



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de coaching para mejorar el compromiso
organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ.**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORES:

Br. Meza Cango, Marlita Yaneth (ORCID: 0000-0002-5835-4886)
Br. Morante Obando, Fanny Margoth (ORCID: 0000-0002-0541-2827)

ASESORA:

Dra. Flores Fernández, Mileydi (ORCID: 0000-0002-6257-1795)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2020

Dedicatoria:

A mi amada madre, por su apoyo incondicional en cada jornada de mi vida. Ella ha representado la dedicación y el gran esfuerzo de esta investigación.

Marlita Yaneth

A mis hijas y mi esposo por su apoyo incondicional durante la etapa de mis estudios. Ellos son la razón de mi existencia y el motivo para salir adelante.

Fanny Margoth

Agradecimiento:

A los docentes de la escuela de pre grado de Administración de la Universidad César Vallejo, por contribuir en mi formación profesional.

Marlita Yaneth

A Dios, por darme el don de la vida, por guiarme en el día a día y haberme dado salud para lograr mis objetivos y a mis compañeros de trabajo por su apoyo para cumplir con esta investigación.

Fanny Margoth

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria:	ii
Agradecimiento:	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Variables y operacionalización.....	20
3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimiento.....	22
3.6. Método de análisis de datos	23
3.7. Aspectos éticos.....	23
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN	26
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	31
VIII. PROPUESTA.....	32
REFERENCIAS	43
ANEXOS.....	47

Índice de tablas

Tabla 1: Niveles y rangos de la variable coaching.....	66
Tabla 2: Niveles y rangos de la variable CO.....	66
Tabla 3: Matriz de operacionalización de variables	67
Tabla 4: Estado de la práctica del coaching en la AAJ-GORECAJ.....	68
Tabla 5: Estado del CO en la AAJ	68
Tabla 6: Resumen de la variable coaching según sus dimensiones.....	68
Tabla 7: Confiabilidad de la variable coaching.....	69
Tabla 8: Confiabilidad de la variable CO.....	69

Índice de gráficos y figuras

Figura 1: Estado de la práctica del coaching en la AAJ-GORECAJ	24
Figura 2: Estado del CO en la AAJ.....	25

Resumen

La investigación titulada propuesta de coaching para mejorar el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén, tuvo como objetivo general proponer un plan de coaching para mejorar el CO en la AAJ-GORECAJ; fue de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y propositivo. Se usó la técnica de recolección de datos, la misma que se aplicó a 22 colaboradores; los resultados se obtuvieron a partir del software estadístico SPSS y Excel.

El estudio concluye que el 45.5% de los trabajadores indicaron que la práctica del coaching es regular, mientras que el 40.9% valoraron al CO como malo y regular. Por lo tanto, se diseñó un plan de coaching que permita mejorar el CO de los colaboradores de la AAJ-GORECAJ.

Palabras clave: Coaching, Compromiso organizacional y Agencia Agraria Jaén

Abstract

The research entitled coaching proposal to improve organizational commitment at the Jaén Agrarian Agency, had the general objective of proposing a coaching plan to improve CO at the AAJ-GORECAJ; it was a quantitative, descriptive and purposeful approach. The data collection technique was used, which was applied to 22 collaborators; the results were obtained from the statistical software SPSS and Excel.

The study concludes that 45.5% of the workers indicated that the practice of coaching is regular, while 40.9% rated CO as bad and regular. Therefore, a coaching plan was designed to improve the CO of the AAJ-GORECAJ collaborators.

Keywords: Coaching, Organizational commitment and Agencia Agraria Jaén

I. INTRODUCCIÓN

El CL de los trabajadores es de consideración e interés para las empresas que buscan dirigir sólidamente las actividades de su personal. Se sabe que para obtener este compromiso sostenido en los colaboradores existe como una de las más grandes inquietudes la falta del compromiso laboral que muestran los empleados en algunas empresas.

En tal sentido, el CO en el entorno cubano tiene el fin de aportar a la mejora y disminuir el abandono laboral a partir de la utilización de variables socio-psicológicas. Para ello, el desarrollo en el contexto de las competencias profesionales, las nuevas tecnologías y el desarrollo de la ciencia, hace ineludible acudir a personas comprometidas que colaboren en el logro de los objetivos organizacionales. Actualmente, en gran medida el avance organizativo depende del compromiso y la creatividad de sus colaboradores (Baez, Zayas, Velázquez, & Lao, 2019).

Por otro lado, el CO en empleados es un sistema por el que un individuo obtiene capacidades en función al nivel del conocimiento funcional de la empresa, logra la ayuda de sus compañeros de trabajo, y admite las reglas de una organización. Al respecto, los empleados mexicanos desarrollan sus tareas en un ambiente inestable, que restringe la posibilidad de identificarse con la empresa y la adecuación en sus labores, reduciendo la satisfacción laboral y su productividad. Por lo tanto, los colaboradores desarrollan el compromiso con la organización a través de la producción de una acepción de lealtad hacia la empresa y los nexos cálidos con los compañeros (Calderón, Laca, Pando, & Pedroza, 2015).

Así mismo, el CO es un esfuerzo que las empresas desarrollarán a largo plazo, es decir, esto se obtiene incrementando la participación de los colaboradores, animando la comunicación entre jefes y empleados, reconociendo el esfuerzo de este último. En tal sentido, una organización es sostenible en el tiempo, siempre y cuando el compromiso vaya en doble sentido y posea un

perseverante seguimiento por parte de los gerentes o directivos (Aldana, Tafur, & Leal, 2018).

En la actualidad, aceleradamente avanzan los cambios, por lo que, las organizaciones tienen que desarrollar estrategias de competencias que les permitan actuar eficientemente en el campo laboral. En definitiva, el Coaching tiene como objetivo asegurar al máximo la productividad de las personas y los equipos en el entorno en el que rivalizan. En tal sentido, el National College for Teaching & Leadership de Inglaterra considera al coaching grupal como un enfoque clave de sus programas, tal es así que el coaching grupal está siendo incorporado por un creciente número de países, tales como: Escocia, EE. UU y Australia. Por otra parte, existen muchas universidades que ofrecen cursos y titulaciones en coaching (López, Sánchez, Altopiedi, & Oliva, 2018),

Kilburg (como se citó en López et al., 2018) indica que el coaching instaura un enlace de responsabilidad entre el trabajador, la empresa y un evaluador que utiliza varias técnicas y métodos para apoyar al colaborador a lograr los objetivos de acuerdo a la formación obtenida.

Al respecto, las inversiones en actividades de coaching en las empresas originan un regreso superior al 500%, para lograr los objetivos hay que ser más eficaz, valorar el trabajo en equipo, así como, romper modelos limitados es la ganancia que procrea la activación del coaching entre los colaboradores de una empresa. Además, "El coaching es la mejor manera para obtenerlo, a través de este se pueden activar estrategias que ayuden a los trabajadores a vencer sistemas mentales limitantes y fomentar mejores maneras de motivarlos de cara al cumplimiento de objetivos" (Imaña, 2019).

Respecto a lo anterior podemos indicar que un buen desarrollo de coaching puede aumentar elocuentemente la productividad de una organización, y es preciso que los colaboradores cumplan su función previa un entrenamiento.

El informe internacional sobre Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2016, indica que el índice de CL ha crecido, América Latina lo lidera con un 72%, sin embargo, Perú supera dicho promedio con un 74%, pero existen otros países de Centro América que alcanzan el 85% y 86%, es decir, el nivel de compromiso de los colaboradores con las organizaciones incide de manera positiva en el desarrollo de sus actividades; logrando que se eleven los niveles de producción y rentabilidad de la empresa. Al respecto, María del Pilar Manzanera indica que entre los factores importantes que promocionan el nivel de compromiso del colaborador con la organización están basadas en las oportunidades de capacitación y crecimiento, la remuneración y reconocimiento que recibe el trabajador y la forma de liderar de la gerencia, es decir, actualmente la agenda de la alta dirección es ver en qué grado sus trabajadores se sienten comprometidos con los objetivos de la organización. En el caso de nuestro país, muchas empresas locales están trabajando en aumentar el nivel de compromiso de sus colaboradores, esto no solo queda en identificar las dimensiones que genera satisfacción, si no, en desarrollar acciones que empujen el compromiso del trabajador (Diario Gestión, 2016).

En ese contexto las empresas tienen como objetivo incrementar sus niveles de productividad, basándose en la mejora continua de los procesos de producción con la intervención del colaborador como parte importante en cada proceso de producción; esta nueva visión valoriza todos los aspectos que competen directa o indirectamente a los colaboradores, como son las remuneraciones, beneficios sociales, recompensas, entre otros; así mismo, el ambiente de trabajo que se genera en la empresa como son la cultura, el clima laboral, la estructura organizacional, compromiso, motivación, y liderazgo, afectan a los empleados, generándose una preocupación en la organización, por lo tanto, estos factores impactan directamente en el incremento o baja de los niveles de productividad (Ríos & Loli, 2019).

La deficiente cultural organizacional que muestra el hospital regional docente de Cajamarca depende mucho del CO y así como de los hábitos, las normas y los valores por parte de sus trabajadores, los mismos que no se sienten comprometidos

con la empresa y no se organizan adecuadamente para lograr los objetivos planteados por parte de la institución (Angulo, Calvanapón, & Malpica, 2017).

Por lo antes indicado, podemos concluir que el CO de los colaboradores es de importancia e interés para las empresas que buscan dirigir sólidamente las actividades de su personal, es decir, para obtener este compromiso sostenido, existe como una de las más grandes inquietudes la falta del CL que muestran los empleados en algunas empresas. Esto se debe a la falta de motivación por parte del empleador e infraestructura inadecuada que hacen que los trabajadores no se sientan comprometidos con el trabajo encomendado, por lo tanto, esto llevaría a disminuir la productividad y el compromiso que se tiene con la empresa.

Respecto a la AAJ, esta se encuentra ubicada en la calle Santa Rosa N°.420 del distrito y provincia de Jaén. Sus líneas de gobierno y presupuesto dependen de la Dirección Regional de Agricultura y del Gobierno Regional de Cajamarca; por lo tanto, el CO de los servidores públicos depende de las políticas públicas que establezca el gobierno de turno, lo cual muchas veces no concilia que cada colaborador deba tomar su propia decisión. En tal sentido, la entidad debe disponer líneas de acción que promuevan la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo que permitan al empleado sentirse identificado con ella, así como con sus objetivos, teniendo como meta principal seguir perteneciendo a ella.

Por lo antes mencionado, **se formula la siguiente interrogante:** ¿De qué manera el coaching mejorará el CO en la AAJ-GORECAJ? En ese sentido, la **presente investigación se justifica** de manera **teórica**, el estudio contribuirá al conocimiento del coaching, determinando como este mejoraría el CO. Con ello el estudio pretende originar aporte para futuros estudios, tanto en instituciones públicas o privadas; Justificación **metodológica:** La investigación aportaría mayor conocimiento del coaching y CO, la misma que utilizaría un enfoque cuantitativo, teniendo en cuenta la aplicación de un instrumento de medición, la cual será adaptada al contexto de la investigación. Por lo tanto, este aporte sería de gran ayuda para futuras investigaciones; Justificación **práctica:** Con la propuesta de un plan de coaching los directivos de la AAJ podrán tomar las acciones pertinentes

que le permitan mejorar el CO orientado al cumplimiento los objetivos institucionales.

Para resolver ello, se planteó el siguiente **objetivo general**: proponer un plan de coaching para mejorar el CO en la AAJ-GORECAJ. Por lo tanto, los **objetivos específicos** son: Conocer el estado de la práctica del coaching en la AAJ-GORECAJ; Conocer el estado del CO en la AAJ-GORECAJ; Diseñar un plan de coaching para mejorar el CO en la AAJ-GORECAJ.

