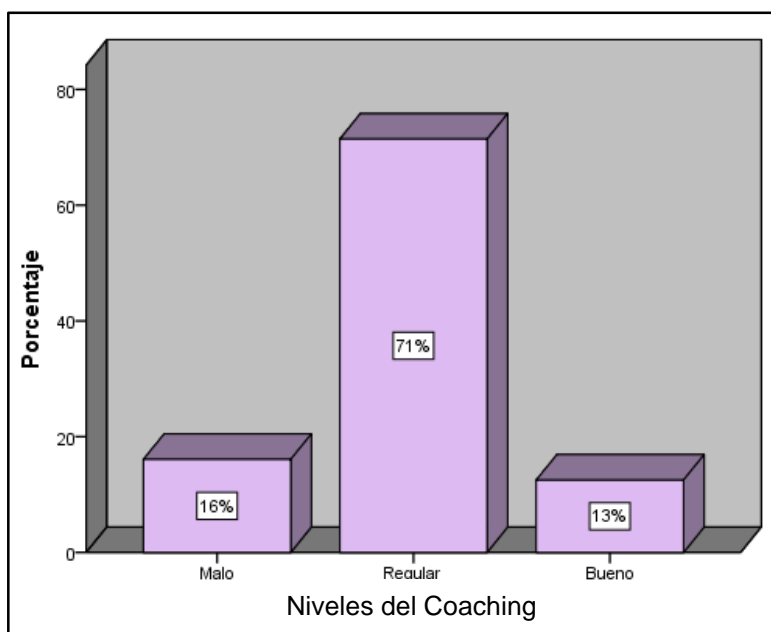


Figura 1. Nivel de Coaching de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

En la Tabla 9 así como en la Figura 1, se observa que el 71% de los encuestados opinan que el coaching percibido en la empresa se desarrolla de forma regular, mientras que el 16% manifiesta que existe un nivel de coaching malo en la empresa Pentagraf S.A.C.

Tabla 10

Nivel de Fundamentos Sociales de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	14	25.0
Regular	32	57.1
Bueno	10	17.9
Total	56	100.0

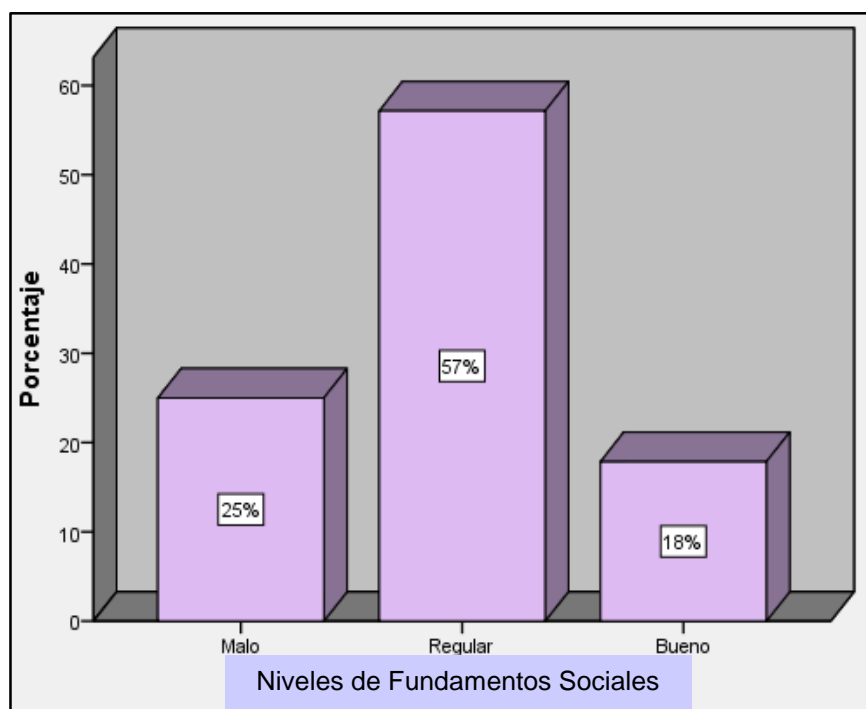


Figura 2. Nivel de Fundamentos Sociales de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

En la Tabla 10 así como en la Figura 2, se observa que el 57% de los encuestados señalan que los fundamentos sociales desarrollados en la empresa se encuentran en un nivel regular, mientras que 25% indican que dicha dimensión posee un nivel malo en la empresa Pentagraf S.A.C.

Tabla 11

Nivel de Fundamentos Técnicos de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	19	33.9
Regular	28	50.0
Bueno	9	16.1
Total	56	100.0

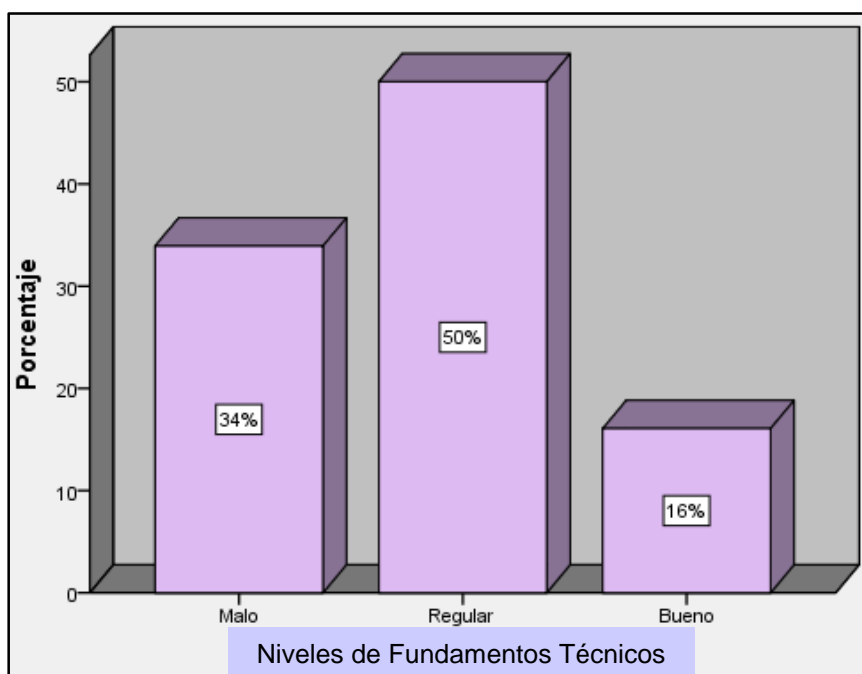


Figura 3. Nivel de Fundamentos Técnicos de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

En la Tabla 11 así como en la Figura 3, se puede observar que el mayor porcentaje es de 50%, es decir que esa población indica que los fundamentos técnicos que aplica la empresa se encuentran en un nivel regular, mientras que un 16% de los encuestados opina que el nivel de esta dimensión es malo en la empresa Pentagraf S.A.C.

Tabla 12

Nivel de Fundamentos Éticos de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	28.6
Regular	33	58.9
Bueno	7	12.5
Total	56	100.0

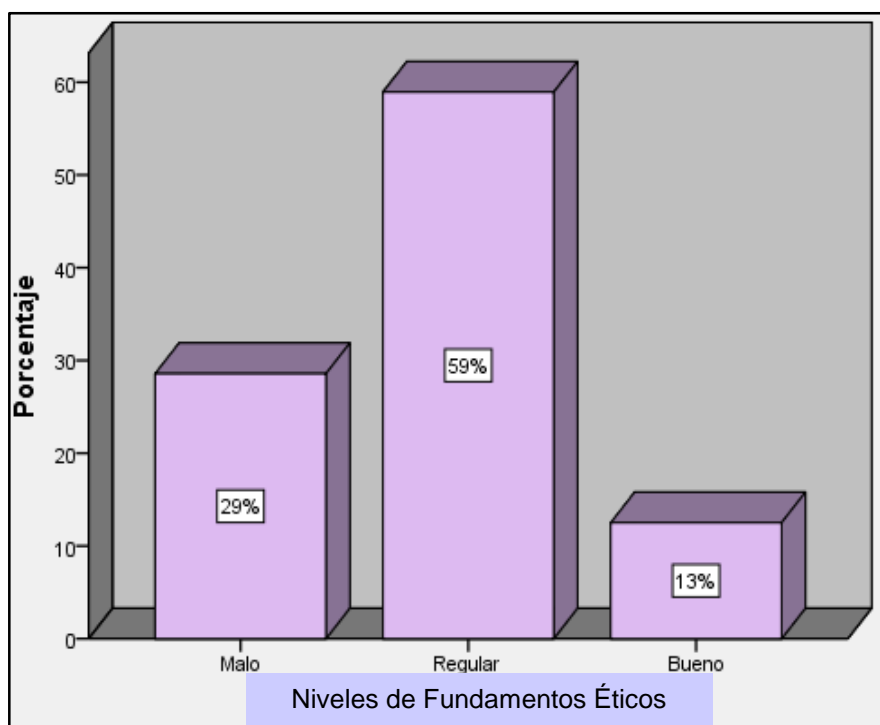


Figura 4. Nivel de Fundamentos Éticos de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

En la Tabla 12 así como en la Figura 4, se observa que el 59% de los encuestados indican que los fundamentos éticos se encuentran en un nivel regular en la empresa; por otro lado, solo el 13% menciona que dicha dimensión posee un nivel bueno en la empresa Pentagraf S.A.C.

