



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Modelo de coaching para mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES

Pérez Ruibal Marín, Rober André (ORCID: 0000-0001-8757-1911)

Rodríguez Dávila, Karen Andrea (ORCID: 0000-0002-9654-180X)

ASESOR:

Dr. Castillo Salazar, Regner Nicolás (ORCID: 0000-0001-8956-2402)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Organizaciones

MOYOBAMBA-PERÚ

2021

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedicamos principalmente a Dios, por ser fuente de inspiración y darnos el impulso necesario para lograr nuestras metas.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, muchas gracias por que nos permitieron lograr llegar hasta aquí y convertirme en lo que somos.

A todas las personas que se interesaron en nuestro trabajo y nos brindaron apoyo para lograr el éxito.

Agradecimiento

Agradecer al Dr. Regner Castillo Salazar por brindarnos todo su conocimiento y guía al momento de realizar el proceso de investigación.

De igual manera nuestro agradecimiento a todas las personas que nos acompañaron en todo el proceso de aprendizaje y a la universidad César Vallejo por las facilidades brindadas.

A nuestras familias y amigos que estuvieron apoyándonos constantemente en las fases de la investigación.

Índice de contenido

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2 Variables y operacionalización.....	19
3.3 Población y muestra	21
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección	22
3.5 Procedimientos.....	25
3.6 Método de análisis de datos	25
3.7 Aspectos éticos	26
IV. RESULTADOS	27
V. DISCUSIÓN.....	36
VI. CONCLUSIONES.....	40
VII. RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS	43
ANEXO.....	40

Índice de tablas

TABLA 1 POBLACIÓN - ÁREAS Y NÚMEROS DE PERSONAS ADMINISTRATIVO.	21
TABLA 2 VALIDACIÓN DE EXPERTOS	24
TABLA 3 ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO - CLIMA LABORAL	24
TABLA 4 ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO - DESEMPEÑO LABORAL	24
TABLA 5 DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SORITOR - 2021.	27
TABLA 6 NIVEL DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL	28
TABLA 7 NIVEL DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL	29
TABLA 8 NIVEL DE CLIMA LABORAL DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COACHING.	30
TABLA 9 NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COACHING.	31
TABLA 10 CUADRO COMPARATIVO DEL PRE Y POST TEST DEL CLIMA LABORAL.	31
TABLA 11 CUADRO COMPARATIVO DEL PRE Y POST TEST DEL DESEMPEÑO LABORAL.	32
TABLA 12 PRUEBAS DE NORMALIDAD	33
TABLA 13 PRUEBA T STUDENT.....	34
TABLA 14 CORRELACIONES DE MUESTRAS RELACIONADAS	34
TABLA 15 PRUEBAS DE MUESTRAS RELACIONADAS	35
TABLA 16 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	41
TABLA 17 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	43

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar en como un modelo de coaching mejora significativamente el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021; correspondiendo a una investigación de tipo aplicada, con un diseño pre experimental; con pre test, implementación del modelo GROW de coaching y post test donde se definirá el nivel del desempeño laboral, teniendo como población un total de 30 trabajadores, que laboran en las áreas administrativas de la municipalidad. Para recolectar los datos necesarios para la presente investigación se aplicó cuestionarios para cada una de las variables, ambos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos. Los resultados generales indicaron que el nivel del clima laboral y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor después de la implementación del modelo de Coaching ha incrementado 30% el clima laboral y 23.3% el desempeño de los colaboradores. Esta investigación concluyó que el modelo de Coaching logra mejorar el nivel de clima laboral y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor – 2021.

Palabras clave: Coaching, clima laboral, desempeño laboral.

Abstract

The main objective of this research was to determine how a coaching model significantly improves the work environment and the performance of the workers of the District Municipality of Soritor - 2021; corresponding to an applied type of research, with a pre-experimental design; with pre-test, implementation of the GROW model of coaching and post-test where the level of work performance will be defined, having as population a total of 30 workers, who work in the administrative areas of the municipality. To collect the necessary data for this research, questionnaires were applied for each of the variables; both instruments were validated by expert judgment. The general results indicated that the level of the work environment and performance of the workers of the Soritor District Municipality after the implementation of the coaching model has increased 30% in the work environment and 23.3% in the performance of the collaborators. This research concluded that the Coaching model manages to improve the level of work climate and performance of the workers of the District Municipality of Soritor - 2021.

Keywords: Coaching, work environment, work performance.

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial se viene efectuando innumerables investigaciones en materia de empresas privadas y compañías de élite, pero muy pocos en las instituciones públicas específicamente sobre temas relacionados al clima y el desempeño laboral. Las pocas investigaciones realizadas demuestran que numerosas instituciones públicas cuentan con factores que originan un entorno laboral no agradable que afecta el desempeño de los colaboradores. Este particular, se ve afectado por diferentes causas que van desde el desgaste profesional por motivo del peso de la jornada, la baja retribución salarial que no compensan la responsabilidad del cargo y el limitado trabajo en equipo debido a que los intereses de los colaboradores no están alineados con los de la organización. (Solórzano et al., 2020).