Para determinar de qué manera el coaching mejorará el CO en la AAJ-GORECAJ, la investigación presenta las siguientes **hipótesis: positiva H₁**: Si se propone un plan de coaching mejoraría el CO en la AAJ-GORECAJ; **negativa H₀**: Si se propone un plan de coaching no mejoraría el CO en la AAJ-GORECAJ.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, presentaremos los antecedentes internacional, nacional y local, los mismos que nos ayudarán a constatar hallazgos y así sustentar nuestra investigación.

En la tesis titulada *“Evaluación de los niveles de compromiso organizacional y propuesta de intervención para el Cluster Ecuador & Perú de Boehringer Ingelheim para el año 2017 – 2018”*, (tesis pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El estudio fue descriptivo y su objetivo general fue implementar una propuesta de intervención estratégica para mantener y/o incrementar los niveles actuales de CO. Teniendo como base la medición del CO, se concluye que la empresa mantiene un nivel alto, es decir, los datos demográficos como la edad y los años de trabajo influyen positivamente, es decir el CO es alto, el mismo que se constató con la información de gestión del desempeño del periodo 2017 y 2018, donde los objetivos de cada colaborador se cumplieron en promedio del 85% y 99% (Durán, 2018).

En la tesis titulada *“Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral. Estudio para cecinas Fanda”*, (tesis de pregrado). Universidad de Concepción, Chile. La investigación tuvo un enfoque descriptivo correlacional no experimental y su objetivo fue determinar la relación entre el CO y la satisfacción laboral. Para demostrar la hipótesis de estudio, se empleó el cuestionario de satisfacción laboral bajo el “S20/23” de Peiró y Meliá (1998) así como el cuestionario CO se realizó tomando como base a Allen y Meyer (1991). De acuerdo a los hallazgos encontrados se concluye la satisfacción laboral incide en el CO (Jarufe, 2017).

En el estudio titulado *“Coaching Organizacional para la formación de equipos de alto desempeño. Caso dirección de escuela de la facultad de odontología de la universidad de Carabobo”*, (tesis de postgrado). Universidad de Carabobo, Venezuela. El estudio efectuó una exploración de campo de enfoque descriptivo, y su objetivo fue ofrecer un proyecto estratégico gerencial fundado en el coaching

organizacional, para la instrucción de equipos de alto desempeño en la dirección de escuela de la facultad de odontología. De los hallazgos del estudio se concluyó que la necesidad de proponer un plan estratégico gerencial fundado en el Coaching Organizacional, primero se tuvo que aplicar una encuesta para comprender la idoneidad del colaborador, las normas, los objetivos, y como estas se conectan con los colaboradores, así mismo, se identificó las aptitudes gerenciales que tienen las personas para potenciar las competencias y fortalecer las debilidades para lograr las metas de la empresa (Galea, 2017).

En el estudio titulado *“Efectos del Coaching Laboral aplicado a todos los niveles jerárquicos de las PYMES. Sector industrial de Guayaquil”*, (tesis de postgrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador. La investigación tuvo un enfoque descriptivo. Su objetivo fue analizar los efectos del coaching laboral en las PYMES de la sección industrial de la ciudad de Guayaquil. Después de analizar los aspectos teóricos de coaching, se concluyó la importancia que tiene esta metodología a nivel empresarial, logrando potencializar las habilidades de los trabajadores, por otro lado se determinó que en las PYMES de la ciudad de Guayaquil no utilizan frecuentemente el coaching como medio de mejora en los niveles de eficiencia del personal, debido a que, este tipo de acciones es considerada solo para las grandes empresas o no se tiene conocimiento de los beneficios que esta metodología puede traer en el crecimiento de los trabajadores (Saltos, 2016).

El estudio titulado *“Compromiso organizacional de los servidores CAS y nombrados de la Oficina General de Recursos Humanos del Minedu-2018”*, (tesis postgrado). Universidad César Vallejo, Lima. El estudio fue de tipo descriptivo-comparativo, con diseño no experimental, enfoque cuantitativo, y de corte transversal, el objetivo fue comparar el CO entre los servidores CAS y nombrados de la Oficina General de Recursos Humanos del MINEDU. Según los datos encontrados, se concluye que no hay divergencias entre el CO de servidores nombrados y CAS de la oficina general de recursos humanos del MINEDU. Es decir, no existe diferencias entre las dimensiones compromiso normativo, compromiso afectivo y compromiso de continuidad entre los servidores CAS y nombrados (Melgarejo, 2018).

En la investigación titulada “*Compromiso Organizacional en colaboradores de empresas nacionales y trasnacionales Lima Metropolitana*”, (tesis de pregrado) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, el estudio fue de tipo y diseño descriptivo y tuvo como objetivo explicar las dimensiones del CO en los trabajadores de las empresas transnacionales y nacionales de lima metropolitana, la misma que concluye existe un elevado nivel de relación efectiva de grupo de trabajadores de las empresas nacionales y trasnacionales, así mismo, se encontró un nivel promedio de relación de continuidad y normativa. Finalmente, los resultados muestran que las diferencias no son elocuentes en la variable sociodemográficas (Chirinos & Vela, 2017).

La tesis “*Gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores de una institución pública. Lima 2017*” (Tesis de postgrado). Universidad César Vallejo, Lima. El estudio fue descriptivo, correlacional con diseño no experimental de corte transversal, el objetivo fue establecer la relación entre el CO y la gestión administrativa de los empleados de una institución pública, de la ciudad de Lima, luego de haber realizado las investigaciones correspondiente se concluye que según el coeficiente de relación 0.762, hay una relación entre las variables gestión administrativa y CO, esto quiere decir, que al existir una buena gestión administrativa se incrementaría el CO de parte de los trabajadores; caso contrario, si existe una mala gestión administrativa el CO será deficiente (Rojas, 2017).

En la tesis “*Eficacia del Coaching para el fortalecimiento del liderazgo en enfermería*”, (tesis postgrado). Universidad Norbert Wiener, Lima. La investigación tuvo un diseño de investigación retrospectivo observacional. El objetivo fue sistematizar y analizar las evidencias aptas sobre la eficacia del “Coaching” para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en enfermeras gestoras. De acuerdo a los resultados conseguidos se concluye, que del 100% de los artículos revisados muestran que los programas de coaching en enfermeros con cargos directivos son eficaces en el desarrollo transformacional y situacional. El 50% de los artículos indican que el coaching mejora las relaciones interpersonales y el respeto entre

gestores y colaboradores, mientras que el 40 % de los artículos coinciden que después de aplicar el coaching se mejora el autoconocimiento de los gestores, generando beneficio de sí mismo y de la organización. Por otro lado, el 30% de los artículos demuestra que después de participar en un evento de coaching los gestores generan mayor seguridad en sí mismos. Finalmente, del total de los artículos revisados el 20% resalta que con la aplicación del método de coaching los gestores fortalecen sus habilidades (Cotrina & Gutiérrez, 2018).

En el estudio *“Coaching en la gestión del talento humano de una universidad privada. Lima 2016”* (tesis postgrado). Universidad César Vallejo, Lima. Tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión del talento humano y coaching, el enfoque del estudio fue cuantitativo, descriptivo con método deductivo y diseño transversal no experimental. Según los resultados obtenidos se concluye que el 58.3% de los colaboradores consideran que el coaching aplicado en la universidad es de nivel medio, asimismo el 22.6% considera que el nivel del coaching es bajo, mientras que un 19.1% lo considera en nivel alto. Finalmente, se demostró que el coaching predomina un 69.8% en el desarrollo del trabajador de la Universidad privada de Lima (Díaz, 2018).

En la tesis titulada *“El clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas”* (tesis de pregrado) Universidad Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo. El objetivo del estudio fue conocer si el trabajador acepta el CO a través del clima organizacional que predomina en la municipalidad distrital de Salas. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptiva mixta y cualitativa, dado que se realizó valoraciones subjetivas a las variables, teniendo como diseño el no experimental. Según los resultados adquiridos el estudio concluye que los trabajadores no están comprometidos con la institución; sin embargo, si existe un compromiso con sus compañeros de oficina, llegándose a instituir una relación armoniosa, la misma que se encuentra relacionada con el CO, creando un clima placentero, haciéndolos sentir como en familia (Larraín, 2017).

En la tesis titulada *“El Coaching como herramienta para mejorar las competencias laborales de los colaboradores de King Kong Lambayeque S.C.R.L. 2017”*, (tesis pregrado) Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. La investigación tuvo enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y propositivo, y su objetivo fue plantear el coaching como un instrumento para mejorar las competencias laborales de los empleados de King Kong Lambayeque S.C.R.L. De acuerdo a los resultados encontrados, el estudio concluye que hay un elevado número de los trabajadores que no desarrollan adecuadamente sus competencias laborales, por lo que necesitan ser capacitados mediante un programa de coaching. En tal sentido, se diseñó un modelo de coaching, la misma que se aplicará previa sensibilización para luego realizar sesiones, para ello, se contará con un coach profesional externo, quien será el encargado de guiar al equipo, y de esta manera la empresa podrá obtener buenos resultados, competitividad y crecimiento empresarial (Alcántara & Pintado, 2018).

Para darle mayor sustento a la investigación abordaremos teorías relacionados al tema, las mismas que se detallan a continuación:

Se dice que el Coaching nace en medio de una “aguda transformación”, al finalizar de una época, y dentro de ese cambio tiene un papel muy valioso. El coaching ha nacido para producir un aprendizaje integral, ha aparecido para que nuestra inteligencia nos haga entender que somos parte de todo y que no estamos distanciados de los otros (Goldvarg & Perel, 2016).

Asimismo, “el coaching debe aplicarse cuando exista una retroalimentación deficiente sobre el avance de los colaboradores, causando el bajo rendimiento de su productividad” (Deming, 2012).

Del mismo modo, el coaching es una herramienta que logra el mayor crecimiento personal y profesional de las personas dando lugar a una transformación, originando cambio de perspectivas e incremento de responsabilidad y compromiso, lo cual se traduce en mejores resultados; en tal sentido el Coaching “se trata de un proceso sistemático que promueve cambios

emocionales, cognitivos, facilita el aprendizaje y conductas que difunden la capacidad de actuar en función del logro de los objetivos propuestos” (Carbini, 2015). En ese mismo sentido, Whitmore (2016) indica que “el coaching radica en liberar el potencial de los colaboradores para que conduzcan al máximo su rendimiento”.

Se entiende que el coaching es liberar el potencial de un individuo para maximizar su rendimiento, es un sistema que ayuda al colaborador a lograr sus resultados en compañía continua de un entrenador, resulta ser un arte, compromiso o una habilidad teniendo como objetivo aprovechar al máximo el potencial de las personas, es decir, el coaching en vez de enseñar ayuda a aprender.

Las características o particularidades de la persona permiten que se hayan elaborados y estudiados procedimientos efectivos con mayor posibilidad de fortalecimiento para sí mismo, donde el hombre es dueño de sus propios actos y creador de su vida, la misma que debe afrontar de manera eficaz y objetiva a los nuevos retos de la vida. La preparación Socio – Psicológico personal coaching se centra en dar una solución exitosa y no en el problema (Bader, 2014).

Por otro lado, “el coaching es el ingenio de hacer preguntas, observar y escuchar y por intermedio de una buena técnica obtener que otros emprendan acciones, descubran sus recursos, y sean capaces por sí mismos de seguir logrando objetivos” (Suárez, 2014).

En tal sentido, el coaching es una estrategia activa de escuchar y tomar conciencia que descubrirá e incrementará todo el potencial creativo basado en las habilidades, circunstancias y recursos que permitan alcanzar los objetivos personales y organizacional (Suárez, 2014).