Tabla 13

Nivel de Desarrollo Organizacional de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10	17.9
Regular	33	58.9
Bueno	13	23.2
Total	56	100.0

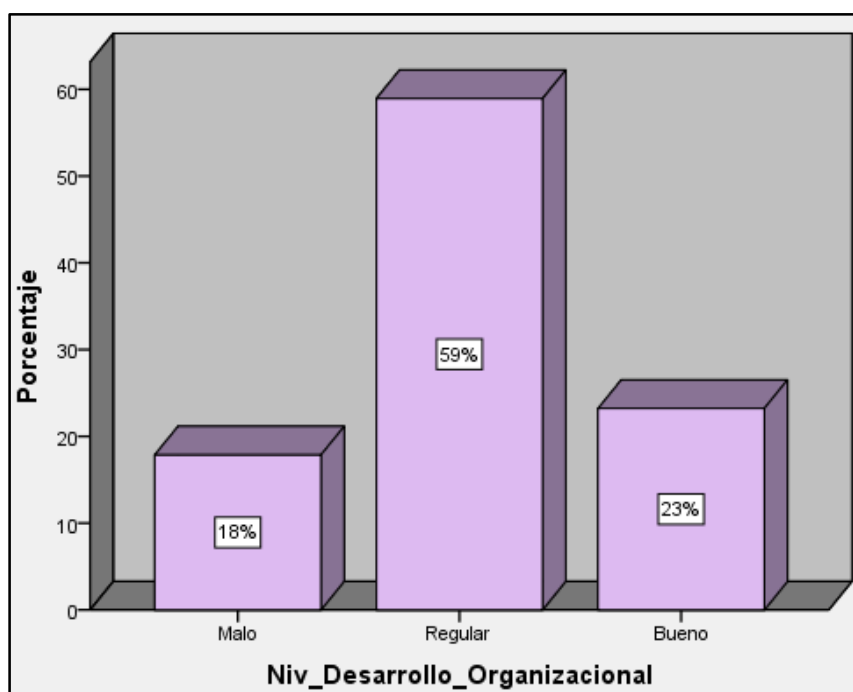


Figura 5. Nivel de Desarrollo Organizacional de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

En la Tabla 13 así como en la Figura 5, se observa que el 59% de los encuestados indican que el nivel de Desarrollo Organizacional es regular en la empresa; asimismo, el 23% menciona que dicha variable posee un nivel malo en la empresa Pentagraf S.A.C.

Tabla 14

Nivel de Proceso de solución de conflictos de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	39.3
Regular	26	46.4
Bueno	8	14.3
Total	56	100.0

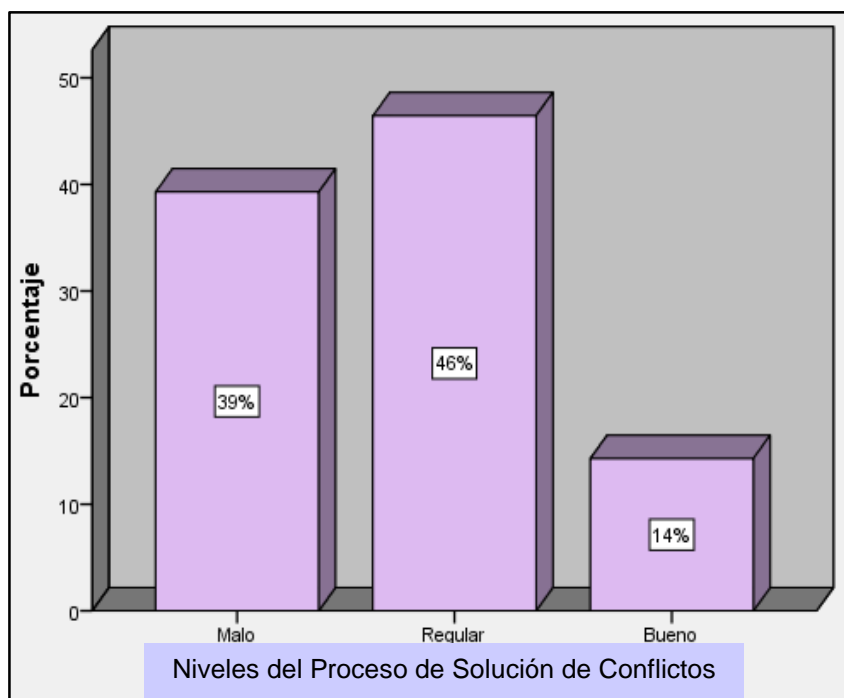


Figura 6. Nivel del Proceso de solución de conflictos de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

En la Tabla 14 así como en la Figura 6, se puede observar que el 46% de encuestados manifiesta percibir un nivel regular de la dimensión proceso de solución de conflictos en la empresa, mientras que solo un 14% señala que existe un nivel bueno de esta dimensión en la empresa Pentagraf S.A.C.

Tabla 15

Nivel del Proceso de renovación de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	29	51.8
Regular	15	26.8
Bueno	12	21.4
Total	56	100.0

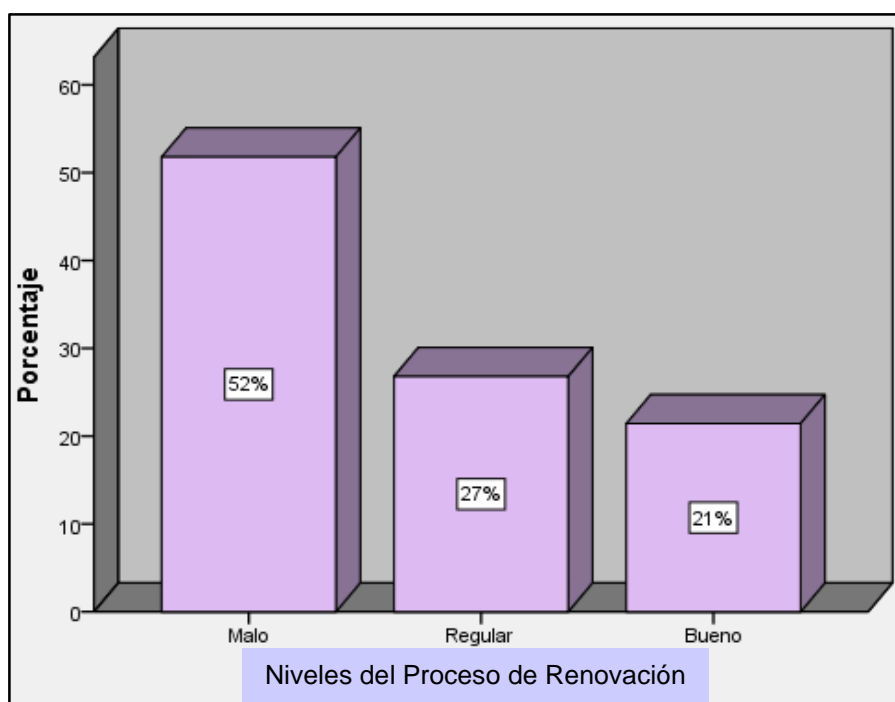


Figura 7. Nivel del Proceso de renovación de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

En la Tabla 15 así como en la Figura 7, se observa que el 52% de los encuestados indican que el proceso de renovación desarrollado en la empresa es malo, siendo el porcentaje más elevado para esta dimensión en la empresa Pentagraf S.A.C.

Tabla 16

Nivel de Administración participativa de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	26.8
Regular	31	55.4
Bueno	10	17.9
Total	56	100.0

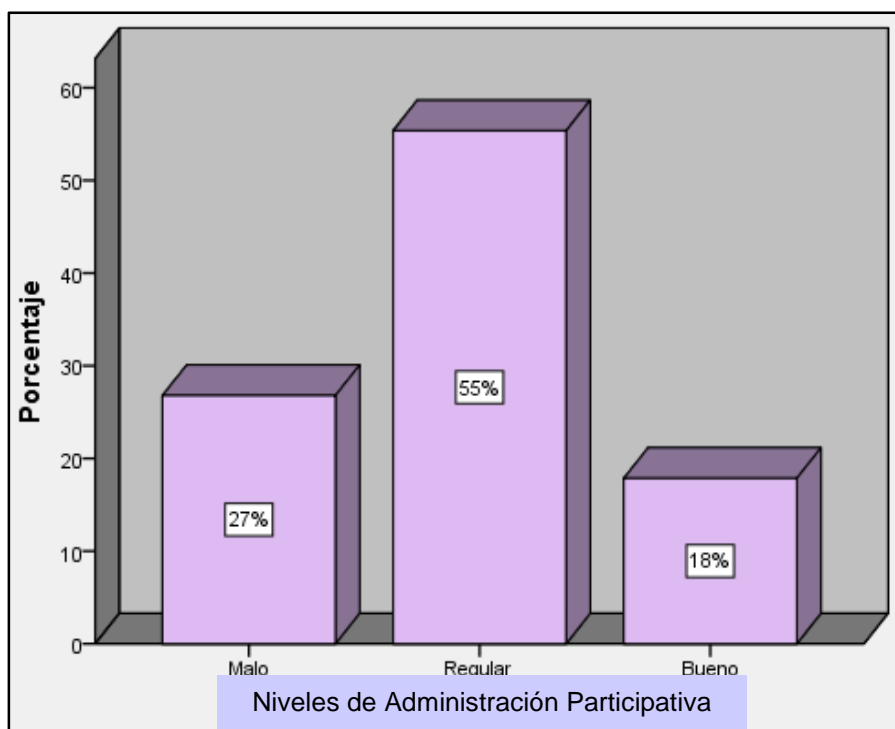


Figura 8. Nivel de Administración participativa de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

En la Tabla 16 así como en la Figura 8, se observa que el 55% de los encuestados indican que la administración participativa que se lleva a cabo en la empresa es regular, mientras que el 18% manifiesta percibir un nivel bueno respecto a dicha dimensión en la empresa Pentagraf S.A.C.

Tabla 17

Nivel de Empowerment de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	29	51.8
Regular	22	39.3
Bueno	5	8.9
Total	56	100.0

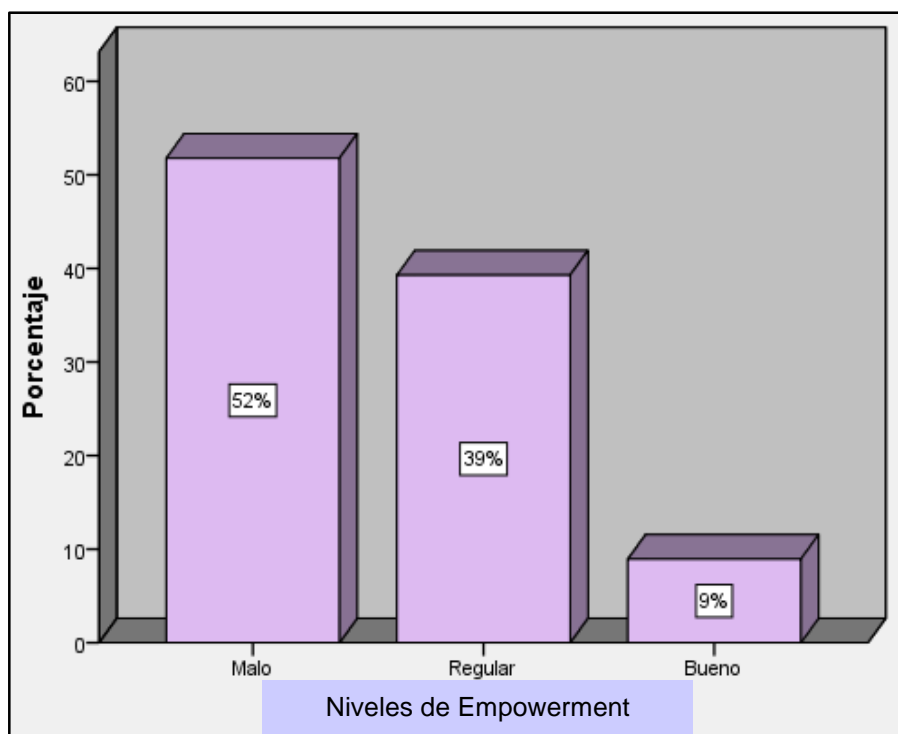


Figura 9. Nivel de Empowerment de acuerdo a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

En la Tabla 17 así como en la Figura 9, se observa que el 52% de los encuestados indican que el empowerment que se aplica en la empresa es malo, mientras que solo el 9% manifiesta que el proceso de empowerment desarrollado es bueno, en la empresa Pentagraf S.A.C.