En Latinoamérica y el caribe, se evidenció que esta situación de desaliento del clima laboral y el desempeño de los colaboradores del sector público, está relacionado con la falta de confianza que reciben de los jefes al momento de realizar sus labores, la deficiente comodidad y funcionalidad a la hora de trabajar en equipo, la incertidumbre de la estabilidad laboral, la inexistencia de los planes de capacitación que provoca insatisfacción y malestar hacia la unidad de Talento Humano, asimismo la falta de comunicación entorpece los resultados esperados en las labores diarias provocando actitudes laborales negativas por el incumplimiento de los objetivos que perjudican la imagen de la Entidad (Barzolona et al., 2017). A esto le sumamos, el gran reto en términos de gestión de personas que ocasionó la pandemia del Covid-19. El cual es manejar a los colaboradores con capacidad adaptativa en un ambiente que se ha vuelto más tenso y con menor comunicación (Santiago, 2020).

En el Perú, las instituciones públicas suelen emplear la visión autoritaria y jerárquica con la finalidad de coaccionar a los trabajadores para el cumplimiento de metas, siendo esta medida contraproducente a largo plazo, porque genera detrimento de los colaboradores y con ello un clima basado en órdenes que minimiza las cualidades como iniciativa, proactividad y compromiso, que limita la comunicación del equipo humano en las diferentes áreas. Esto se traduce en un bajo nivel de coordinación para el cumplimiento de las metas propuestas y produce atraso de

planes en curso. Asimismo, las evaluaciones que se realizan son de forma empírica y tienen muchas limitaciones y sesgos de información, que no permite un correcto accionar para mejorar el clima y el desempeño de los colaboradores (Guerrero et al., 2019).

Por último en la municipalidad Distrital de Soritor, se apreció un entorno laboral no saludable debido a las malas relaciones interpersonales entre los colaboradores y algunos gerentes de área, que genera tensión por la falta de empatía que imparte el jefe, lo que conlleva a que los colaboradores se sientan estresados e insatisfechos en sus puestos de trabajo, además, esto impulsó a que el apoyo entre compañeros sea mínimo, lo que dificulta el trabajo en equipo y la articulación de manera coordinada entre las diferentes áreas. A esto se sumó el carente número de capacitaciones que no permitió impulsar el desarrollo profesional para cumplir con los objetivos, a su vez la comunicación no llegó a todos los extremos de la institución, lo que generó un mal desempeño de los colaboradores y retrasos en los tiempos de entrega de documentos que no permitió cumplir totalmente con el objetivo social que tiene la municipalidad.

Seguidamente se realizó la formulación del problema, el problema general, ¿Cuál es el modelo de coaching que mejorará el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021? asimismo los problemas específicos respectivamente, ¿Cuál es el nivel del clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021? ¿Cuál es el nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021? ¿Cómo se caracteriza el modelo de coaching que mejora el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021? ¿Cuál es el efecto que tiene el modelo de coaching implementado en los niveles del clima y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor?

Por consiguiente, conforme a la coyuntura social se planteó la justificación en los siguientes contextos, teóricamente, se tomaron la base de autores: Venegas (2015) quien brindó información sobre el entendimiento de los procesos que permiten buenos resultados y un clima laboral positivo y energizante, que permite identificar las dimensiones de las variables del clima y el desempeño laboral. Por otro lado, Stout (2014) hizo referencia a la transformación de individuos y organizaciones

mediante el coaching empresarial, que mediante sus teorías nos permitió adquirir conocimientos, de tal forma se pudo identificar factores que interfieren en el coaching. Asimismo, la practicidad de la investigación se estableció de manera que el modelo de coaching mejora los niveles del clima y el desempeño laboral, que trajo consigo el cumplimiento de las metas y objetivos de la Municipalidad. De la misma manera, se justificó metodológicamente ya que es un estudio aplicado, de tipo pre experimental, que permite que otras instituciones del estado utilicen este método científico, así mismo ayude en la recolección, análisis y procesamiento de datos, como también sea de apoyo para futuras investigaciones. Por último, esta investigación presenta una relevancia social ya que brindó un modelo de coaching al sector público, que contribuirá con la solución de los problemas, que perjudican a una población insatisfecha respecto a sus necesidades por un servicio local de calidad.