A continuación, hablaremos de los tipos de coaching:

Coaching personal: Descubre y maximiza toda la creatividad y potencial para lograr el éxito profesional y personal, teniendo en cuenta las propias

aptitudes para lograr los objetivos. Por lo tanto, se tiene que establecer un plan de acción definido, ser proactivo y cambiar los hábitos y las creencias que limitan al momento de realizar algo (Suárez, 2014).

Coaching ejecutivo: Es una herramienta de trabajo entre un entrenador y un directivo que desea perfeccionar los resultados, lograr las metas y trabajar en equipo dentro y fuera de la empresa (Suárez, 2014).

Coaching basado en el modelo GROW: Estructurado para resolver problemas, establecer objetivos y orientado a resultados. Se utiliza más en las organizaciones y el coaching ejecutivo (Suárez, 2014). A continuación, se describirán el modelo de acuerdo a sus siglas en inglés:

- Goal (Objetivo o meta): Define el objetivo específico: ¿Cuál es tu objetivo? ¿Qué quieres?, estas interrogantes deben ser alcanzables, medibles, tangibles, realistas, específico y satisfactorio.
- Reality (Realidad): Realiza un diagnóstico actual de la persona y/o de la empresa realizando las siguientes interrogantes: ¿Qué sucede?, ¿Dónde estoy?, ¿Qué pasaría si no cambio?, ¿Cuáles son las causas?, ¿Cuáles son los resultados si no cambio?
- Obstacles/Options (Opciones): Los directivos y colaboradores de la organización deben realizar las siguientes preguntas: ¿Qué opciones hay para salir de la situación actual y llegar al objetivo?, ¿Cuáles son las opciones? ¿Qué puedo hacer?, asimismo deben realizar un análisis situacional mediante estas interrogantes: ¿Cuáles son los beneficios? Y ¿Cuáles son los costes de no hacer algo?
- Way Forward/Will (Voluntad/Compromiso): Crea y sigue un plan de acción dirigidos a la meta, el mismo que ayuda a crear el compromiso y la automotivación a lograr de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta

las siguientes interrogantes: ¿Qué voy hacer?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cuáles son los obstáculos a vencer?

Por lo antes expuesto, podemos manifestar que el Coaching reside en un sistema de adiestramiento, cuya meta es obtener resultados anhelados, promoviendo la capacitación de los colaboradores en función a los objetivos, su productividad, estado físico o psicológico y el entorno social de su vida.

Según lo indicado por los autores, podemos concluir que, para que una persona maximice su potencial y alcance sus objetivos debe tener liderazgo, estar motivado y sobre todo tener empoderamiento de las tareas que realiza. En tal sentido, con la finalidad de fundamentar las dimensiones de la variable Coaching, abordaremos lo siguiente:

Liderazgo: “El liderazgo es la idoneidad de influir en las demás personas para conseguir los objetivos” (Bonifaz, 2012). Es decir, es la influencia que tiene el líder a sus colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.

“El liderazgo es la facultad de provocar un rendimiento excepcional en personas normal y corrientes” (Tracy, 2015).

Así mismo, el liderazgo desarrolla las capacidades de los colaboradores en el coaching, eliminando las amenazas y dejando de dar órdenes (Whitmore, 2016).

Al respecto podemos concluir que los directivos o gerentes buscarán evolucionar una peculiaridad de liderazgo fundamentado en las habilidades y actitudes de las personas. Asimismo, el auténtico liderazgo busca deshacer todos los obstáculos y aprovechar al máximo el potencial de los individuos.

Motivación: Todo individuo realiza un determinado trabajo con la finalidad de complacer sus necesidades. Cuanto más motivado esté en

complacer sus necesidades será más feliz, lo que se verá reflejado en provecho personal y de la organización (Whitmore, 2016).

Al respecto, para que la persona desarrolle responsabilidades para lograr las metas organizacionales, no sólo depende de él, sino también de los directivos. Es decir, los individuos se comprometen con las metas de la empresa, mejoran su imaginación, creatividad, aceptan nuevas responsabilidades y desarrollan su potencial intelectual (Palomino, 2013).

Por otro lado, la motivación procede desde el interior y entorno del individuo, así como del trabajo mismo, es decir, son factores extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos comprenden la jerarquía del puesto, la remuneración, la seguridad laboral, las relaciones y condiciones de trabajo; mientras que los factores intrínsecos comprenden el desarrollo personal, el desafío, el reconocimiento y el logro (Lussier, 2011)

Empowerment: Las personas gozan de la autoridad necesaria para tomar las decisiones, no solo responden por las acciones encomendadas, sino que gozan de la libertad de actuar con autonomía de acuerdo a las funciones que ejerce, es decir, el colaborador toma sus propias decisiones respecto a las labores encomendadas (Alles, 2013).

Asimismo, el empowerment es un instrumento de procesos de mejora continua que las organizaciones proveen a los colaboradores para fortalecer el liderazgo que permita desarrollar el trabajo en equipo, por lo tanto el “empowerment delega autoridad y poder a los colaboradores, es decir, los empodera confiriéndoles el sentimiento de que son propietarios de sus propias tareas” (Ronquillo, 2006).

Whitmore (2016) indica que el empowerment reside en el empoderamiento que consigue cada empleado para desenvolver sus tareas, incitando el progreso individual, reconociendo su potencial y su libertad para desarrollar su función.

El CO es la participación enérgica del colaborador y su identidad con la empresa se caracteriza por la admisión de los valores y objetivos de la empresa, y que esté dispuesto a desarrollar importantes esfuerzos en beneficio de la empresa y el anhelo de corresponder a ella (Tena & Villanueva, 2010).

En esa misma línea, se dice que el “CO es el grado en que un colaborador se identifica con una empresa en particular y los objetivos de ésta, manteniendo su compromiso con ella” (Robbins, 2009).

Consecuentemente, las personas que integran una empresa pasan su mayor tiempo trabajando, esperando poseer una jornada laboral feliz y fructuosa. En tal sentido, las empresas aguardan que sus empleados se sientan comprometidos, que sean eficientes con un elevado significado de pertenencia, y que cada día sean mejores.

El compromiso se considera como una “metacompetencia” que mantiene actualizada a las competencias actitudinales, las cuales llevan al éxito. En ese contexto, algunas empresas dirigen sus acciones en seleccionar los procesos para identificar el compromiso y el sentido de pertenencia como factor importante del éxito de la empresa y el empleado. Por tanto, la sostenibilidad de las organizaciones depende de la competitividad y compromiso de sus empleados, el cual tiene dependencia integral de la gestión de los recursos humanos (Araujo & Brunet, 2012).

Por otro lado, “la definición de CO en las organizaciones se considera como el ligamen de lealtad por el cual el colaborador quiere seguir en la empresa, esto se da por la motivación implícita del empleado” (Araujo & Brunet, 2012).

Asimismo, el compromiso se enfoca como una relación psicológica del trabajador hacia la empresa, lo cual sea poco presumible que este lo deje, esta relación se puede lograr mediante el compromiso de continuidad (necesidad),

compromiso normativo (moral) y compromiso afectivo (deseo) (Araujo & Brunet, 2012).

Cuando se evalúa la definición de CO no se examina una evolución relevante o significativa. Desde la definición de Chiavenato que manifiesta que es el sentimiento y el entendimiento del ayer y hoy de la organización, así como de sus metas, hasta Robbins que manifiesta que el CO simboliza la autenticidad del colaborador con las metas y estrategias de la empresa, inclusive va más allá y expone que el elevado compromiso es igual a la identificación de la labor específica (Bayón, 2018).

Amorós (2007) refiere que “el CO es el grado de identificación de un trabajador con la empresa y sus objetivos, deseando quedarse como parte de ella” (p.73).

Por otro lado “el compromiso se ve intervenido por diversos factores, como la cultura y las interacciones organizacionales, el respeto, la práctica gerencial, el liderazgo, la reputación y la dignidad de la empresa” (Silva, 2018).

En tal sentido, el CO es la relación de afecto entre el trabajador con la organización, es el sentido de propiedad que el colaborador desarrolla, cambiándose a un compromiso de responsabilidad que depende de distintitos factores organizacionales.

Teniendo en cuenta las definiciones hechas por los autores, podemos concluir que el CO asocia diferentes aspectos, los cuales se relacionan directamente con el aspecto afectivo, así como el compromiso de permanencia que tiene el colaborador en la organización. En ese sentido, Melgarejo (2018) en su estudio realizado sobre CO indica que “se puede determinar que existen tres dimensiones del compromiso (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad)” (p.29).

En ese mismo sentido, Meyer, Allen y Smith (como se citó en Aldana, Tafur y Leal, 2018) manifiestan que el compromiso es una situación psicológica, la cual se

califica por el vínculo entre un colaborador y la empresa; por esta razón se necesita de la integración de distintos enfoques tales como: "compromiso de continuación, compromiso afectivo, compromiso normativo".

Esto queda demostrado con la teoría de Araujo y Brunet (2012), donde manifiestan que la relación del compromiso se puede lograr por intermedio del compromiso de continuidad (necesidad), compromiso afectivo (deseo) y compromiso normativo (moral).

Compromiso afectivo: Es la identidad psicológica del empleado con la filosofía y los valores de la empresa, es decir, el colaborador asume las metas de la empresa, se involucra en sus problemas y su deseo de continuar en ella (Araujo & Brunet, 2012).

Asimismo, Arias (como se citó en Melgarejo, 2018) indica que "el compromiso afectivo se describe como la creación de conexiones afectivas que se conciben dentro de una organización, disfrutando su permanencia en ella debido a la percepción que tienen sobre las expectativas y complacer sus necesidades" (p. 30).

Por otro lado, el compromiso afectivo determina el vínculo que una persona siente hacia una empresa, la cual se caracteriza por la identidad e implicancia, así como del sentimiento de placer del individuo hacia la organización (Fernandez, 2013).

En conclusión, podemos manifestar que el compromiso afectivo se concibe como el grado de relación entre la organización y el colaborador, teniendo en cuenta la actitud y el sentimiento de los trabajadores para que se sientan orgullosos de formar parte de ella.

Compromiso de continuidad: La continuidad del colaborador depende de la percepción que este tenga respecto a lo que recibe por su labor, los

costos personales y los costos por el abandono de la organización (Araujo & Brunet, 2012).

Allen y Meyer (como se citó en Fernández, 2013) indican que la necesidad de seguir en la organización está relacionada con el compromiso de continuidad causado por la apreciación de los costos o disminución de la rentabilidad en la inversión de la organización y que se perderían en caso de dejarla.

El compromiso de continuidad es una manera de necesidad de continuar en la empresa, de tal manera que el colaborador ofrece sus servicios que le permitan permanecer en la misma mientras su retribución no peligré.

Compromiso normativo: Es el afecto de lealtad hacia la organización motivado por la coacción familiar o cultural (Araujo & Brunet, 2012).

Bergman (como se citó en Fernández, 2013) define que el compromiso normativo se basa en la percepción de los trabajadores de sentirse constreñidos, determinándose una relación con la empresa, pensando que lo debe hacer y qué es lo correcto.

El colaborador considera al compromiso normativo como un deber moral que tiene con la empresa, ya que esta le ha proporcionado la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, lo cual le ha generado un efecto de obligación de continuar en la organización.