Tablas cruzadas

Tabla 18

Distribución de frecuencias entre nivel de Coaching y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

		Desarrollo Organizacional			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Coaching	Malo	Recuento	4	5	0	9
		% del total	7.1%	8.9%	0.0%	16.1%
	Regular	Recuento	6	28	6	40
		% del total	10.7%	50.0%	10.7%	71.4%
	Bueno	Recuento	0	0	7	7
		% del total	0.0%	0.0%	12.5%	12.5%
		Recuento	10	33	13	56
Total		% del total	17.9%	58.9%	23.2%	100.0%

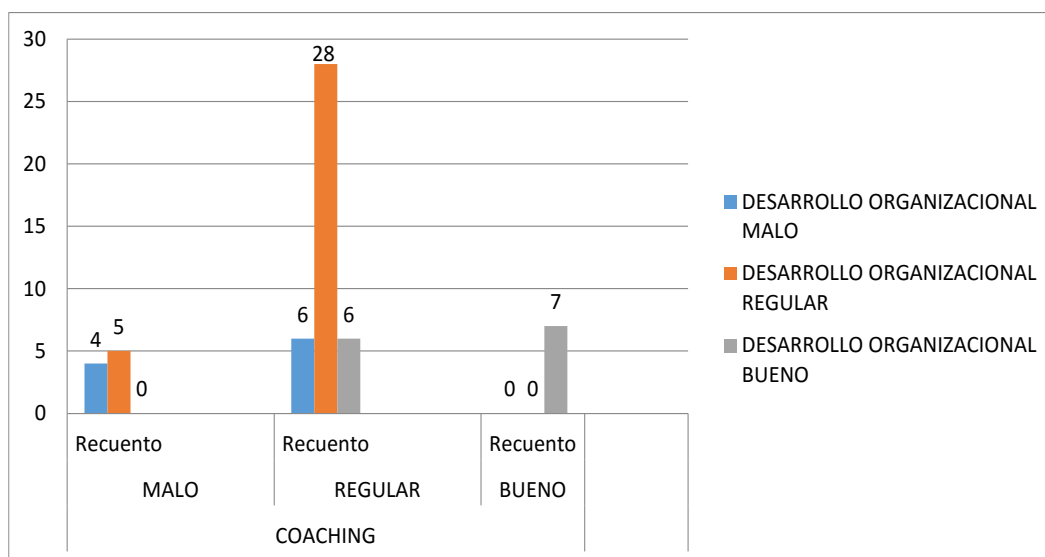


Figura 10. Nivel de Coaching y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

De la tabla 18 y figura 10 se observa que existe una buena orientación con respecto al nivel de coaching y desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., de los cuales se tiene que el 16% de los evaluados manifiestan que hay un nivel malo de coaching en el desarrollo organizacional. Asimismo, el 71% manifiestan que hay un nivel regular de coaching en el desarrollo organizacional; y por último, el 13% de los encuestados manifiestan que hay un nivel bueno de coaching en el desarrollo organizacional.

Tabla 19

Distribución de frecuencias entre nivel de Fundamentos Sociales y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

			Desarrollo Organizacional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Fundamentos Sociales	Malo	Recuento	4	7	3	14
		% del total	7.1%	12.5%	5.4%	25.0%
	Regular	Recuento	6	26	0	32
		% del total	10.7%	46.4%	0.0%	57.1%
	Bueno	Recuento	0	0	10	10
		% del total	0.0%	0.0%	17.9%	17.9%
Total		Recuento	10	33	13	56
		% del total	17.9%	58.9%	23.2%	100.0%

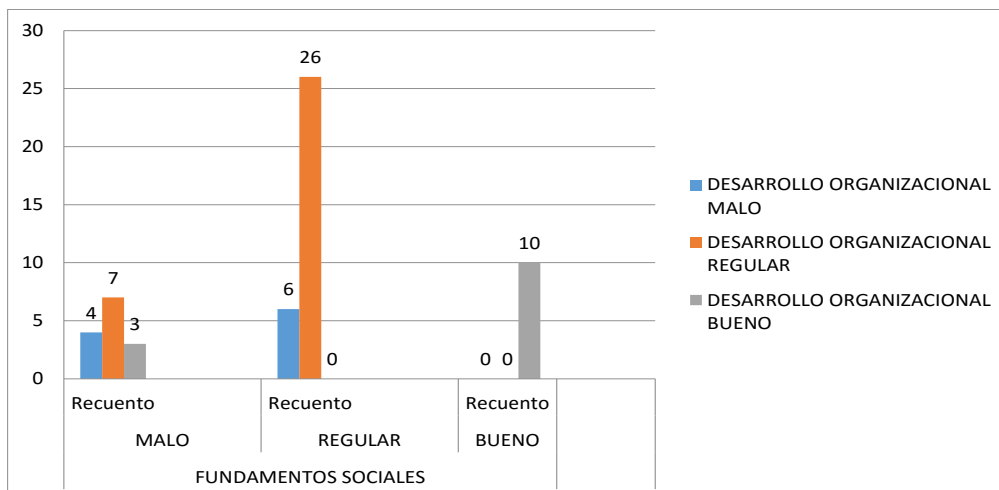


Figura 11. Barras entre nivel de Fundamentos Sociales y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

De la tabla 19 y figura 11 se observa que existe una buena orientación con respecto al nivel de fundamentos sociales y desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., de los cuales se tiene que el 25% de los evaluados manifiestan que hay un nivel malo de fundamentos sociales en el desarrollo organizacional. Asimismo, el 57% manifiestan que hay un nivel regular de fundamentos sociales en el desarrollo organizacional; y por último, el 18% de los encuestados manifiestan que hay un nivel bueno de fundamentos sociales en el desarrollo organizacional.

Tabla 20

Distribución de frecuencias entre nivel de Fundamentos Técnicos y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

			Desarrollo Organizacional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Fundamentos Técnicos	Malo	Recuento	10	9	0	19
		% del total	17.9%	16.1%	0.0%	33.9%
	Regular	Recuento	0	22	6	28
		% del total	0.0%	39.3%	10.7%	50.0%
	Bueno	Recuento	0	2	7	9
		% del total	0.0%	3.6%	12.5%	16.1%
Total		Recuento	10	33	13	56
		% del total	17.9%	58.9%	23.2%	100.0%

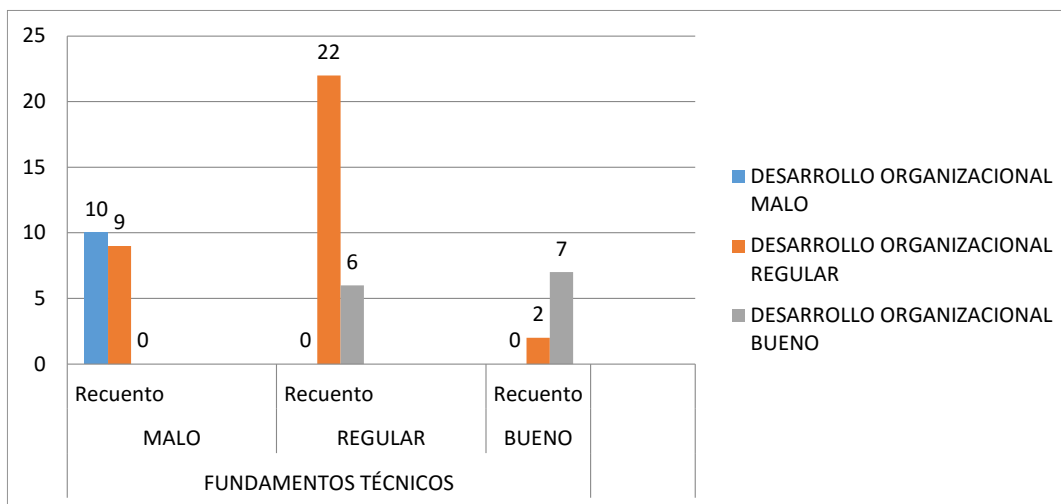


Figura 12. Barras entre nivel de Fundamentos Técnicos y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

De la tabla 20 y figura 12 se observa que existe una buena orientación con respecto al nivel de fundamentos técnicos y desarrollo organizacional en la empresa

Pentagraf S.A.C., de los cuales se tiene que el 34% de los evaluados manifiestan que hay un nivel malo de fundamentos técnicos en el desarrollo organizacional. Asimismo, el 50% manifiestan que hay un nivel regular de fundamentos técnicos en el desarrollo organizacional; y por último, el 16% de los encuestados manifiestan que hay un nivel bueno de fundamentos técnicos en el desarrollo organizacional.