Se propuso el objetivo general, Implementar el modelo de coaching para mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. Objetivos específicos, Establecer el nivel del clima laboral de los trabajadores de la Municipal Distrital de Soritor 2021. Evaluar el nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. Caracterizar el modelo de coaching para mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. Medir el efecto que tiene la implementación del modelo de coaching en los niveles del clima y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Finalmente se detalló la hipótesis general, H_i : El modelo de coaching establecido mejora significativamente el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor, 2021. H_o : El modelo de coaching establecido no mejora significativamente el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor, 2021. Hipótesis Específicas, H_1 : El nivel del clima de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, es bajo. H_2 : El nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, es bajo. H_3 : Las características del modelo de coaching para mejorar el clima y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, es adecuado. H_4 : El efecto que trajo la implementación del modelo de

coaching mejoró positivamente los niveles de clima y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Posteriormente en el antecedente internacional, según Obeng et al. (2021) En su artículo científico, señala que el estudio evalúa cómo el clima laboral afecta el desempeño de los trabajadores. La población al cual fue aplicado fue 955 empleados que cumplieron criterios de selección. Se utilizó el muestreo aleatorio simple lo que resultó en una muestra de 431. Se utilizó un cuestionario de 62 ítems, a su vez se controló cinco posibles variables que podrían potencialmente influir en el Desempeño del empleado, los cuales fueron: género, la edad, la calificación educativa, el puesto y los años. Los resultados demuestran que cuando hay un buen ambiente de trabajo este afecta positivamente el comportamiento de los empleados y es más probable que se apasionen armoniosamente por su trabajo, lo que se traduce en una mejora en el Desempeño laboral. Además, en un intento de estimar el efecto de moderación del coaching, se probó que influye positivamente entre el clima y el Desempeño laboral.

Asimismo, según Macías & Vanga (2021) En su artículo científico, mediante una investigación de campo, con un enfoque cuantitativo y muestreo censal, aplicaron un cuestionario que fue analizado bajo la técnica de semaforización, que identifica que el clima organizacional se ve afectado por las condiciones de los puestos de trabajo, los modelos de compensación laboral, el liderazgo participativo y transformacional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, agrega que si estos factores se promueven permitirá mejorar el compromiso y la productividad de los trabajadores. Por último, señala que las deficiencias asociadas al clima laboral no tienen influencia en la motivación.

Igualmente, según Solórzano et al. (2020) En su artículo científico, diagnóstico el clima laboral de la institución pública Registro de la Propiedad de Manta Portoviejo - Manabí, mediante la aplicación de un cuestionario de tipo escala Likert que fue validado por el juicio de 3 expertos. Los resultados diagnosticaron una valoración baja en lo referente al clima laboral que está en relación a la confianza que se recibe entre jefes y subordinados, el trabajo es limitado y no se toma en cuenta la opinión de los empleados que no permite la existencia del sentido de pertenencia entre los objetivos personales y los de la organización. Se concluyó que el entorno laboral desfavorable dentro de una organización, afecta el desempeño de los

colaboradores. Por lo tanto, es necesario obtener el mejor rendimiento en el trabajo y mejorar la productividad de la institución, y esto se obtendrá con el desarrollo e implementación de un buen clima laboral. De esa forma el talento humano estará satisfecho y por consiguiente se podrán alcanzar los objetivos enmarcados en el trabajo cotidiano.

De tal modo, según Urgilés et al. (2019) En su artículo científico, señala que, el modelo de entrenamiento gerencial permitirá encontrar falencias en las actividades y responsabilidades, dentro de la etapa de planificación y organización, de ese modo los integrantes de la organización podrán proporcionar ideas para perfeccionar su accionar laboral. Por otra parte, siempre surgirán problemas logísticos en cuanto a entrega de herramientas, pero con la consideración de los modelos se reducirán las posibilidades y se contribuirá al desarrollo adecuado del trabajo. En materia de formación, el talento humano estará dispuesto a realizar diversas actividades para progresar sus capacidades, facilitando a la empresa la conformación de redes de conocimiento en diferentes campos. La formación de estas redes de conocimiento debe comenzar con el aprendizaje de los supervisores y directores, de manera que se convertirá en una habilidad y podrá ser trasladada a los colaboradores de manera adecuada. Es por eso que el modelo es parte importante del direccionamiento, estímulo, empuje y entrenamiento dentro de la institución que permitirá el alcance de los objetivos organizacionales.

De tal manera según Velásquez et al. (2018) En su artículo científico, diagnóstico el clima laboral de la Gerencia de Administración en la Municipalidad del Cantón Tosagua, donde se encontraron problemas relacionados a la comunicación, práctica de valores, espacio físico y relaciones interpersonales. Por consiguiente, se diseñó y elaboró un instrumento de recolección de datos que fue aplicado a los servidores públicos, que permitió diagnosticar las causas de los problemas que intervienen en el clima laboral del personal administrativo. Las problemáticas encontradas están en relación a la deficiente comunicación interna, poca actualización profesional, poco liderazgo, mala ejecución de procesos, mala condiciones laborales, inexistentes valores, desconsideración de los logros y falta de actitudes positivas.