Al respecto, entre las entidades públicas y las empresas privadas, la representación del CO no difiere ni existe gran diferencia. En ambos sectores se necesita que el colaborador esté implicado con las metas de la organización. Sin embargo, entre ambos sectores existe un punto de quiebre que se puede dar al evocarse el establecimiento de los valores corporativos y la cultura organizacional, los cuales son practicados con mayor empeño en el sector privado dado que la

misión de la institución pública es más extensa. En ese sentido, en el año 2013 diversos autores realizaron un estudio en 338 empleados de entidades públicas del Perú, revelando que los valores más importantes para el sector público son: profesionalidad, experticia, trabajo en equipo, cumplimiento y conocimiento (Arbaiza, 2017).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación se enfocó por el tipo cuantitativo-descriptivo y propositivo, debido a que se describió el comportamiento del coaching dentro de las situaciones abordadas en los elementos o factores del CO. En ese contexto, el diseño que se utilizó fue el diseño transversal no experimental, debido a que no se manipuló ninguna variable, sólo se observaron los fenómenos del entorno para luego analizarlos. Asimismo, los datos se recolectaron en un determinado momento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por lo tanto, se utilizó el siguiente esquema:

M———O——— P

Dónde:

M : Colaboradores de la AAJ.

O : Observación del comportamiento de las variables

P : Propuesta de plan de coaching

3.2. Variables y operacionalización

Es un procedimiento donde se hace transitar la variable a sus componentes o dimensiones; lo cual “se fundamenta en la definición operacional y conceptual [...]” (Hernández, et al., 2014, p. 211). Es decir, cuando es vinculada con otra variable toma relevancia, impacto, relación o influye; lo que permitiría aceptar o rechazar la hipótesis del estudio. Por lo tanto, el estudio presentaría las siguientes variables:

Variable Independiente: Coaching

Definición conceptual: “Se trata de un proceso sistemático que promueve cambios emocionales, cognitivos, facilita el aprendizaje y conductas que difunden

la capacidad de actuar en función del logro de los objetivos propuestos” (Carbini, 2015).

Definición operacional: El Coaching reside en un sistema de adiestramiento, cuya meta es obtener resultados anhelados, promoviendo la capacitación de los colaboradores en función a los objetivos, su productividad, estado físico o psicológico y el entorno social. En tal sentido, para conocer el coaching de los trabajadores de la AAJ se aplicó el cuestionario utilizando la escala de Likert con un total de 11 ítems, distribuido en las siguientes dimensiones: liderazgo, motivación y empowerment. Para ello se tuvo que determinar los niveles y rangos, lo cual se realizó mediante la escala de Baremos.

Variable Dependiente: Compromiso Organizacional

Definición conceptual: El compromiso se enfoca como una relación psicológica del trabajador hacia la empresa, lo cual sea poco presumible que este lo deje, esta relación se puede lograr mediante el compromiso de continuidad (necesidad), compromiso normativo (moral) y compromiso afectivo (deseo) (Araujo & Brunet, 2012).

Definición operacional: Es la relación de afecto entre el trabajador con la organización, es el sentido de propiedad que el colaborador desarrolla, cambiándose a un compromiso de responsabilidad que depende de distintos factores organizacionales. Por lo tanto, para conocer el nivel del CO de los trabajadores de la AAJ se aplicó el cuestionario utilizando la escala de Likert con un total de 12 ítems, distribuido en las siguientes dimensiones: compromiso de continuidad, compromiso normativo y compromiso afectivo. Para ello se tuvo que determinar los niveles y rangos, lo cual se realizó mediante la escala de Baremos.

3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis

La población es un “conjunto donde concuerdan todos los casos con especificaciones determinadas” (Hernández, et al., 2014, p. 176). Por lo tanto, la población de la investigación cumplirá con los siguientes parámetros: (a) lugar: AAJ; (b) periodo: año 2020; (c) dimensión: directivos, personal profesional y técnico que realizan actividades administrativas y de campo; (d) condición: la unidad de análisis es el personal que labora mayor a un año en la AAJ. En ese sentido, el tamaño de la población que cumple con las características es $N = 22$

De acuerdo a la naturaleza del estudio, la muestra sería no probabilística debido a que “los elementos no dependen de su probabilidad para elegirlos, sino de la particularidad del estudio” (Hernández, et al., 2014, p. 176). En ese sentido, según el criterio del investigador y a los objetivos establecidos en el estudio, toda la población deberá ser estudiada. En ese sentido, la muestra estará conformada por los 22 trabajadores de la AAJ.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó para recolectar los datos fue la encuesta, esta nos ayudó a conseguir los datos directamente de la fuente primaria. Así mismo, dado la naturaleza de la investigación y de acuerdo al problema planteado y los objetivos, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario, el mismo que nos ayudó obtener información necesaria y mayor objetividad en los resultados.

Respecto a la validez del instrumento, esta fue dada por expertos en administración de empresas, mientras que la confiabilidad se realizó mediante la escala de Alfa de Cronbach.

3.5. Procedimiento

Se presentó una solicitud dirigida al director de la AAJ, el cual nos otorgó la autorización para llevar a cabo el desarrollo de recolección de los datos. Posteriormente se aplicó los cuestionarios de preguntas, los cuales tuvieron una duración entre 5 a 10 minutos, ya que solo requirió que el encuestado marque la opción que mejor se ajusta a la realidad, luego se procedió a consolidar las respuestas en una hoja de Excel, se tabuló y se analizó los resultados.

3.6. Método de análisis de datos

Consolidados los datos de ambas variables, se procedió al análisis estadístico, por lo que, se aplicó la estadística descriptiva el cual nos permitió analizar los principales factores, las características, dimensiones, procedimientos, entre otros elementos, que explican el comportamiento de la variable observada (Hernández, et al., 2014). Así mismo, la información se muestra en tablas y sus respectivos gráficos estadísticos, para lo cual se empleó fórmulas estadísticas elaboradas en el programa Excel.

3.7. Aspectos éticos

La investigación estuvo orientada: (a) confidencialidad de la información tanto de las fuentes primarias y secundarias, (b) seguridad de los datos para su análisis y evaluación, los mismos que fueron adaptados a los principios y valores de los investigadores, (c) consentimiento por parte de los colaboradores y directivos de la institución, el mismo que sirvió para prevenir riesgos al momento de adquirir los datos, y (d) investigación objetiva, aplicando métodos de la investigación científica que nos garantizó la confiabilidad de los resultados. Todo esto garantizó la autenticidad y no suplantación de la investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Objetivo específico 1. Conocer el estado de la práctica del coaching en la AAJ-GORECAJ.

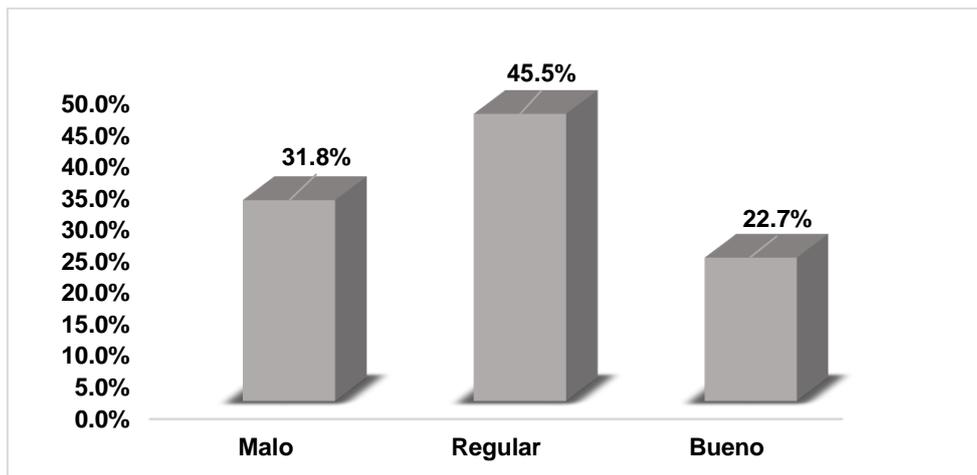


Figura 1: Estado de la práctica del coaching en la AAJ-GORECAJ

Interpretación: En la figura 1 podemos diagnosticar que el 45.5% de los colaboradores manifiestan que la práctica del coaching según el liderazgo, la motivación y el empowerment en la toma de decisiones es regular; el 31.8% lo valoran como malo; mientras que el 22.7% lo consideran como bueno; por lo que, es fundamental proponer un plan de coaching para mejorar el CO en la AAJ.

4.2. Objetivo específico 2. Conocer el estado del CO en la AAJ-GORECAJ.

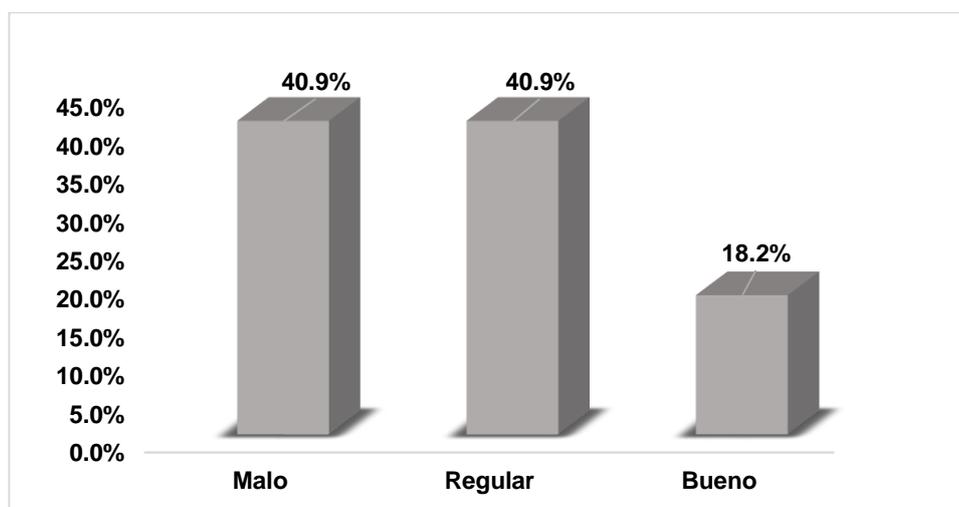


Figura 2: Estado del CO en la AAJ

Interpretación: En la figura 2 podemos observar que el 40.9% de los trabajadores de la AAJ indicaron que el CO según el compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo es malo y regular, respectivamente; mientras que el 18.2% lo valoran como bueno; por lo que, es fundamental proponer un plan de coaching para mejorar el CO en la AAJ.

4.3. Objetivo específico 3. Diseñar un plan de coaching para mejorar el CO en la AAJ-GORECAJ.

Los resultados muestran que los trabajadores de la AAJ consideran al coaching según sus dimensiones como regular, es decir, la dimensión liderazgo obtuvo un 63.6%, la motivación el 54.5%, mientras que el empowerment un 68.2%; por lo que, es fundamental proponer un plan de coaching para mejorar el CO en la AAJ.

V. DISCUSIÓN

En el presente capítulo presentamos los resultados encontrados, los mimos que se realizaron a través de instrumentos que permitieron valorar las respuestas de la población en estudio. Para ello, se tuvo en cuenta las teorías relacionadas al tema y los trabajos previos.

Al respecto, Carbini (2015) afirma que el coaching “se trata de un proceso sistemático que promueve cambios emocionales, cognitivos, facilita el aprendizaje y conductas que difunden la capacidad de actuar en función del logro de los objetivos propuestos”; es decir, reside en un sistema de adiestramiento, cuya meta es obtener resultados anhelados, promoviendo la capacitación de los colaboradores en función a los objetivos, su productividad, estado físico o psicológico y el entorno social. En ese mismo sentido, Whitmore (2016) indica que “el coaching radica en liberar el potencial de los colaboradores para que conduzcan al máximo su rendimiento”, por lo que, se entiende que el coaching es liberar el potencial de un individuo para maximizar su rendimiento; es un sistema que ayuda al colaborador a lograr sus resultados en compañía continua de un entrenador, resulta ser un arte, compromiso o una habilidad teniendo como objetivo aprovechar al máximo el potencial de las personas, es decir, el coaching en vez de enseñar ayuda a aprender. Por lo tanto, las características o particularidades de la persona permiten que se hayan elaborados y estudiados procedimientos efectivos con mayor posibilidad de fortalecimiento para sí mismo, donde el hombre es dueño de sus propios actos y creador de su vida, la misma que debe afrontar de manera eficaz y objetiva a los nuevos retos de la vida.