Tabla 21

Distribución de frecuencias entre nivel de Fundamentos Éticos y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

			Desarrollo Organizacional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Fundamentos Éticos	Malo	Recuento	4	12	0	16
		% del total	7.1%	21.4%	0.0%	28.6%
	Regular	Recuento	6	21	6	33
		% del total	10.7%	37.5%	10.7%	58.9%
	Bueno	Recuento	0	0	7	7
		% del total	0.0%	0.0%	12.5%	12.5%
Total		Recuento	10	33	13	56
		% del total	17.9%	58.9%	23.2%	100.0%

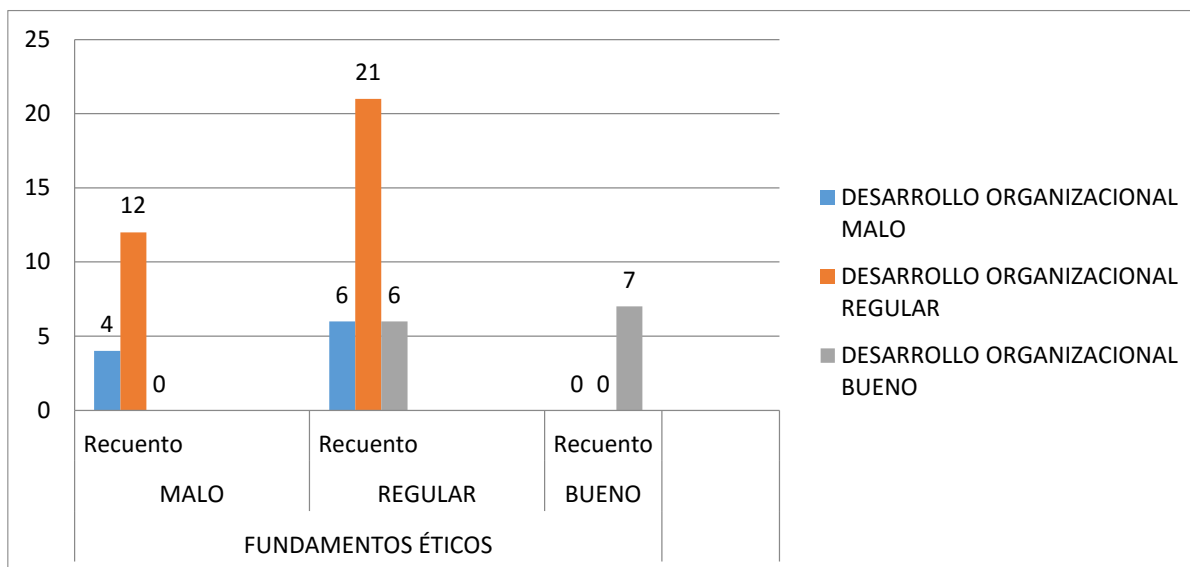


Figura 13. Barras entre nivel de Fundamentos Éticos y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

De la tabla 21 y figura 13 se observa que existe una buena orientación con respecto al nivel de fundamentos éticos y desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., de los cuales se tiene que el 29% de los evaluados manifiestan que hay un nivel malo de fundamentos éticos en el desarrollo organizacional. Asimismo, el 59% manifiestan que hay un nivel regular de fundamentos éticos en el desarrollo organizacional; y por último, el 13% de los encuestados manifiestan que hay un nivel bueno de fundamentos éticos en el desarrollo organizacional.

III.2 Resultados inferenciales

Prueba de Hipótesis General

Ho: No existe relación significativa entre el coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

H1: Existe relación significativa entre el coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

Nivel de Significancia: Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H_0 y se rechaza H_1 .

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 22

Prueba de Correlación de Spearman entre las variables Coaching y Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

			Coaching	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Coaching	Coeficiente de correlación	1.000	,775**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	56	56
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,775**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	56	56

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

Regla de decisión:

Sig >0.05: Se acepta H_0

Sig <0.05: Se rechaza H_0

En la Tabla 22, se puede observar que el valor obtenido como coeficiente de correlación de Rho de Spearman, es de $r=0,775$; con un $p=0.000$; lo cual indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre las variables de estudio, Coaching y Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C. Por lo tanto,

se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Prueba de Hipótesis Específicas

Hipótesis Especifica 1

Ho: No existe relación significativa entre los fundamentos sociales y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

H1: Existe relación significativa entre los fundamentos sociales y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

Nivel de Significancia: Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 23

Prueba de Correlación de Spearman entre la dimensión Fundamentos Sociales y la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

			Fundamentos Sociales	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Fundamentos Sociales	Coeficiente de correlación	1.000	,400**
		Sig. (bilateral)		.002
		N	56	56
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,400**	1.000
		Sig. (bilateral)	.002	
		N	56	56

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

Regla de decisión:

Sig >0.05: Se acepta Ho

Sig <0.05: Se rechaza Ho

En la Tabla 23, se puede observar que el valor obtenido como coeficiente de correlación de Rho de Spearman, es de $r=0,400$, con un $p=0.002$; lo cual indica que existe una relación moderada entre la dimensión Fundamentos Sociales de la variable independiente y la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Especifica 2

Ho: No existe relación significativa entre los fundamentos técnicos y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

H1: Existe relación significativa entre los fundamentos técnicos y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

Nivel de Significancia: Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H_0 y se rechaza H_1 .

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 24

Prueba de Correlación de Spearman entre la dimensión Fundamentos Técnicos y la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

			Fundamentos Técnicos	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Fundamentos Técnicos	Coeficiente de correlación	1.000	,749**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	56	56
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,749**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	56	56

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

Regla de decisión:

Sig >0.05: Se acepta H_0

Sig <0.05: Se rechaza H_0

En la Tabla 24, se puede observar que el valor obtenido como coeficiente de correlación de Rho de Spearman, es de $r=0,749$, con un $p=0.000$; lo cual indica que

existe una relación positiva y altamente significativa entre la dimensión Fundamentos Técnicos de la variable independiente y la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Específico 3

Ho: No existe relación significativa entre los fundamentos éticos y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

H1: Existe relación significativa entre los fundamentos éticos y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.

Nivel de Significancia: Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 25

Prueba de Correlación de Spearman entre la dimensión Fundamentos Éticos y la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

			Fundamentos Éticos	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Fundamentos Éticos	Coeficiente de correlación	1.000	,666**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	56	56
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,666**	1.000
Sig. (bilateral)		.000		
N		56	56	

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

Regla de decisión:

Sig >0.05: Se acepta Ho

Sig <0.05: Se rechaza Ho

En la Tabla 25, se puede observar que el valor obtenido como coeficiente de correlación de Rho de Spearman, es de $r=0,666$, con un $p=0.000$; lo cual indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la dimensión Fundamentos Éticos de la variable independiente y la variable Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

IV. Discusión

Se presenta el contraste y discusión de los resultados, que han permitido sustentar la presente investigación, con relación a las hipótesis planteadas, con la intención de justificar los supuestos de trabajo que se han planteado, aportar más información para abrir nuevas vías de investigación en el estudio sobre coaching y desarrollo organizacional en el entorno actual.

Se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y altamente significativo $r=0.775$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se pudo afirmar que existe relación significativa entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017. Al respecto; Zavala (2015) plantea como propuesta de gestión la puesta en práctica del Coaching, con miras al desarrollo personal y consecuentemente profesional de los colaboradores. A través del Coaching se emplean diversas técnicas de empoderamiento a los funcionarios objeto de estudio, para que puedan cumplir sus funciones satisfaciendo los objetivos de la institución y por ende, de cada uno de sus integrantes. Sandoval (2014) el desarrollo organizacional funciona como un facilitador para moldear la cultura organizacional e identificar en qué momento y de qué forma son necesarios los cambios, como estrategias de mejora y desarrollo. Finalmente, se concluye que cualquier cambio que la empresa asuma debe ser enfrentado sobre las bases de la motivación, oportunidad y la capacidad real de respuesta de la organización. Por tal motivo, resulta importante que los directivos de hoy comprendan que sus ideales de éxito desarrollo organizacional pueden fracasar si no aplican procesos adecuados y modernos que consideren a las organizaciones como sistemas integrados para la gestión empresarial.

Se obtuvo un coeficiente de correlación moderado $r=0.400$, con un $p=0.002$ ($p<0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se pudo afirmar que existe relación entre los fundamentos sociales del Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017. Al respecto; Chávez (2012) las competencias laborales son piezas

indispensables de desarrollo para la mejora del desempeño que la organización espera de sus colaboradores, de modo que puedan enfrentar las exigencias de su entorno y lograr los objetivos trazados. Asimismo, se presenta el coaching como estrategia para guiar y dirigir el potencial de las personas en el desarrollo de sus capacidades y habilidades, contribuyendo a que su performance sea elevada. Martín, Segredo y Perdomo (2013) recalcan la importancia del capital humano como eje central para determinar el éxito o fracaso de las organizaciones modernas. Es así que se pudo concluir que la gestión del capital humano para el desarrollo organizacional resulta de suma relevancia para alcanzar mejores niveles de calidad y correspondencia de los procesos. La realidad actual enfrenta constantes cambios a diario, ocasionando que los valores evolucionen a cada instante y los recursos se vuelvan escasos, por lo cual surge la necesidad de comprender aquellos factores que influyen directa o indirectamente en el rendimiento de las personas.

Se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y altamente significativo $r=0.749$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se pudo afirmar que existe relación entre los fundamentos técnicos del Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017. Al respecto; Colorado y Corcino (2014) el coaching, funciona como una estrategia de desarrollo para los docentes, la cual ha cobrado mayor importancia hoy en día. Este estudio tuvo como fin determinar el nivel de satisfacción y la receptividad de un grupo de docentes de escuela primaria, tomando como modelo la aplicación del coaching, hacia un incremento del desarrollo profesional. Ante ello, los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, arrojaron un nivel de satisfacción moderadamente alto a través de la práctica del coaching. Pardo y Escudero, Delfín y Arano (2015) sostiene que las características del Desarrollo Organizacional (DO) y la resistencia al cambio son factores interrelacionados de forma significativa; debido al entorno dinámico que los rodea y sobre todo por la competitividad que existe entre las organizaciones actuales.

Se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y altamente significativo

$r=0.666$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre los fundamentos éticos del Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017. Al respecto; Villegas (2015) señala la existencia de influencia significativa de la conciencia, de la auto creencia y de la responsabilidad en la gestión del talento humano en la empresa. Díaz (2014) los líderes perciben menos inconvenientes o conflictos provenientes de los cambios, mediante el desarrollo de planes de capacitación y el enfoque en la gestión por competencias; lo cual paralelamente contribuye a disminuir la incertidumbre, y mejorar la participación de los colaboradores individualmente y trabajando en equipos, asimilando de forma positiva el proceso de adaptación al cambio.