En ese contexto, en la tabla 4 y la figura 1 se diagnostica que el 45.5% de los empleados manifiestan que la práctica del coaching según el liderazgo, la motivación y el empowerment en la toma de decisiones es regular; el 31.8% lo valoran como malo; mientras que el 22.7% lo consideran como bueno; por lo tanto, es fundamental proponer un plan de coaching para mejorar el CO en la AAJ. Al constatar los resultados de la investigación con los resultados del estudio realizado por Alcántara & Pintado (2018) se encuentra que en la empresa King Kong

Lambayeque S.C.R.L. existe un elevado número de los trabajadores que no desarrollan adecuadamente sus competencias laborales, por lo que necesitan ser capacitados mediante un programa de coaching, diseñándose un modelo de coaching, la misma que se aplicará previa sensibilización a los trabajadores para luego realizar sesiones; para ello, se contará con un coach profesional externo, quien será el encargado de guiar al equipo, y de esta manera la empresa podrá obtener buenos resultados, competitividad y crecimiento empresarial. Esto coincide con el estudio que realizó Díaz (2018), donde concluye que el 58.3% de los colaboradores de la Universidad privada de Lima consideran que el coaching aplicado en la universidad es de nivel medio, mientras que el 22.6% considera que el nivel del coaching es bajo, y el 19.1% lo considera en nivel alto; demostrando que el coaching predomina en un 69.8% en el desarrollo del trabajador.

Respecto al CO, Araujo & Brunet (2012) indican que el compromiso se enfoca como una relación psicológica del trabajador hacia la empresa lo cual sea poco presumible que este lo deje, esta relación se puede lograr mediante el compromiso de continuidad (necesidad), compromiso normativo (moral) y compromiso afectivo (deseo); es decir, es la relación de afecto entre el trabajador con la organización, es el sentido de propiedad que el colaborador desarrolla, cambiándose a un compromiso de responsabilidad que depende de distintos factores organizacionales. Consecuentemente, las personas pasan su mayor tiempo trabajando en las organizaciones esperando beneficiarse con una jornada laboral feliz y fructuosa; por lo tanto, las empresas aguardan que sus empleados se sientan comprometidos, que sean eficientes con un elevado significado de pertenencia, y que cada día sean mejores. Por otro lado, Tena & Villanueva (2010) indican que el CO es la participación enérgica del colaborador y su identidad con la empresa se caracteriza por la admisión de los valores y objetivos de la empresa, y que esté dispuesto a desarrollar importantes esfuerzos en beneficio de la empresa y el anhelo de corresponder a ella; coincidentemente, Robbins (2009) manifiesta que el “CO es el grado en que un colaborador se identifica con una empresa en particular y los objetivos de ésta, manteniendo su compromiso con ella”.

En ese sentido, se puede evidenciar en la tabla 5 y la figura 2 que el 40.9% de los trabajadores indicaron que, según el compromiso afectivo, compromiso de

continuidad y compromiso normativo el CO en la AAJ-GORECAJ es malo y regular, respectivamente; mientras que el 18.2% lo valoran como bueno. Por lo tanto, el CO no se está practicando de manera adecuada, por lo que necesita ser mejorado y esto se puede lograr mediante el liderazgo, la motivación y el empowerment, el cual se desarrollará mediante un plan de coaching. Al certificar con la investigación realizada por Larraín (2017) se encuentra que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas no están comprometidos con la institución; sin embargo, si existe un compromiso entre compañeros de oficina, llegándose a instituir una relación armoniosa, la misma que se encuentra relacionada con el CO, creando un clima placentero, haciéndolos sentir como en familia. Además, esto se reafirma con el estudio realizado por Melgarejo (2018), donde concluye que no hay divergencias entre el CO de servidores nombrados y CAS de la oficina general de recursos humanos del MINEDU. Es decir, no existe diferencias entre las dimensiones compromiso normativo, compromiso afectivo y compromiso de continuidad entre los servidores CAS y nombrados.

En ese contexto, para que una persona se sienta comprometida con la organización, maximice su potencial y alcance sus objetivos debe contar con un buen líder, estar motivado y sobre todo tener empoderamiento de las tareas que realiza. Para lograr todo ello se debe contar con un plan de coaching, en tal sentido, se dice que el coaching nace en medio de una “aguda transformación”, al finalizar de una época, y dentro de ese cambio tiene un papel muy valioso. El coaching ha nacido para producir un aprendizaje integral, ha aparecido para que nuestra inteligencia nos haga entender que somos parte de todo y que no estamos distanciados de los otros (Goldvarg & Perel, 2016). Por otro lado, Bonifaz (2012) indica que “el liderazgo es la idoneidad de influir en las demás personas para conseguir los objetivos”, es decir, los directivos o gerentes buscarán evolucionar una peculiaridad de liderazgo fundamentado en las habilidades y actitudes de las personas. Asimismo, el auténtico liderazgo busca deshacer todos los obstáculos y aprovechar al máximo el potencial de los individuos. Por lo tanto, la motivación es un factor importante para que un individuo realice un determinado trabajo con la finalidad de complacer sus necesidades, cuanto más motivado esté en complacer sus necesidades será más feliz, lo que se verá reflejado en provecho personal y de

la organización (Whitmore, 2016). Así mismo, si la persona goza de la autoridad necesaria para tomar las decisiones, no solo responderá por las acciones encomendadas, sino que gozará de la libertad de actuar con autonomía de acuerdo a las funciones que ejerce (Alles, 2013).

En ese sentido, con relación al diseño del plan de coaching para mejorar el CO en la AAJ-GORECAJ, en la tabla 6 se puede observar que tanto el liderazgo, la motivación y el empowerment son percibidos como regular, lo que indica que la práctica del coaching no está siendo bien orientada para que los trabajadores se sientan comprometidos con la entidad. Esto se puede corroborar en la tabla 5 y la figura 2 donde se observa que el 40.9% de los trabajadores valoran al CO como malo y regular, respectivamente; por lo que, se requiere mejorar el CO mediante un plan de coaching que permita mejorar el liderazgo de los directivos, la motivación y el empoderamiento de los colaboradores. Al respecto, Cotrina & Gutiérrez (2018) en su estudio sobre eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo, concluye que el 50% de los artículos indican que el coaching mejora las relaciones interpersonales y el respeto entre gestores y colaboradores, mientras que el 40 % de los artículos coinciden que después de aplicar el coaching se mejora el autoconocimiento de los gestores, generando beneficio de sí mismo y de la organización, mientras que el 30% de los artículos demuestran que después de participar en un evento de coaching los gestores generan mayor seguridad en sí mismos. Finalmente, del total de los artículos revisados el 20% resalta que con la aplicación del método de coaching los gestores fortalecen sus habilidades.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1.** Se analizó la práctica actual del coaching en la AAJ-GORECAJ, para lo cual se aplicó encuestas a los colaboradores, obteniendo resultados que la práctica del coaching no se viene desarrollando de manera eficiente. Por lo tanto, se propuso un plan de coaching para mejorar el CO.

- 6.2.** Se conoció que el 45.5% de los trabajadores indican que la práctica del coaching es regular, es decir, el liderazgo, la motivación y el empoderamiento en la toma de decisiones no se está desarrollando de manera eficiente; afectando directamente en el CO de los colaboradores de la AAJ-GORECAJ.

- 6.3.** Se conoció que el 40.9% de los trabajadores indicaron que el CO es malo y regular, respectivamente; esto quiere decir, que el compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo no se está desarrollando de manera eficiente por parte de los empleados de la AAJ-GORECAJ.

- 6.4.** Se concluyó que los trabajadores valoran al liderazgo, la motivación y el empowerment como regular, lo que indica que el coaching no se está practicando de manera eficiente. Por lo tanto, se diseñó un plan de coaching que permita mejorar el CO de los colaboradores de la AAJ-GORECAJ.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Se recomienda aplicar la propuesta del coaching para mejorar el CO, debido a que, mediante esta herramienta se va a fortalecer el liderazgo, la motivación y el empoderamiento en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, permitiéndoles sentirse más comprometido con la institución.

- 7.2.** Se recomienda implementar talleres de liderazgo, motivación y empoderamiento, con la finalidad de fortalecer las habilidades de los trabajadores y así desarrolle de manera eficiente sus actividades.

- 7.3.** Se recomienda trabajar con mayor ahínco en el CO, ya que es un factor fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

- 7.4.** Se recomienda desarrollar propuestas de plan de coaching con el objetivo de estimular la participación y compromiso de los colaboradores, y de esta manera se puedan proponer estrategias de mejora continua.

VIII. PROPUESTA

Plan de coaching para la AAJ- GORECAJ

I. Introducción

En el presente estudio se propone un plan de coaching, cuya finalidad es mejorar el CO de los servidores públicos de la AAJ-GORECAJ. Es decir, por intermedio de este plan se busca asegurar al máximo el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo de los trabajadores, esto debido a que, según los resultados obtenidos se observa que el 40.9% de estos pilares fundamentales del CO son desarrollados de manera mala y regular; en ese sentido, para mejorarlo se va a diseñar un plan de coaching, para lo cual se tiene que seleccionar al coach con quien se va a trabajar, el mismo que debe contar con experticia, lo que permitirá llevar a los colaboradores a una transformación, es decir, al finalizar la aplicación del plan el trabajador debe jugar un papel muy valioso dentro de la institución.

Respecto al plan, este se divide en cuatro etapas, la primera abordará la sensibilización acerca del plan, la segunda etapa se enfoca en establecer el coaching como herramienta de mejora del CO; mientras que en la tercera etapa se van a desarrollar las estrategias; finalmente, en la cuarta etapa se efectuará la evaluación y el seguimiento del plan; todo ello se ejecutará con su debido esquema donde indica el tiempo y costo que demandará para su implementación.

II. Justificación de la propuesta

La propuesta se justifica porque su aporte va ayudar a mejorar el CO de la AAJ-GORECAJ; es decir, mediante el coaching se va a liberar el potencial del trabajador, logrando su mayor crecimiento personal y profesional dando lugar a una transformación, originando cambio de perspectivas e incremento de responsabilidad y compromiso, lo cual se traduce en mejores resultados individual y organizacional. Por otro lado, con la propuesta los directivos podrán tomar las acciones pertinentes que le permitan mejorar el CO orientado al cumplimiento los

objetivos institucionales. En ese contexto, “el coaching es el ingenio de hacer preguntas, observar y escuchar y por intermedio de una buena técnica obtener que otros emprendan acciones, descubran sus recursos, y sean capaces por sí mismos de seguir logrando objetivos” (Suárez, 2014).

III. Visión de la AAJ-GORECAJ

Ser una institución líder del desarrollo agrario, con colaboradores competentes y productores empresarialmente organizados, insertados en el mercado; garantizando la seguridad alimentaria y el uso racional de los recursos.

IV. Misión de la AAJ-GORECAJ

La AAJ-GORECAJ promueve y norma el desarrollo agrario sostenible para mejorar la calidad de vida de la población rural y garantizar la seguridad alimentaria, promoviendo y fortaleciendo la organización de productores agrarios en cadenas productivas rentables, fomentando la inversión pública y privada para lograr un desarrollo sostenible del agro; constituyendo a mejorar la calidad de vida de la población.