V. Conclusiones

- Primera Se puede afirmar que existe relación positiva y altamente significativa entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017. $Rho=0.775$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$).
- Segundo Existe una relación moderada entre los fundamentos sociales del Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017. $Rho=0.400$, con un $p=0.002$ ($p<0.05$)
- Tercero Existe una relación positiva y altamente significativa entre los fundamentos técnicos del Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017. $Rho=0.749$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$)
- Cuarto Existe una relación positiva y altamente significativa entre los fundamentos éticos del Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017. $Rho 0.666$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$)

VI. Recomendaciones

Una vez analizados los resultados de la investigación de forma detallada, se proponen las siguientes sugerencias con el fin de que los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., distrito de Breña – año 2017, puedan mejorar sus niveles de desempeño:

1. Desarrollar una Cultura de Coaching que se extienda a todos los niveles jerárquicos, a través de los directivos, quienes ya poseen una formación previa idónea para propiciar relaciones de coach y coachee con todos los colaboradores. Esta cultura permitirá conocer las metas y objetivos del trabajador para que el coach logre alinearlos con los objetivos y metas organizacionales. Asimismo, se podrán descubrir y aprovechar las potencialidades de los coachees, de modo que se fomente una motivación intrínseca y extrínseca comprometiéndose día a día con sus funciones y responsabilidades en la empresa. En consecuencia, el proceso de coaching generará resultados de cambio o mejora, como es el crecimiento de las personas dentro de la organización en cuanto a sus relaciones interpersonales, trabajo en equipo y un clima laboral productivo con miras al desarrollo organizacional esperado.
2. Desarrollar un liderazgo participativo, que involucre y oriente a los colaboradores en la realización de sus labores, y puedan sentirse motivados mediante líderes que los ayuden a alcanzar sus objetivos, tanto personales como profesionales. Se puede afirmar que aquel colaborador que mejore sus habilidades y actitudes, que conozca e interiorice la misión, visión y valores de la empresa a la que pertenece, será un colaborador comprometido e identificado, el cual podrá desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia, además de lograr los objetivos organizacionales.
3. Desarrollar una Evaluación de 360 grados, que permita obtener una perspectiva del desempeño y rendimiento de los colaboradores, a través de las apreciaciones de las personas que conforman su entorno laboral: desde la

plana gerencial, jefes, compañeros, clientes, entre otros. Es así, que el colaborador podrá recibir la retroalimentación necesaria sobre cómo viene desarrollando sus labores, explotando sus fortalezas y aprovechándolas para superar sus debilidades, de modo que puedan mejorar su desempeño y/o comportamiento. Por otro lado, esta evaluación no solo sirve para el colaborador, sino también para los directivos, quienes obtendrán la información necesaria para tomar decisiones de desarrollo organizacional. Por ejemplo, un empleado que evidencie un rendimiento óptimo podría obtener un ascenso, o tal vez se le podrían ofrecer programas de capacitación que contribuyan a su formación y aporten a la empresa de igual manera. Cabe recalcar que en un entorno de cambios, es propicio conocer claramente al capital humano para tomar las mejores decisiones que permitan hacer frente al entorno volátil en el que se encuentran las empresas.

4. Mejorar los canales de comunicación a través de reuniones semanales en las que se discutan las actividades realizadas y se escuchen las inquietudes y/o sugerencias de los colaboradores tanto de forma grupal como individual. Las sesiones de coaching se basan principalmente en la escucha activa, por lo cual es importante que exista un nivel de comunicación adecuado que alcance a todos los niveles jerárquicos. Asimismo, los directivos; es decir, los líderes deben ejercer una ética profesional hacia los colaboradores, contribuyendo a generar mayor confianza y apertura de parte de estos para que puedan expresarse plenamente y aporten al desarrollo de la organización.

VII. Referencias

- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=4ZdfAAAQBAJ&dq=desarrollo+organizacional+2013&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Amortegui, J. (2015). *Coaching, el camino a la productividad empresarial*. (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7198>
- Arqueros, M. (2015). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. (Tesis para obtener el grado de Doctor) Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/37431/>
- Bayón, F. Coaching (2014). *Teoría general del coaching*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=VhoeDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=COACHING+TEOR%C3%8DAS+2014&ots=w1AATweHoV&sig=IAFR1dUz_SUOYyOh5bBRn36Flog#v=onepage&q&f=false
- Bou, J. (2013). *Coaching Educativo*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=1C1YAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=juan+fernando+bou+coaching+educativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiip6avja_SAhXDFZAKHVvXD4QQ6AEIGDAA#v=onepage&q=jel%20coaching%20es%20una%20disciplina%20moderna&f=false
- Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Pensamiento & Gestión, (33), 140-161. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007&lng=en&tlng=es

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Colorado, R., y Corcino, L. (2014). *Percepción y receptividad al proceso de coaching como componente de un programa de desarrollo profesional para maestros de escuela primaria*. *Paradigma*, 35(1), 79-102. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512014000100004&lng=es&tlng=es
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª. Ed.). México: Cengage Learning
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=YlebEiBx-swC&dq=desarrollo+organizacional&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Delgado Gutiérrez, L. (2016). *El aprendizaje de una segunda lengua a través de las emociones: coaching educativo*. Recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/20401>
- Escudero, J.; Delfín, L. y Arano, R. (2015). *El Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. *Ciencia Administrativa*, (1), 1-9. Recuperado de www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf
- Escuela Europea de Coaching (marzo de 2015). *Desarrollamos el trabajo en equipo para elevar la eficacia y el bienestar*. Recuperado de <http://www.escuelacoaching.com/empresas/casos-de-exito-coaching-en-nestle-espana/129>
- Falbo, A. (2011). *El coaching crece en América latina*. Recuperado de: <https://anafalbo.wordpress.com/tag/coaching-ejecutivo/>

Fernández, S. y Anticona, E. (2015). *El coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo*. (Tesis para obtener el título profesional de Administrador en Servicios Turísticos) Universidad Privada del Norte. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/6496>

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. (4ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill.

Hernández, Víctor (2014). *El coaching como una herramienta fundamental de la motivación y liderazgo*. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración) Universidad Veracruzana, México. Recuperado de: <http://docplayer.es/29203467-Universidad-veracruzana-monografia-licenciado-en-administracion-victor-manuel-hernandez-hernandez-mtro-luis-ricardo-olivares-mendoza.html>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill

International Association of Coaching (s/f). *Principios éticos del Coaching*. Recuperado de: www.certifiedcoach.org/uploads/PRINCIPIOS_ETICOS_IAC

International Coach Federation Spain Charter Chapter (2015). *Definición del coaching según ICF*. Madrid: Autor. Recuperado de <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

International Coach Federation. (2016). *2016 ICF Global Coaching Study*. Lexington: Autor. Recuperado de <http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3936>

La Nación. (04 de setiembre de 2011). *El coaching crece en América latina*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1403224-el-coaching-crece-en-america-latina>

Martín, X.; Segredo, A. y Perdomo, I. (2013). *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional*. Educación Médica Superior, 27(3), 288-295. Recuperado en 26 de febrero de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=pt

Observatorio de Recursos Humanos. (24 de febrero de 2015). *El coaching interno tiene un 97% de efectividad en Google*. Recuperado de <http://www.observatoriorh.com/formacion/el-coaching-interno-tiene-un-97-de-efectividad-en-google.html>

Palmeros, G., y Sallán, J. (2015). *El desarrollo organizacional de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: un análisis a través del modelo estadios de desarrollo*. Investigación & Gestión Organizacional, 2(1), 31-44. Recuperado de <http://publicaciones.unitec.edu.co/ojs/index.php/IGO/article/view/116>

Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=COACHING+TEOR%C3%8DAS+2013&ots=b7XH6gKu9T&sig=dh3GrYyBUmcAPtnmWYyNNzVKXvw#v=onepage&q&f=false>

Pardo, C. y Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC*. Suma de Negocios, 5(11), 39-48. Recuperado de www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187

Porret, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Recuperado de

https://books.google.es/books?id=3ORxBAAQBAJ&dq=desarrollo+organizacional+2014&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Ríos, M. Téllez, M. y Ferrer, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. Contaduría y administración, (231), 103-125. Recuperado en 28 de julio de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es

Sandoval, J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Estudios Gerenciales, 30(131), 162-171. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/.../HTML

Villegas, J. (2015) *Influencia del Coaching en la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías Ltda. Miraflores 2015*. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración) Universidad César Vallejo. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/149>

Zavala, A. (2015) *El coaching y el comportamiento organizacional del personal administrativo de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS – Tungurahua*. (Tesis para obtener el título profesional de Psicólogo Industrial). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/12806>

Anexos

Anexo 1. Artículo científico

1. TÍTULO

El coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el distrito de Breña, año 2017

2. AUTOR (A, ES, AS)

Vivian Anais Melissa Angeles Fernández

vianfer_91@hotmail.com

Universidad César Vallejo

3. RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la relación que existe entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., distrito de Breña, año 2017; siendo como problema general ¿Cómo el coaching se relaciona con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?

El tipo de investigación es básica, de diseño no experimental, descriptivo correlacional de corte transversal bajo el enfoque cuantitativo. La población está constituida por todo el personal que conforma la empresa Pentagraf S.A.C., alcanzando un total de 56 colaboradores. La muestra aplicada fue no probabilística, sin hacer distinción en cuanto a sexo,

profesión, nivel cultural, accesibilidad u otros, según los criterios de inclusión y exclusión. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento cuestionario a través de la técnica denominada censo, para medir el Coaching y el Desarrollo Organizacional. Se obtuvo la confiabilidad del instrumento haciendo uso del Alfa de Cronbach, con un valor de 0.958, indicando una elevada confiabilidad del mismo. El análisis estadístico se realizó a través del software SPSS versión 23.

Se aplicó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman donde se observó que existe relación entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017. Se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y altamente significativo $r=0.775$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se pudo afirmar que existe relación significativa entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el distrito de Breña, año 2017.

4. PALABRAS CLAVE

Coaching, Desarrollo Organizacional, fundamentos, conflictos, renovación, participación, empowerment

5. ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between

Coaching and Organizational Development in the company Pentagraf S.A.C., district of Breña, in 2017; Being as a general problem How does coaching relates to the organizational development of the company Pentagraf S.A.C, district of Breña, year 2017?

The type of research is Basic, from non-experimental, descriptive correlational cross-sectional study under the quantitative approach. The population is made up of all the personnel that forms the company Pentagraf S.A.C., reaching a total of 56 collaborators. The applied sample was non-probabilistic, without distinction as to sex, profession, cultural level, accessibility or others, according to the inclusion and exclusion criteria. For data collection, the questionnaire instrument was used through the technique called census, to measure Coaching and Organizational Development. The reliability of the instrument was obtained using Cronbach's Alpha, with a value of 0.958, indicating a high reliability of the same. Statistical analysis was performed using SPSS software version 23.