V. Características: Social- Geográfica- Histórica

a. Característica Social

La AAJ-GORECAJ brinda seguridad jurídica a los agricultores de los predios rurales, generando las condiciones necesarias para el desarrollo de tierras agrarias, incrementando la inversión privada con créditos formales.

b. Característica Geográfica

La AAJ-GORECAJ es un órgano desconcentrado de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca, encargándose de efectuar sus competencias y funciones en su respectiva circunscripción territorial. El

ámbito territorial de la AAJ pertenece a la provincia de Jaén y funcionalmente está cargo de un director, quien sostiene una relación jerárquica administrativa con el Director Regional de Agricultura de Cajamarca.

c. Característica Histórica

La AAJ-GORECAJ fue creada en el año 1990, por intermedio de las Unidades Agrarias Departamentales. En el año 1992, con la promulgación de la Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura - Ley N° 25902 se originó la creación de 84 agencias agrarias a nivel de cuencas, sin embargo, en el año de 1994 el número se elevó a 167 agencias agrarias, en la cual se estableció que su ámbito territorial sea provincial, es por eso que la AAJ-GORECAJ tiene como ámbito territorial a la provincia de Jaén, es decir lo integran los 12 distritos que conforman la provincia de Jaén.

Las oficinas de la AAJ-GORECAJ, se encuentran ubicada en la calle Santa Rosa N°.420 de la provincia de Jaén y cuenta con las áreas de promoción e información agraria, maquinaria agrícola, administración, titulación de tierras, competitividad agraria, entre otras.

VI. Objetivos

- Objetivo general

Mejorar el CO en la AAJ-GORECAJ

- Objetivos específicos

- a. Definir los participantes de cada etapa del plan del coaching.
- b. Definir la responsabilidad de cada participante.
- c. Definir el tiempo de ejecución de las actividades por etapa.
- d. Definir el presupuesto en la ejecución de actividades por etapa.
- e. Evaluar los resultados.

VII. Desarrollo y tiempo del plan de Coaching.

Para el desarrollo del plan se contará con un coach externo, el mismo que será contratado por la AAJ-GORECAJ, el cual desarrollará el plan a través de reuniones, talleres, capacitación, entre otras estrategias que crea conveniente. Respecto a la contratación del coach se recomienda que sea de la empresa ICF Perú, por ser una empresa de gran prestigio a nivel nacional e internacional.

El tiempo que demandará la realización del plan es de aproximadamente tres meses y se realizará en los meses de marzo, abril y mayo del año 2021, esto debido a que en la actualidad nuestro país está viviendo la emergencia sanitaria del COVID-19, y se espera que para esos meses las actividades grupales se desarrollen con total normalidad.

VIII. Etapas del plan de coaching

a. Etapa de sensibilización. Mediante la sensibilización se le da a conocer al trabajador la importancia de renovar conocimientos, el cual lo va a lograr por intermedio del aprendizaje. En esta etapa el coach aplica técnicas y habilidades que le permiten manejar de manera eficiente la sensibilización de los colaboradores, para lo cual se deben realizar las siguientes preguntas: ¿Qué opciones hay para salir de la situación actual y llegar al objetivo?, ¿Cuáles son las opciones? ¿Qué puedo hacer?, asimismo deben realizar un análisis situacional mediante estas interrogantes: ¿Cuáles son los beneficios? y ¿Cuáles son los costes de no hacer algo?

b. Etapa de establecimiento del coaching. Con la finalidad de establecer el inicio del plan de coaching, es importante que todos los trabajadores, jefes de áreas y directivos de la AAJ-GORECAJ se sientan comprometidos con los objetivos, visión, misión y los valores de la institución. Por lo tanto, se debe responder a las siguientes preguntas ¿Cuál es tu objetivo? ¿Qué quieres?, estas interrogantes deben ser alcanzables, medibles, tangibles,

realistas, específico y satisfactorio. Asimismo, se debe realizar un diagnóstico actual de la persona y/o de la empresa realizando las siguientes interrogantes: ¿Qué sucede?, ¿Dónde estoy?, ¿Qué pasaría si no cambio?, ¿Cuáles son las causas?, ¿Cuáles son los resultados si no cambio? Esto va a permitir a crear un plan de acción dirigidos a la meta, el mismo que ayuda a crear el compromiso y la automotivación a lograr los objetivos propuestos, teniendo en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Qué voy hacer?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cuáles son los obstáculos a vencer?

c. Etapa del desarrollo de estrategias de coaching. Según la encuesta aplicada a los colaboradores de AAJ-GORECAJ, se obtuvo que el 45.5% de los trabajadores indican que la práctica del coaching es regular, es decir, el liderazgo, la motivación y el empoderamiento en la toma de decisiones no se está desarrollando de manera eficiente; afectando directamente en el CO de los colaboradores. En ese sentido, el coaching reside en un sistema de adiestramiento, cuya meta es obtener resultados anhelados, promoviendo la capacitación de los colaboradores en función a los objetivos, su productividad, estado físico o psicológico y el entorno social de su vida.

d. Etapa de evaluación y seguimiento. En esta etapa el coach evaluará los resultados obtenidos de cada una de las etapas anteriores y los cambios producidos en los colaboradores, jefes de áreas y directivos. De no haberse obtenido los resultados esperados, se analizarán las debilidades y se realizará retroalimentación a los participantes. Dado que, las características o particularidades de la persona permiten que se hayan elaborados y estudiados procedimientos efectivos con mayor posibilidad de fortalecimiento para sí mismo, donde el hombre es dueño de sus propios actos y creador de su vida, la misma que debe afrontar de manera eficaz y objetiva a los nuevos retos de la vida. La preparación Socio – Psicológico personal coaching se centra en dar una solución exitosa y no en el problema (Bader, 2014).

IX. Descripción de los factores de evaluación

Para que una persona maximice su potencial y alcance sus objetivos debe tener liderazgo, estar motivado y sobre todo tener empoderamiento de las tareas que realiza. En tal sentido, con la finalidad de fundamentar el plan de coaching, abordaremos lo siguiente:

- **Liderazgo:** “El liderazgo es la idoneidad de influir en las demás personas para conseguir los objetivos” (Bonifaz, 2012). Es decir, es la influencia que tiene el líder a sus colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales. A través de ello, los directivos o gerentes buscarán evolucionar una peculiaridad de liderazgo fundamentado en las habilidades y actitudes de las personas. Asimismo, el auténtico liderazgo busca deshacer todos los obstáculos y aprovechar al máximo el potencial de los individuos.
- **Motivación:** La motivación procede desde el interior y entorno del individuo, así como del trabajo mismo, es decir, son factores extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos comprenden la jerarquía del puesto, la remuneración, la seguridad laboral, las relaciones y condiciones de trabajo; mientras que los factores intrínsecos comprenden el desarrollo personal, el desafío, el reconocimiento y el logro (Lussier, 2011)
- **Empowerment:** El empowerment es un instrumento de procesos de mejora continua que las organizaciones proveen a los colaboradores para fortalecer el liderazgo que permita desarrollar el trabajo en equipo, por lo tanto el “empowerment delega autoridad y poder a los colaboradores, es decir, los empodera confiriéndoles el sentimiento de que son propietarios de sus propias tareas” (Ronquillo, 2006).

X. Estrategias por indicadores

Variable	Indicadores	Ítem de OV	Resultados esperados	Acciones	Fecha	Responsable
Coaching	Comunicación	1	Mejorar la comunicación efectiva	1 taller "Comunicándonos"	05/04/2021	Coach
	Factores extrínsecos	2	Fortalecer la motivación basada en los factores extrínsecos	1 taller "Motivándonos"	06/04/2021	Coach
	Factores intrínsecos	3	Fortalecer la motivación basado en los factores intrínsecos	1 taller "Motivándonos"	07/04/2021	Coach
	Autonomía	4	Fortalecer la capacidad de autogobierno	1 taller: "Desarrollando habilidades de autonomía"	08/04/2021	Coach
	Trabajo en equipo	5	Mejorar el trabajo en equipo	1 taller: "Trabajo en equipo"	09/04/2021	Coach

XI. Presupuesto de plan de intervención.

Indicador	Actividad/ acción	Descripción del Gasto	Cant.	Unidad de medida	Costo unitario S/.	Costo total S/.	Rubro presupuestal	Total S/.
Comunicación	Desarrollar un taller "Comunicándonos"	Coach	1		2000	2000	Recursos ordinarios	2000.00
		Equipo de sonido	1	Unidad	250	250		250.00
		Pizarra acrílica	1	Unidad	250	250		250.00
		Cartulinas	10	Unidades	0.5	5		5.00
		Lapiceros	22	Unidades	0.5	11		11.00
		Cuadernos	22	Unidades	3.5	77		77.00
		Plumones	10	Unidades	2.5	25		25.00
		Papel bond	100	Unidades	0.05	5		5.00
		Impresiones	22	Anillados	2.5	55		55.00
		Papel sábana	10	Unidades	0.5	5		5.00
		Refrigerios	23	Unidades	5	115		115.00
		Almuerzo	23	Unidades	15	345		345.00
		Factores extrínsecos	Desarrollar un taller "Motivándonos"	Coach	1			2000
Equipo de sonido	1			Unidad	250	250	250.00	
Papel bond	100			Unidades	0.05	5	5.00	
Cartulinas	10			Unidades	0.5	5	5.00	
Impresiones	22			Unidades	0.1	2.2	2.20	
Plumones	10			Unidades	2.5	25	25.00	
Papel sábana	10			Unidades	0.5	5	5.00	
Almuerzo	23			Unidades	15	345	345.00	
Refrigerio	23			Unidades	5	115	115.00	
Factores intrínsecos	Desarrollar un taller "Motivándonos"	Coach	1		2000	2000	Recursos ordinarios	2000.00
		Equipo de sonido	1	Unidad	250	250		250.00
		Cartulinas	10	Unidades	0.5	5		5.00
		Plumones	10	Unidades	2.5	25		25.00
		Papel bond	100	Unidades	0.05	5		5.00
		Impresiones	22	Anillados	2.5	55		55.00
		Papel sábana	10	Unidades	0.5	5		5.00
		Refrigerio	23	Unidades	5	115		115.00
		Almuerzo	23	Unidades	15	345		345.00
Autonomía		Coach	1		2000	2000		2000.00

		Equipo de sonido	1	Unidad	250	250		250.00
		Papel bond	100	Unidades	0.05	5		5.00
		Cartulinas	10	Unidades	0.5	5		5.00
	Desarrollar un taller "Desarrollando habilidades de autonomía"	Impresiones	22	Unidades	0.1	2.2	Recursos ordinarios	2.20
		Plumones	10	Unidades	2.5	25		25.00
		Papel sábana	10	Unidades	0.5	5		5.00
		Almuerzo	23	Unidades	15	345		345.00
		Refrigerios	23	Unidades	5	115		115.00
		Coach	1		2000	2000		200000
		Equipo de sonido	1	Unidad	250	250		250.00
		Cartulinas	10	Unidades	0.5	5		5.00
		Plumones	10	Unidades	2.5	25		25.00
Trabajo en equipo	Desarrollar un taller "Trabajo en equipo"	Papel bond	100	Unidades	0.05	5	Recursos ordinarios	5.00
		Impresiones	22	Anillados	2.5	55		55.00
		Papel sábana	10	Unidades	0.5	5		5.00
		Refrigerios	23	Unidades	5	115		115.00
		Almuerzo	23	Unidades	15	345		345.00
Total								S/14,257.40