The nonparametric statistic Rho de Spearman was applied where it was observed that there is a relationship between Coaching and Organizational Development in the company Pentagraf SAC, year 2017. A positive and high correlation coefficient was obtained $r = 0.775$, with $p = 0.000$ ($p < 0.05$), with which the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted. Therefore, it was possible to affirm that there is a

significant relationship between Coaching and Organizational Development in the company Pentagraf S.A.C., in the district of Breña, in 2017.

6. KEYWORDS

Coaching, Organizational Development foundations, foundations, conflicts, renewal, participation, empowerment.

7. INTRODUCCIÓN

El concepto de coaching suena relativamente novedoso; sin embargo, posee una larga trayectoria, cuyas raíces se remontan a la civilización griega. Para Echegoyen (1995) (citado por Arqueros 2015), el coaching tiene como base los fundamentos del método de Sócrates a través de la mayéutica. Este filósofo afirmaba que solo existe el arte de aprender mas no el enseñar, tomando en cuenta que la verdad se encuentra oculta al interior de cada una de las personas (p. 44). A partir de esta premisa, se puede relacionar el coaching con el método socrático; ya que el coaching se fundamenta en la capacidad intrínseca de las personas para aprender de sí mismo, y no del coach.

Posteriormente, el coaching se traslada al campo deportivo, como aquellos entrenadores que dirigen a los equipos, orientándolos en su desempeño hacia su máximo potencial. Puntualmente, en el entorno ejecutivo el coaching surge ante un mundo cambiante y competitivo, en el cual cada vez más empresas apuestan por invertir en el desarrollo de su talento humano, y por ende el desarrollo de la organización en conjunto.

Amortegui (2015) informó que el coaching se considera como un proceso en

el cual interactúan constantemente dos personas; la primera es el coach (entrenador), quien se encarga de instruir a aquel que necesita ser orientado, de modo que pueda incrementar su desempeño descubriendo sus propias capacidades. El segundo, es el coachee (persona en entrenamiento); quien a través de un proceso de aprendizaje, recibe los conocimientos de auto desarrollo, para crecer y mejorar en su vida profesional y personal (pp. 4-5).

Por su parte el Desarrollo Organizacional (DO) no es un concepto nuevo y muchas veces es conocido como cambio organizacional, representa un gran avance para las empresas; ya que permite comprender que las organizaciones son sistemas que funcionan gracias a las relaciones interpersonales de forma dinámica y por lo tanto, deben responder oportunamente a los cambios que surgen en el entorno de hoy en día.

Porret (2014) señaló que el DO busca sacar el máximo provecho de las personas mediante el trabajo en equipo, por lo cual sugiere como objetivos básicos del DO (p. 484): Desarrollar potencialidades, diagnosticar problemas, estimular sentimientos y emociones hacia el logro de objetivos, desarrollar la conciencia, fomentar la colaboración entre los equipos de trabajo y desarrollar la comunicación como eje central.

Teniendo en cuenta estas definiciones, se plantea la realidad problemática del presente trabajo de investigación para la empresa Pentagraf S.A.C, la cual es una empresa familiar dedicada a las artes gráficas e impresiones en Offset, ubicada en el distrito de Breña.

Como toda empresa, Pentagraf S.A.C busca incrementar sus ganancias, sin dejar de lado al personal, los procesos productivos de la empresa y la

satisfacción de los clientes. Sin embargo, se ha venido detectando ciertas deficiencias en cuanto al rendimiento de los colaboradores, los cuales se muestran reacios a adaptarse a los cambios de su entorno; y no se evidencia un desarrollo tanto del personal como de la organización en general. Los colaboradores se muestran desmotivados y no se desempeñan al 100%, no existe una capacitación adecuada, hace falta implementar programas de mejora continua, que permitan descubrir el potencial de cada uno de sus integrantes, de modo que puedan mejorar la productividad y se alcancen los objetivos organizacionales.

Aunado a ello; ya que los colaboradores no se sienten motivados, no están comprometidos hacia una adecuada gestión del cambio. Lo cual resulta vital hoy en día debido a los avances tecnológicos y constantes factores que influyen en el entorno de trabajo. Es así, que la empresa se encuentra en la búsqueda de respuestas para estas falencias, por lo cual el Coaching resulta una herramienta vital para el éxito y desarrollo organizacional.

8. METODOLOGÍA

Definición conceptual de la variable Coaching

Según Bayón (2014), señaló:

El coaching ha de entenderse como una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una persona, a un equipo de trabajo o a una organización, para liberar su talento potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de

acción acordado. (p. 16)

Definición conceptual de la variable Desarrollo Organizacional

Escudero, Delfín y Arano (2015) afirmaron:

El DO es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas de la organización. (p. 3).

Tipo de estudio

Según el tipo de investigación, la presente investigación cumple con las condiciones metodológicas de una investigación no experimental y básica, bajo un nivel descriptivo – correlacional.

Por su finalidad, esta investigación es de tipo Básica, ya que se busca conocer y entender mejor las características y percepciones de los colaboradores para de esta manera ofrecerles las herramientas y condiciones necesarias que contribuyan a mejorar el desarrollo organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 27). Asimismo, en base a las teorías presentadas se pretende investigar el problema de la presente investigación con el tema “Coaching y su relación con el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., distrito de Breña, año 2017”.

Descriptivo

El presente trabajo de investigación, es de tipo descriptivo debido a que se miden las variables de manera independiente con el objetivo de alcanzar la mayor precisión posible (Hernández et. al., 2010, p. 80).

Correlacional

Asimismo, por su profundidad, la presente investigación es de tipo Correlacional debido a que se pretende establecer el grado de relación o asociación no causal entre ambas variables y la forma cómo interactúan las mismas. (Hernández et. al., 2010, p. 81).

Población

La población o universo que constituye el objeto de la investigación, la conforma todo el personal que labora en la empresa Pentagraf S.A.C., ubicada en el distrito de Breña en el año 2017, el cual alcanza un total de 56 colaboradores.

Tabla 3

Total de colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

N°	Unidad de Análisis	Total
1	Administrativos	16
2	Operarios	40
	Total	56

9. RESULTADOS

A continuación en este capítulo observaremos los resultados de la variables “Coaching” y “Desarrollo Organizacional”; según el cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C., los cuales se detallan en la siguientes tabla y figura, referente a lo investigado:

Niveles comparativos entre Coaching y Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

Tabla 18

Distribución de frecuencias entre nivel de Coaching y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

			Desarrollo Organizacional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Coaching	Malo	Recuento	4	5	0	9
		% del total	7.1%	8.9%	0.0%	16.1%
	Regular	Recuento	6	28	6	40
		% del total	10.7%	50.0%	10.7%	71.4%
	Bueno	Recuento	0	0	7	7
		% del total	0.0%	0.0%	12.5%	12.5%
Total		Recuento	10	33	13	56
		% del total	17.9%	58.9%	23.2%	100.0%

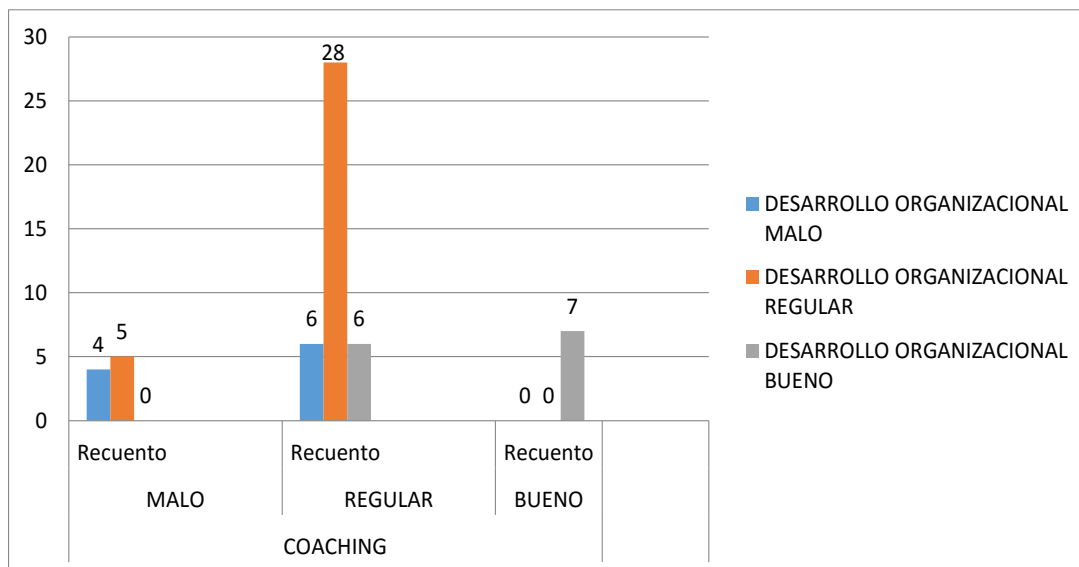


Figura 10. Barras entre nivel de Coaching y Desarrollo Organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C., año 2017.

De la tabla 18 y figura 10 se observa que existe una buena orientación con respecto al nivel de coaching y desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., de los cuales se tiene que el 16% de los evaluados manifiestan que hay un nivel malo de coaching en el desarrollo organizacional. Asimismo, el 71% manifiestan que hay un nivel regular de coaching en el desarrollo organizacional; y por último, el 13% de los encuestados manifiestan que hay un nivel bueno de coaching en el desarrollo organizacional.

10. DISCUSIÓN

Por otro lado, haciendo el contraste y discusión de los resultados, se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y altamente significativo $r=0.775$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se pudo afirmar que existe relación significativa entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017.

11. CONCLUSIONES

Se puede afirmar que existe relación positiva y altamente significativa entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el periodo 2017. $Rho=0.775$, con un $p=0.000$ ($p<0.05$).