XII. Matriz de plan de mejora

Variable	Indicadores	Ítem de OV	Resultados esperados	Acciones	Fecha	Responsable
Coaching	Comunicación	1	Mejorar la comunicación efectiva entre directivos y colaboradores de la AAJ.	Evaluar el liderazgo en la AAJ.	Fecha de inicio: 05/04/2021 Fecha de término: 28/05/2021	- Oficina de recursos humanos. - Coach
	Factores extrínsecos	2	Fortalecer la motivación basado en los factores extrínsecos	Evaluar el compromiso de los colaboradores basado en los factores extrínsecos.	Fecha de inicio: 06/04/2021 Fecha de término: 28/05/2021	- Oficina de recursos humanos. - Coach
	Factores intrínsecos	3	Fortalecer la motivación basado en los factores intrínsecos	Evaluar el compromiso de los colaboradores basado en los factores extrínsecos.	Fecha de inicio: 07/04/2021 Fecha de término: 28/05/2021	- Oficina de recursos humanos. - Coach
	Autonomía	4	Mejorar la capacidad de autogobierno	Verificar la capacidad de autoridad en la toma de decisiones de los colaboradores.	Fecha de inicio: 08/04/2021 Fecha de término: 28/05/2021	- Oficina de recursos humanos. - Coach
	Trabajo en equipo	5	Mejorar el trabajo en equipo	Evaluar el cumplimiento de los objetivos institucional.	Fecha de inicio: 09/04/2021 Fecha de término: 28/05/2021	- Oficina de recursos humanos. - Coach

XIII. Cronograma del plan de coaching

Actividad	Año 2021												Responsables	
	Marzo				Abril				Mayo					
	Semana				Semana				Semana					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Presentación del plan de coaching	■													Investigadores y Jefe de RR.HH.
Análisis de los beneficios del Plan de coaching		■												Jefe de RR. HH.
Aprobación del plan de coaching			■											Jefe de RR. HH.
Contratación del Coach				■										Jefe de RR. HH.
Sensibilización del plan de coaching					■									Coach
Desarrollo del plan de coaching					■	■	■	■	■					Coach
Seguimiento y control											■	■		Coach
Retroalimentación													■	Coach

REFERENCIAS

- Alcántara, S., & Pintado, L. (2018). *El coaching como herramienta para mejorar las competencias laborales de los colaboradores de King Kong Lambayeque S.C.R.L.* 2017. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de [http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4881/Alc%
c3%a1ntara%20Cald%20er%20Vasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4881/Alc%c3%a1ntara%20Cald%20er%20Vasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aldana, E., Tafur, J., & Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Espacios*, 39(11), 1-13. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf>
- Alles, M. (2013). *Rol del jefe: Cómo ser un buen jefe*. Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Angulo, N., Calvanapón, F., & Malpica, V. (2017). Compromiso organizacional y estrés laboral de los colaboradores del hospital regional docente de cajamarca, año 2016. *Cientifi-K*, 5(1), 18-24.
- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Taragona: Publicaciones URV.
- Arbaiza, L. (06 de Febrero de 2017). Compromiso laboral. *El Peruano*. Obtenido de <http://www.elperuano.pe/noticia-compromiso-laboral-50879.aspx>
- Bader, A. (2014). *LOTSE Coaching - una forma muy eficaz de entrenamiento individual y grupal para el crecimiento personal*. Tredition.
- Baez, R., Zayas, P., Velázquez, R., & Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, XL(1), 14-23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458834003>
- Bayón, F. (2018). *Coaching mañana: Teoría general del coaching II*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M., & Pedroza, F. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551993003>
- Carbini, A. (2015). *¿Y Si Cambio Yo?: "Coaching Como Herramienta De Cambio"*. Palibrio.
- Chirinos, D., & Vela, J. (2017). *Compromiso Organizacional en colaboradores de empresas nacionales y trasnacionales de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de

- http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2856/1/2017_Chirinos_Compromiso-organizacional-en-colaboradores.pdf
- Cotrina, E., & Gutiérrez, M. (2018). *Eficacia del Coaching para el fortalecimiento del liderazgo en enfermería*. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1707/TITULO%20-%20Guti%a9rrez%20Villagra%2c%20Milagros%20Erika.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Deming, E. (2012). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Diario Gestión. (01 de Julio de 2016). ¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan? *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comprometen-peruanos-empresa-108397-noticia/?ref=gesr>
- Díaz, G. (2018). *Coaching en la gestión del talento humano de una universidad privada de Lima 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Durán, J. (2018). *Evaluación de los niveles de compromiso organizacional y propuesta de intervención para el Cluster Ecuador & Perú de Boehringer Ingelheim para el año 2017 – 2018*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/16369/Disertaci%b3n%20Patricia%20Dur%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernandez, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. España: OmniaScience.
- Galea, A. (2017). *Coaching Organizacional para la formación de equipos de alto desempeño. Caso: dirección de escuela de la facultad de odontología de la universidad de Carabobo*. Bárbula, Venezuela: Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4630/agalea.pdf?sequence=1>
- Goldvarg, D., & Perel, N. (2016). *Mentor Coaching en Acción: Feedback efectivo para un Coaching exitoso*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGRAW-HILL.
- Imaña, L. (18 de Febrero de 2019). El coaching genera un retorno de más de 500% en las organizaciones. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-coaching-genera-un-retorno-mas-500-las-organizaciones-742758.aspx>

- Jarufe, S. (2017). *relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral: estudio para cecinas Fanda*. Chile: Universidad de Concepción. Obtenido de <http://repositorio.udec.cl/bitstream/handle/11594/2502/Jarufe%20Cifuentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Larraín, A. (2017). *El clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de salas*. Chiclayo: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/991/1/TL_LarrainOlivosAndersonSamir.pdf.pdf
- López, J., Sánchez, M., Altopiedi, M., & Oliva, N. (2018). Formación de directivos escolares mediante un programa basado en el coaching grupal, la retroalimentación y el análisis de la práctica. *Profesorado*, 22(1), 481-500. Obtenido de <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/52544/63654-193723-1-PB%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lussier, R. N. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4 ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Melgarejo, S. (2018). *Compromiso organizacional de los servidores CAS y nombrados de la Oficina General de Recursos Humanos del Minedu-2018*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27188/Melgarejo_MSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palomino, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8 ed.). Madrid: ESIC.
- Ríos, J., & Loli, A. (2019). Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 22(1), 127 - 138. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/16586/14218>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Rojas, E. (2017). *Gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores de una institución pública, Lima-2017*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7073/Rojas_AEY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar* (1 ed.). México: Panorama Editorial.

- Saltos, K. (2016). *Efectos del Coaching Laboral aplicado a todos los niveles jerárquicos de las PYMES del sector industrial de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16142/1/TESINA%20FINAL%20KATHERINE%20SALTOS.pdf>
- Silva, J. A. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano*. 3 Ciencias, Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Suárez, A. (2014). *¿Qué es el Coaching?* (Vol. 1). Bestseller.
- Tena, A., & Villanueva, R. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 12-19.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Whitmore, J. (2016). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós - Grupo Planeta Spain.



Anexo 05. Carta de Autorización de la empresa

"Año de la Universalización de la Salud"

Chiclayo, 04 de mayo de 2020

Señor Ing.
Mario Guzmán Guevara
Director Agencia Agraria Jaén
Ciudad

Asunto : Solicito permiso para recabar información necesaria para la ejecución de nuestro informe de Investigación

Es grato dirigirnos a usted para expresarle el saludo Institucional a nombre de la Universidad César Vallejo y de la Facultad de Ciencias Empresariales y a la vez, indicarle que actualmente cursamos el X Ciclo de la Escuela Profesional de Administración, ejecutando el trabajo de investigación correspondiente.

Por lo que es necesario recabar información necesaria a través de encuestas y entrevistas o algún otro tipo de información para llevar de la mejor forma el desarrollo de la tesis titulada: "PROPUESTA DE COACHING PARA MEJORAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA AGRARIA JAEN-GORECAJ", y de esta manera la investigación sea la mas acertada y real posible, solicitándole el permiso correspondiente para recabar dicha información.

Agradeciéndole de antemano la autorización correspondiente a dicha labor.

Atentamente,

Fanny M. Morante Obando
DNI N° 27745877

Marlita Y. Meza Cango
DNI N° 70214197

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
Dirección Regional de Agricultura
AGENCIA AGRARIA JAEN
MARIA E. EXEBIO LLAQUE
ADMINISTRADORA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
DIRECCION REGIONAL DE AGRICULTURA
AGENCIA AGRARIA JAEN

"Año de la Universalización de la Salud"



El que suscribe Administrador de la Agencia Agraria Jaén – Dirección Regional Agraria Cajamarca;

AUTORIZA

Que las Srtas. Fanny Margoth Morante Obando y Marlita Yaneth Meza Cango, identificadas con DNI N° 27745877 y 70214197, alumnas de la Universidad César Vallejo sede Chiclayo de la Facultad de Ciencias Empresariales del X Ciclo; autorizar a los funcionarios y servidores de la entidad, con brindar facilidades necesarias a las indicadas profesionales para la realización de la aplicación de los instrumentos de su trabajo de investigación titulado: **"PROPUESTA DE COACHING PARA MEJORAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA AGRARIA JAEN-GORECAJ"**.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que crea conveniente.

Jaén, 04 de mayo de 2020.

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
Dirección Regional de Agricultura
AGENCIA AGRARIA JAEN

MARIA E. EXEBIO LLAQUE
ADMINISTRADORA

Anexo 06. Matriz de Consistencia

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> Las instituciones públicas aumentan o disminuyen el abandono laboral a partir de la utilización de variables políticas y socio-psicológicas. El bajo compromiso organizacional de los colaboradores en las instituciones públicas se da por no considerar en su mayoría las competencias profesionales. La poca aplicación del coaching en las instituciones públicas hace que no se puede aumentar elocuentemente la productividad. 	<p>¿De qué manera el Coaching mejorará el Compromiso Organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la resistencia a las nuevas políticas de gobierno por parte de los trabajadores con muchos años de servicio. Más oportunidades a trabajadores con buenas competencias profesionales para hacer líneas de carreras. Mayor compromiso organizacional de los colaboradores en función a las políticas de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los diferentes factores que conllevan a la falta de compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ. Identificar acciones para la aplicación del coaching en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ. 	<p>GENERAL</p> <p>Proponer un plan de coaching para mejorar el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ.</p>	<p>Compromiso organizacional en la agencia agraria Jaén, basado en la implementación del coaching.</p>	<p>Propuesta de coaching para mejorar el compromiso organizacional en la agencia agraria Jaén-GORECAJ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> H₁: Si se propone un plan de coaching mejoraría el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ. H₀: Si se propone un plan de coaching no mejoraría el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ. 	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>: Coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario

Anexo 09. Validez de instrumentos de recolección de datos

Ficha de validación del cuestionario Coaching

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de coaching para mejorar el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ

1.2 Investigador (a) (es): Meza Cango, Marlita Yaneth; Morante Obando, Fanny Margoth.

1. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

95.

2. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE

3. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Luis Alberto Saavedra Carrasco DNI 42933119

Grado académico: Magister Centro de trabajo: USMP

Firma: Fecha: 24/06/2020

MBA, Lic.
Luis A. Saavedra Carrasco
DNI 42933119



Ficha de validación del cuestionario de Compromiso organizacional

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de coaching para mejorar el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ

1.2 Investigador (a) (es): Meza Cango, Marlita Yaneth; Morante Obando, Fanny Margoth.

1. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

95

2. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE

3. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Luis Alberto Saavedra Carrasco DNI: 42933119

Grado académico: Magister Centro de trabajo: USMP

Firma: Fecha: 26/06/2020


 MBA, Lc.
 Luis A. Saavedra Carrasco
 Dni 42933119

Ficha de validación del cuestionario Coaching

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de Coaching para mejorar el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ

1.2 Investigador (a) (es): Meza Cango, Marlita Yaneth; Morante Obando, Fanny Margoth.

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

95

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Juan Carlos Cajusol Bances DNI: 80308923

Grado académico: Lic. Administración. Centro de trabajo: Centro de Salud Morro Solar

Firma: Fecha: 26/06/2020



Ficha de validación del cuestionario Compromiso Organizacional

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de Coaching para mejorar el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ

1.2 Investigador (a) (es): Meza Cangó, Marlita Yaneth; Morante Obando, Fanny Margoth.

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

95

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplorable

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Juan Carlos Cajusol Bances DNI: 80308923

Grado académico: Lic. Administración. Centro de trabajo: Centro de Salud Morro Solar

Firma:

Fecha:

26/06/2020



Ficha de validación del cuestionario Coaching

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Propuesta de coaching para mejorar el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ.