12. REFERENCIAS

- Amortegui, J. (2015). *Coaching, el camino a la productividad empresarial*. (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7198>
- Arqueros, M. (2015). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. (Tesis para obtener el grado de Doctor) Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/37431/>
- Bayón, F. Coaching (2014). *Teoría general del coaching*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=VhoeDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=COACHING+TEOR%C3%8DAS+2014&ots=w1AATweHoV&sig=IAFR1dUz_SUOYyOh5bBRn36Flog#v=onepage&q&f=false
- Escudero, J.; Delfín, L. y Arano, R. (2015). *El Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. *Ciencia Administrativa*, (1), 1-9. Recuperado de www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=3ORxBAAAQBAJ&dq=desarrollo+organizacional+2014&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

13. RECONOCIMIENTOS

A mis hermanos, Vanessa y Brandon, por ser mi motor para salir adelante día a día y apoyarme en cada momento de mi vida.

Anexo 2. Matriz de consistencia

TÍTULO:						
El coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el distrito de Breña, Año 2017						
AUTOR: Br. Angeles Fernández Vivian						
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES				
Problema General	Objetivo general	Variable 1: Coaching				
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango
¿Cómo el coaching se relaciona con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?	Determinar la relación del coaching con el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017	Fundamentos Sociales	Autoconocimiento Desarrollo de Potencial Liderazgo	1,2,3,4	Bueno: (32-60) Regular: (18-31) Malo: (12-17)	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
		Fundamentos técnicos	Desempeño Compromiso Retroalimentación	5,6,7,8		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Variable 2: Desarrollo Organizacional				
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango
¿Cómo los fundamentos sociales se relacionan con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?	Identificar la relación de los fundamentos sociales con el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.	Fundamentos éticos	Escucha activa Disciplina Confidencialidad	9,10,11,12	Bueno: (34-60) Regular: (18-33) Malo: (12-17)	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
		Proceso de Solución de conflictos	Identificación del problema Generación de alternativas Capacidad de respuesta	13,14,15		
¿Cómo los fundamentos técnicos se relacionan con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?	Identificar la relación de los fundamentos técnicos con el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017.	Proceso de Renovación	Adaptación al cambio Compromiso	16,17	Bueno: (34-60) Regular: (18-33) Malo: (12-17)	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
		Administración participativa	Comunicación oportuna Trabajo en equipo Motivación	18,19,20,21		
¿Cómo los fundamentos éticos se relacionan con el desarrollo organizacional de la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017?	Identificar la relación de los fundamentos éticos con el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C, distrito de Breña, año 2017	Empowerment	Autonomía Competencias Impacto	22,23,24	Bueno: (34-60) Regular: (18-33) Malo: (12-17)	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

MÉTODOLÓGIA

TIPO DE ESTUDIO: Descriptivo - Correlacional

DISEÑO DE ESTUDIO: No Experimental - Transversal

POBLACIÓN:

56 colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C.

MUESTRA:

56 colaboradores de la empresa Pentagraf S.A.C.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

Analítico - Sintético

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Censo - Cuestionario

MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS:

SPSS 23

Anexo 3. Consentimiento por la institución



Lima, 25 de Noviembre de 2016

Srta:

Lic. Vivian Anais M. Angeles Fernández

Asunto: Autorización para realización de Investigación

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarla cordialmente y al mismo tiempo en respuesta a su solicitud para la realización del Proyecto y seguidamente Desarrollo de Investigación, titulado *"El coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., distrito de Breña, año 2017"*, remito la presente dando la autorización para ejecutar lo solicitado, esperando contar con información relevante para la mejora del desempeño en la organización.

Agradezco la atención que brinda al presente documento. Hago propicia la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

PENTAGRAF S.A.C.

CARLOS A. MARCOS SANTOS
GERENTE GENERAL

Anexo 4. Matriz de datos

Tabla 1

Operacionalización de la variable Coaching

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Fundamentos sociales	Autoconocimiento	1	Totalmente de acuerdo	Bueno: de 32 a 60
	Desarrollo de potencial	2	De acuerdo	
Fundamentos técnicos	Liderazgo	3-4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Regular: de 18 a 31
	Desempeño	5	En desacuerdo	Malo: de 12 a 17
	Compromiso	6-7	Totalmente en desacuerdo	
Fundamentos éticos	Retroalimentación	8		
	Escucha activa	9		
	Disciplina	10-11		
	Confidencialidad	12		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable Desarrollo Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Proceso de solución de conflictos	Identificación del problema	13	Totalmente de acuerdo	Bueno: de 34 a 60
	Generación de alternativas	14	De acuerdo Ni de acuerdo	Regular: de 18 a 33
	Capacidad de respuesta	15	ni en desacuerdo En desacuerdo	Malo: de 12 a 17
Proceso de renovación	Adaptación al cambio	16 17	Totalmente en desacuerdo	
Administración participativa	Compromiso	18		
	Comunicación oportuna	19-20		
Empowerment	Trabajo en equipo	21		
	Motivación	22		
	Autonomía	23		
	Competencias	24		
	Impacto			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Instrumento

EDAD	GÉNERO	TIEMPO EN LA EMPRESA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
52	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
44	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	1	2	1
25	1	3	2	2	3	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	1	1	1	3
30	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
18	2	1	2	1	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	2	3	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1
18	2	1	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	1	1	2	2	3	4	4	4	4	3	1	4	1	3
20	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2
23	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
46	1	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	5	4	4	1	4	4	4	1
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2
25	1	3	4	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1
28	1	3	5	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2
56	1	1	4	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
29	1	2	4	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
45	1	2	4	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1
30	2	3	5	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	5	2
45	1	2	4	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
55	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
32	2	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2
24	2	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2
29	2	1	2	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2
40	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	5	1
31	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
53	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	3	5	1
52	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5

44	2	2	2 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 2 2	1 1	1 4 1 1	1 2 1
25	1	3	2 2 3 2	1 2 3 1	1 1 1 1	2 2 2	1 2	1 3 3 1	1 1 3
30	1	2	3 3 3 3	2 2 3 2	2 2 2 3	3 3 3	2 3	3 3 3 2	3 3 3
18	2	1	2 1 3 3	3 3 3 1	2 1 1 2	2 3 1	1 3	2 1 1 1	2 2 1
18	2	1	3 3 3 3	4 3 4 4	4 4 1 1	2 2 3	4 4	4 4 3 1	4 1 3
20	1	3	2 3 3 3	3 3 3 2	2 2 2 2	2 2 2	3 3	3 3 2 2	3 2 2
23	2	1	3 2 2 2	3 3 3 3	3 3 2 2	2 3 1	1 1	1 2 2 2	1 2 2
46	1	3	3 3 3 3	5 4 4 4	4 4 4 4	2 2 4	1 5	4 4 1 4	4 4 1
52	2	2	2 2 2 2	2 2 2 2	2 2 2 2	2 2 2	2 2	2 2 2 2	2 5 2
25	1	3	4 1 1 2	1 2 1 1	1 1 2 2	1 1 1	1 1	2 1 1 2	2 2 1
28	1	3	5 1 1 2	2 1 1 1	2 1 1 2	1 1 1	1 1	2 1 2 1	2 2 2
56	1	1	4 2 1 2	2 2 1 1	1 1 2 2	1 2 1	1 1	1 2 2 2	2 2 2
29	1	2	4 1 2 1	2 1 2 2	1 2 2 1	2 1 2	2 1	2 2 2 2	2 1 2
45	1	2	4 1 1 2	1 2 1 1	1 1 2 2	1 1 1	1 1	2 1 1 2	2 2 1
30	2	3	5 1 1 2	2 1 1 1	2 1 1 2	1 1 1	1 1	2 1 2 1	2 5 2
45	1	2	4 2 1 2	2 2 1 1	1 1 2 2	1 2 1	1 1	1 2 2 2	1 2 2
55	2	2	4 1 2 1	2 1 2 2	1 2 2 1	2 1 2	2 1	2 2 2 2	2 1 2
32	2	1	4 1 1 2	1 1 1 2	2 2 2 1	1 2 1	1 1	2 2 2 2	2 1 2
24	2	3	2 2 2 3	1 1 2 1	1 1 1 1	1 2 1	1 1	2 2 2 1	2 1 2
29	2	1	2 5 5 5	3 4 5 5	5 5 5 5	5 5 5	5 5	5 5 5 5	5 5 5
24	2	3	2 1 2 2	3 2 2 2	1 1 1 1	1 3 2	1 1	2 2 2 1	2 1 2
40	2	1	2 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1	1 1	1 1 1 2	1 5 1
31	2	3	2 2 2 1	1 2 1 1	1 1 1 1	1 1 1	1 1	1 1 1 2	1 1 1
53	2	2	2 2 2 1	1 3 1 1	1 1 1 1	1 2 1	1 1	3 3 1 1	3 5 1
52	2	3	1 1 1 1	3 1 1 1	4 4 4 4	3 3 4	4 4	4 4 5 4	4 5 5
44	2	2	2 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 2 2	1 1	1 4 1 1	1 2 1
25	1	3	2 2 3 2	1 2 3 1	1 1 1 1	2 2 2	1 2	1 3 3 1	1 1 3
30	1	2	3 3 3 3	2 2 3 2	2 2 2 3	3 3 3	2 3	3 3 3 2	3 3 3
18	2	1	2 1 3 3	3 3 3 1	2 1 1 2	2 3 1	1 3	2 1 1 1	2 2 1
18	2	1	3 3 3 3	4 3 4 4	4 4 1 1	2 2 3	4 4	4 4 3 1	4 1 3

Anexo 6. Formato de validación de instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE COACHING

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Está usted consciente de cuáles les son sus principales habilidades y conocimientos?	✓		✓		✓			
2	¿Considera usted que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus potencialidades?	✓		✓		✓			
3	¿Considera que los jefes saben orientar adecuadamente a los colaboradores hacia el logro de objetivos?	✓		✓		✓			
4	¿Considera que los jefes lo motivan a realizar sus labores productivamente?	✓		✓		✓			
FUNDAMENTOS TÉCNICOS									
5	¿Cree usted que su desempeño es el esperado por la empresa?	✓		✓		✓	No		
6	¿Se siente comprometido en la realización de sus labores diarias?	✓		✓		✓			
7	¿Se siente identificado con la misión y visión de la empresa?	✓		✓		✓			
8	¿Existe retroalimentación oportuna de los jefes hacia los colaboradores?	✓		✓		✓			
FUNDAMENTOS ÉTICOS									
9	¿Considera que los jefes escuchan sus inquietudes o sugerencias?	✓		✓		✓	No		
10	¿Asume usted sus deberes con responsabilidad y disciplina?	✓		✓		✓			
11	¿Considera que cumple sus funciones de forma disciplinada?	✓		✓		✓			
12	¿Confía en que los jefes mantienen sus comentarios/opiniones o sugerencias de forma reservada?	✓		✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

debería pulcro

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) No aplicable []