1.2 Investigador (a) (es):

Meza Cango, Marlita Yaneth & Morante Obando, Fanny Margoth.

2. ASPECTOS POR VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

90

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

MUY APLICABLE

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: José Gerardo Saavedra Carrasco DNI 16796035

Grado académico: Magister Centro de trabajo: USMP

Firma:  Fecha: 05-07-2020

Ficha de validación del cuestionario Compromiso organizacional

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Propuesta de coaching para mejorar el compromiso organizacional en la Agencia Agraria Jaén-GORECAJ.

1.2 Investigador (a) (es):

Meza Cango, Marlita Yaneth & Morante Obando, Fanny Margoth.

2. ASPECTOS POR VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

90

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....
MUY APLICABLE

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: José Gerardo Saavedra Carrasco DNI 16796035

Grado académico: Magister Centro de trabajo: USMP

Firma: Fecha: 05-07-2020



Anexo 10. Validación del modelo y/o programa

NOMBRE : Flores Fernández Mileydi
PROFESIONAL EXPERTO : Doctora Especialista en Investigación
CENTRO LABORAL : Universidad Cesar Vallejo
CARGO : Docente Universitario
ALUMNAS : Meza Cango, Marlita Yaneth
 Morante Obando, Fanny Margoth

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Base teórica						
1.-El programa responde a las bases teóricas de la investigación	1	2	3	4	5	
Objetivo						
2.- El programa responde al objetivo formulado	1	2	3	4	5	
Contenidos						
3.- Contiene actividades para mejorar la variable dependiente	1	2	3	4	5	
4.- Los contenidos son suficientes para el logro de las dimensiones de la variable dependiente	1	2	3	4	5	
5.- Los contenidos se desarrollan mediante estrategias didácticas para lograr los objetivos planteados	1	2	3	4	5	
Calidad técnica						
6.- El programa incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: objetivos (generales y específicos), descripción, duración, forma de aplicación y contenidos de la propuesta.	1	2	3	4	5	
7.-Existe coherencia interna entre los diversos elementos y componentes del programa y de todos ellos con los objetivos.	1	2	3	4	5	
8.- Existe coherencia entre el programa y el objetivo de la investigación.	1	2	3	4	5	



INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
9.- El programa responde a la mejora de la variable dependiente.	1	2	3	4	5	
Viabilidad						
10.- el programa puede ser aplicado por cualquier profesor y especializado en el área a tratar.	1	2	3	4	5	
11.- las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales sencillos.	1	2	3	4	5	
12.- la secuencia de las actividades programadas resulta coherente.	1	2	3	4	5	
Metodología						
13.-la metodología tiene una base didáctica	1	2	3	4	5	
14.-La metodología utilizada es apropiada a las características de los investigados	1	2	3	4	5	
Evaluación						
15.- El programa describe su forma de evaluación.	1	2	3	4	5	

V. Escala de valoración:

<u>Categorías</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Descripción</u>
Muy malo	15-27	El programa no es aplicable
Malo	28 – 39	
Regular	40 – 51	Deben levantarse las correcciones
Bueno	52 – 63	El programa es aplicable, tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	64 – 75	El programa es aplicable.

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:

RESULTADO DE LA VALIDACION

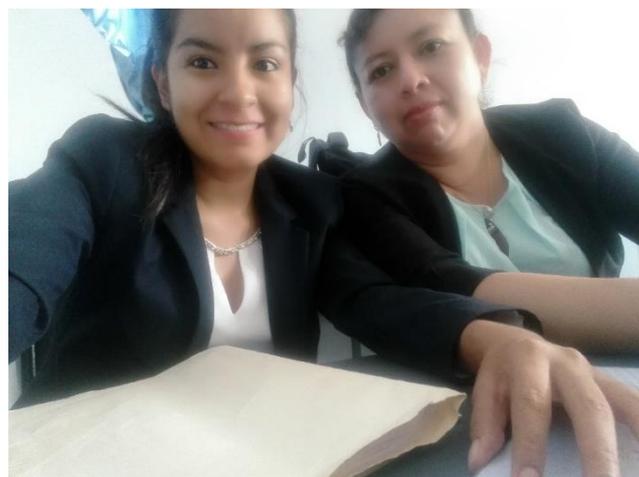
Puntaje obtenido:

Dra. Mileydi Flores Fernández

DNI: 16723909

FIRMA: -----

Anexo 11. Fotos



Anexo 12. Tablas

Tabla 1:

Niveles y rangos de la variable coaching

Niveles	Rangos
Malo	21 - 27
Regular	28 - 32
Bueno	33 - 45

Fuente: Base de datos elaborado por las autoras – SPS Versión 24

Tabla 2:

Niveles y rangos de la variable CO

Niveles	Rangos
Malo	17 - 21
Regular	22 - 25
Bueno	26 - 44

Fuente: Base de datos elaborado por las autoras – SPS Versión 24

Tabla 3:

Matriz de operacionalización de variables

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala de medición	Niveles y rango
Variable Independiente Coaching	Se trata de un proceso sistemático que promueve cambios emocionales, cognitivos, facilita el aprendizaje y conductas que difunden la capacidad de actuar en función del logro de los objetivos propuestos" (Carbini, 2015)	El Coaching reside en un sistema de adiestramiento, cuya meta es obtener resultados anhelados, promoviendo la capacitación de los colaboradores en función a los objetivos, su productividad, estado físico o psicológico y el entorno social.	Liderazgo	Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca. 2. Casi nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre. 	Malo (21 – 27)
			Motivación	Factores extrínsecos Factores intrínsecos		Regular (28 – 32)
			Empowerment	Autonomía Trabajo en equipo		Bueno (33 – 45)
Variable Dependiente Compromiso Organizacional	El compromiso se enfoca como una relación psicológica del trabajador hacia la empresa, lo cual sea poco presumible que este lo deje, esta relación se puede lograr mediante el compromiso de continuidad (necesidad), compromiso normativo (moral) y compromiso afectivo (deseo) (Araujo & Brunet, 2012).	Es la relación de afecto entre el trabajador con la organización, es el sentido de propiedad que el colaborador desarrolla, cambiándose a un compromiso de responsabilidad que depende de distintos factores organizacionales.	Compromiso afectivo	Identificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absolutamente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Indiferente 4. De acuerdo. 5. Absolutamente de acuerdo 	Malo (17 – 21)
				Sentimientos		
			Compromiso de continuidad	Permanencia		Regular (22 – 25)
				Necesidad		
			Compromiso normativo	Lealtad		Bueno (26 – 44)
Obligación						

Tabla 4:*Estado de la práctica del coaching en la AAJ-GORECAJ*

Niveles	Rangos	Nº	Porcentaje
Malo	21 - 27	7	31.8
Regular	28 - 32	10	45.5
Bueno	33 - 45	5	22.7
Total		22	100

*Fuente: Base de datos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la AAJ.**Elaboración: Propia***Tabla 5:***Estado del CO en la AAJ*

Niveles	Rangos	Nº	Porcentaje
Malo	17 - 21	9	40.9%
Regular	22 - 25	9	40.9%
Bueno	26 - 44	4	18.2%
Total		22	100%

*Fuente: Base de datos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la AAJ.**Elaboración: Propia***Tabla 6:***Resumen de la variable coaching según sus dimensiones*

Valoración	Liderazgo	Motivación	Empowerment
Malo	31.8%	27.3%	22.7%
Regular	63.6%	54.5%	68.2%
Bueno	4.5%	18.2%	9.1%
Total	100%	100%	100%

*Fuente: Base de datos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la AAJ.**Elaboración: Propia*

Tabla 7:

Confiabilidad de la variable coaching

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.909	11

Fuente: Base de datos Elaborado por las autoras – SPS Versión 24

Según el Alfa de Cronbach, el instrumento de la variable coaching tiene una confiabilidad de 0.909, esto quiere decir que el instrumento fue confiable en la aplicación de recolección de datos del estudio.

Tabla 8: Confiabilidad de la variable CO

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.901	12

Fuente: Base de datos Elaborado por las autoras – SPS Versión 24

Según el Alfa de Cronbach, el instrumento de la variable CO tiene una confiabilidad de 0.901, esto quiere decir que el instrumento fue confiable en la aplicación de recolección de datos del estudio.

Anexo 13: Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario: Coaching

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer el estado de la práctica del coaching en la Agencia Agraria Jaén, por lo que, se le recomienda leer detenidamente cada una de las preguntas que a continuación se detalla y marque la respuesta que más se adecúa a su realidad, teniendo en cuenta la valoración del siguiente cuadro:

Finalmente, la investigación es con fines académicos.

Calificación	
Nunca.	1
Casi nunca.	2
A veces.	3
Casi siempre.	4
Siempre.	5

N°	Pregunta	Calificación				
		1	2	3	4	5
Liderazgo						
1	¿Los directivos comunican los objetivos de la institución?					
2	¿Los cambios funcionales son comunicados oportunamente?					
3	¿La comunicación que ejercen los directivos influye y genera impacto en los demás?					
Motivación						
4	¿La remuneración que percibe, cubre sus necesidades personal y familiar?					
5	¿Los directivos tienen en cuenta tus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones?					
6	¿Recibe el reconocimiento por las labores que realiza?					
7	¿El puesto que ocupa lo motiva a desarrollarse profesionalmente?					
Empowerment						
8	¿Toma su propia decisión en el desarrollo de sus actividades?					
9	¿La institución le permite determinar las metas que se deben realizar?					
10	¿Existe integridad, fidelidad a los principios y valores que comparte la institución con sus colaboradores?					
11	¿Las tareas son ejecutadas coordinadamente con el equipo de trabajo?					

Fuente: Elaboración Propia

Cuestionario: Compromiso organizacional

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer el compromiso organizacional que tiene usted con la Agencia Agraria Jaén, por lo que, se le recomienda leer detenidamente cada una de las preguntas que a continuación se detallan y marque la respuesta que más se adecua a su realidad, teniendo en cuenta la valoración del siguiente cuadro:

Finalmente, la investigación realizada es con fines académicos.

Calificación	
Absolutamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Absolutamente de acuerdo	5

N°	Pregunta	Calificación				
		1	2	3	4	5
Compromiso afectivo						
1	¿Pasaría el resto de mi carrera profesional en esta organización?					
2	¿Los problemas de la institución lo siento como míos?					
3	¿La institución me hace sentir como en familia?					
4	¿Me siento emocionalmente unido a esta organización?					
Compromiso de continuidad						
5	¿La institución me da estabilidad laboral que no deseo perder fácilmente?					
6	¿La institución es la mejor para seguir trabajando en ella?					
7	¿Si continúo en la institución es porque en otra no tendría los mismos beneficios y oportunidades tengo aquí?					
8	¿La institución me brinda los beneficios económicos que necesito?					
Compromiso normativo						
9	¿Permanecer en la institución es un asunto de agradecimiento?					
10	¿Considero que le debo mucho a la institución?					
11	¿No podría abandonar la institución porque siento que tengo una obligación moral con ella?					
12	¿Considero que existen pocas posibilidades de encontrar otro empleo que me obligan a seguir en esta institución?					

Fuente: Elaboración Propia.