5 de 5 del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Sotelo Estacio, C. M.*

DNI: *18168818*

Especialidad del evaluador: *Tirocin - 176702569*

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	PROCESO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ¿Es usted capaz de identificar los problemas que se suscitan en la empresa?	X		X		X		
2	¿Aporta usted alternativas de solución a los diversos conflictos que se suscitan en la empresa?	X		X		X		
3	¿Considera usted que sabe aprovechar las amenazas u oportunidades que surgen en la empresa?	X		X		X		
4	PROCESO DE RENOVACIÓN ¿Se ajusta fácilmente a los cambios que surgen en su entorno?	Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Se siente comprometido en la adaptación a los cambios del entorno?	X		X		X		
6	ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA ¿Existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas de la empresa?	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Considera que existe trabajo en equipo en su área de trabajo?	X		X		X		
8	¿Cree usted que se logran mejores resultados trabajando en equipo?	X		X		X		
9	¿Existe un programa de incentivos/recompensas que lo motive a dar mejores resultados?	X		X		X		
10	EMPOWERMENT ¿Se le permite a usted tomar algunas iniciativas o decisiones en su área de trabajo?	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Considera usted que cuenta con las competencias necesarias para realizar las funciones que le delegan?	X		X		X		
12	¿Cree usted que las funciones que se le delegan tienen un impacto significativo en su área de trabajo?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Por el nivel*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable []

8 de mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Sotelo Estacio, Gmb*

DNI: *62668818*

Especialidad del evaluador: *Trabajo - 018739607*

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE COACHING**

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
FUNDAMENTOS SOCIALES								
1	¿Considera usted que la empresa es consciente de cuáles son sus principales habilidades y conocimientos?	✓		✓		✓		
2	¿Considera usted que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus potencialidades?	✓		✓		✓		
3	¿Considera que los jefes saben orientar adecuadamente a los colaboradores hacia el logro de objetivos?	✓		✓		✓		
4	¿Considera que los jefes lo motivan a realizar sus labores productivamente?	✓		✓		✓		
FUNDAMENTOS TÉCNICOS								
5	¿Cree usted que su desempeño es el esperado por la empresa?	✓		✓		✓		
6	¿Se siente comprometido en la realización de sus labores diarias?	✓		✓		✓		
7	¿Se siente identificado con la misión y visión de la empresa?	✓		✓		✓		
8	¿Existe retroalimentación oportuna de los jefes hacia los colaboradores?	✓		✓		✓		
FUNDAMENTOS ÉTICOS								
9	¿Considera que los jefes escuchan sus inquietudes o sugerencias?	✓		✓		✓		
10	¿Asume usted sus deberes con responsabilidad?	✓		✓		✓		
11	¿Considera que cumple sus funciones de forma disciplinada?	✓		✓		✓		
12	¿Confía en que los jefes mantienen sus comentarios/opiniones o sugerencias de forma reservada?	✓		✓		✓		


Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable IX** Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: BRUNO ROJAS LEONIDAS Of. de. 06 del 20.17

DNI: 08634346 MANUER

Especialidad del evaluador: ING. INDUSTRIAL MBA, DR.


 Ing. Leonidas Bravo Rojas
 CIP. 176108
 Dr. MBA

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
PROCESO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS								
1	¿Es usted capaz de identificar los problemas que se suscitan en la empresa?	/		/		/		
2	¿Aporta usted alternativas de solución a los diversos conflictos que se suscitan en la empresa?	/		/		/		
3	¿Considera usted que sabe aprovechar las amenazas u oportunidades que surgen en la empresa?	/		/		/		
PROCESO DE RENOVACIÓN								
4	¿La empresa identifica los cambios que surgen en su entorno de trabajo?	SI	No	SI	No	SI	No	
5	¿Se siente comprometido en la adaptación a los cambios del entorno?	/		/		/		
ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA								
6	¿Existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas de la empresa?	/		/		/		
7	¿Considera que existe trabajo en equipo en su área de trabajo?	/		/		/		
8	¿Cree usted que se logran mejores resultados trabajando en equipo?	/		/		/		
9	¿Existe un programa de incentivos/recompensas que lo motive a dar mejores resultados?	/		/		/		
EMPOWERMENT								
10	¿Se le permite a usted tomar algunas iniciativas o decisiones en su área de trabajo?	SI	No	SI	No	SI	No	
11	¿Considera usted que cuenta con las competencias necesarias para realizar las funciones que le delegan?	/		/		/		
12	¿Cree usted que las funciones que se le delegan tienen un impacto significativo en su área de trabajo?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable después de corregir No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: BRAVO ROTAS, LEONIDAS MANUE de 06 del 2017

DNI: 08634346


Especialidad del evaluador: ING. INDUSTRIAL, MBA, DR.

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Ing. Leonidas Bravo Rojas
 CIP. 176108
 Dr., MBA

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE COACHING**

N°	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	FUNDAMENTOS SOCIALES							
1	¿Considera usted que la empresa es consciente de cuáles son sus principales habilidades y conocimientos?							
2	¿Considera usted que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus potencialidades?							
3	¿Considera que los jefes saben orientar adecuadamente a los colaboradores hacia el logro de objetivos?							
4	¿Considera que los jefes lo motivan a realizar sus labores productivamente?							
	FUNDAMENTOS TÉCNICOS							
5	¿Cree usted que su desempeño es el esperado por la empresa?	SI	No	SI	No	SI	No	
6	¿Se siente comprometido en la realización de sus labores diarias?							
7	¿Se siente identificado con la misión y visión de la empresa?							
8	¿Existe retroalimentación oportuna de los jefes hacia los colaboradores?							
	FUNDAMENTOS ÉTICOS							
9	¿Considera que los jefes escuchan sus inquietudes o sugerencias?							
10	¿Asume usted sus deberes con responsabilidad?							
11	¿Considera que cumple sus funciones de forma disciplinada?							
12	¿Confía en que los jefes mantienen sus comentarios/opiniones o sugerencias de forma reservada?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

03 de 06 del 2013

Apellidos y nombres del juez evaluador: Rivera Castilla Samuel Y.

DNI: 07722577

Especialidad del evaluador: Mg. Administración

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	PROCESO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ¿Es usted capaz de identificar los problemas que se suscitan en la empresa?							
2	¿Aporta usted alternativas de solución a los diversos conflictos que se suscitan en la empresa?							
3	¿Considera usted que sabe aprovechar las amenazas u oportunidades que surgen en la empresa?							
	PROCESO DE RENOVACIÓN							
4	¿La empresa identifica los cambios que surgen en su entorno de trabajo?	Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Se siente comprometido en la adaptación a los cambios del entorno?							
	ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA							
6	¿Existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas de la empresa?	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Considera que existe trabajo en equipo en su área de trabajo?							
8	¿Cree usted que se logran mejores resultados trabajando en equipo?							
9	¿Existe un programa de incentivos/recompensas que lo motive a dar mejores resultados?							
	EMPOWERMENT							
10	¿Se le permite a usted tomar algunas iniciativas o decisiones en su área de trabajo?	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Considera usted que cuenta con las competencias necesarias para realizar las funciones que le delegan?							
12	¿Cree usted que las funciones que se le delegan tienen un impacto significativo en su área de trabajo?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** Aplicable después de corregir [] No aplicable []

03 de 06 del 2013

Apellidos y nombres del juez evaluador: Rivera Castilla Samuel Y.

DNI: 07722877

Especialidad del evaluador: Mg. Administración

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Anexo 7. Cuestionario

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar la relación entre el Coaching y el Desarrollo Organizacional de la Empresa Pentagraf S.A.C., a través de los puntos de vista de las personas que trabajan en ella.

No existen respuestas correctas ni incorrectas. Por favor responda con total sinceridad; ya que sus datos serán tratados de forma anónima y confidencial.

I. DATOS GENERALES

1. Edad: ____ años

2. Género:

Masculino ()

Femenino ()

3. Tiempo en la empresa

Menos de 6 meses ()

6 meses a 1 año ()

1 año a más

II. DATOS ESPECÍFICOS

A continuación Ud. encontrará una serie de afirmaciones acerca de la empresa en la que trabaja. Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuestas: **1= Totalmente en Desacuerdo, 2=En Desacuerdo, 3=Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Totalmente de Acuerdo**. Su tarea consiste en marcar con una “X” el número que, según su opinión, expresa con mayor exactitud **LO QUE USTED PIENSA** de cada afirmación.

COACHING	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que la empresa es consciente de cuáles son sus principales habilidades y conocimientos?					
2. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus potencialidades?					
3. ¿Considera que los jefes saben orientar adecuadamente a los colaboradores hacia el logro de objetivos?					
4. ¿Considera que los jefes lo motivan a realizar sus labores productivamente?					
5. ¿Cree usted que su desempeño es el esperado por la empresa?					
6. ¿Se siente comprometido en la realización de sus labores diarias?					
7. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la empresa?					
8. ¿Existe retroalimentación oportuna de los jefes hacia los colaboradores?					
9. ¿Considera que los jefes escuchan sus inquietudes o sugerencias?					
10. ¿Asume usted sus deberes con responsabilidad?					
11. ¿Considera que cumple sus funciones de forma disciplinada?					
12. ¿Confía en que los jefes mantienen sus comentarios/opiniones o sugerencias de forma reservada?					

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
13. ¿Es usted capaz de identificar los problemas que se suscitan en la empresa?					
14. ¿Aporta usted alternativas de solución a los diversos conflictos que se suscitan en la empresa?					
15. ¿Considera usted que sabe aprovechar las amenazas u oportunidades que surgen en la empresa?					
16. ¿La empresa identifica los cambios que surgen en su entorno de trabajo?					
17. ¿Se siente comprometido en la adaptación a los cambios del entorno?					
18. ¿Existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas de la empresa?					
19. ¿Considera que existe trabajo en equipo en su área de trabajo?					
20. ¿Cree usted que se logran mejores resultados trabajando en equipo?					
21. ¿Existe un programa de incentivos/recompensas que lo motive a dar mejores resultados?					
22. ¿Se le permite a usted tomar algunas iniciativas o decisiones en su área de trabajo?					
23. ¿Considera usted que cuenta con las competencias necesarias para realizar las funciones que le delegan?					
24. ¿Cree usted que las funciones que se le delegan tienen un impacto significativo en su área de trabajo?					

Gracias por su colaboración