También, según Raza et al. (2017) En su artículo científico, señala que utilizó la técnica de análisis de regresión jerárquica para analizar las hipótesis, además se utilizó la calculadora de prueba de sobel para examinar los efectos mediadores. Llegando a la conclusión que el coaching gerencial tiene un impacto positivo en el desempeño. Esto demuestra que un cambio de unidad en el coaching gerencial conlleva un cambio de 0.324 unidades en un puesto de trabajo rendimiento, que admite la hipótesis 1, porque cuando los gerentes actúan como entrenadores contribuyen a que se establezcan buenas relaciones, valorando el trabajo de sus empleados, entonces estos comportamientos conllevan a un ambiente de aprendizaje saludable, que luego, resulta recíprocamente en un mejor desempeño de los empleados. Asimismo, cuando los empleados reciben coaching, realizan sus actividades más allá de sus deberes formales y apoyan en el lugar de trabajo, aumentando el rendimiento de la organización debido a que se sienten prosperados en el entorno laboral.

Por ello en el antecedente nacional, según Marrufo & Pacherez (2020) En su artículo científico, diagnosticaron el nivel de desempeño laboral de los colaboradores que se encuentran nombrados en la Municipalidad Provincial de Rioja. La investigación tuvo como instrumento de recolección de datos un cuestionario, que arrojó la percepción de los funcionarios en relación a las dimensiones demanda de tareas, servicio de calidad, valores y productividad. Los resultados de las dimensiones, determinaron un nivel regular. Asimismo, con el estudio se dedujo que existen falencias a la hora de afrontar retos laborales; además se evidencia una muestra de conformismo y negación al cambio por parte de algunos colaboradores. En ese contexto se propuso un plan de gestión al cambio con la finalidad de aumentar el rendimiento laboral del talento humano, cuyos pilares fueron la transparencia, veracidad, exactitud, dominio y profundidad.

De ese modo, según Urbano (2018). En su artículo científico, menciona los resultados hallados, donde señala que el clima y el desempeño laboral tiene una relación directa y significativa. Con el estudio se puede afirmar que, cuando el clima organizacional es mejor, el desempeño laboral será mayor. Por último, señala los factores que están relacionados a la satisfacción de los empleados que les permite estar motivados, tales como: transacción salarial, tecnología empleada,

comunicación dentro de la institución, valorización del colaborador, el crecimiento profesional, las capacitaciones permanentes, el trato justo, la innovación en la atención y procesos.

De tal forma, según Jara et al. (2018) En su artículo científico, utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario con una escala de Likert, que fue validada mediante la técnica de opinión de expertos. Señala que la gestión del talento humano está relacionada y tiene implicancia en el mejoramiento de la gestión pública y en cada una de las dimensiones del desempeño laboral de los trabajadores de la administración central del Ministerio de Salud- MINSA. Además, mencionaron que se están desarrollando cambios importantes, lo que conlleva cambiar la manera de diligenciar las instituciones y en especial a las entidades del estado. Los líderes deben adaptarse y tomar características que alineen la competitividad, principios éticos, equidad y justicia social. Es por eso, que la gestión de los colaboradores toma demasiada importancia, porque permitirá mejorar la eficiencia y el desarrollo correcto de las instituciones.

También, según Silva et al. (2018) En su artículo científico, se logró diagnosticar que el desempeño de los trabajadores Municipales de Morales tiene un nivel regular, por la razón que existió desalientos relacionados a la falta de empoderamiento del jefe hacia el talento humano, la falta de decisión de los colaboradores, además de que los beneficios no son los adecuados, las políticas no son las correctas, lo que conlleva a que la permanencia de los colaboradores en la institución sea inestable. Por otro lado, los ambientes se encuentran en buen estado, pero en relación al desempeño del talento humano, al trabajo en equipo y la satisfacción se tuvo como resultado un nivel medio, que se traduce al cumplimiento regular de las metas.

Existen teorías del Clima Laboral donde Ehrhart et al. (2013) citado por Simons et al. (2020) nos dicen que el clima organizacional es la percepción compartida que los integrantes de la institución tienen sobre los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan y los comportamientos que ven recompensados, apoyados y esperados (p.2894). Por su parte, Alipour (2010) citado por Obeid & Abdulla (2020) enfatiza que el clima organizacional se ha evidenciado como un factor que afecta el comportamiento de los miembros de la organización.

Esencialmente, el clima organizacional abarca un grupo que contiene criterios cuantificables dentro del trabajo. Ambiente que es entendido, directa o indirectamente, por quienes actúan en tal situación, y que impacta tanto en su motivación como en su comportamiento (p.3751).

En este punto, Flores et al. (2015) citado Pantoja et al. (2020) señalan que el clima organizacional trae consigo algunas teorías, que dan lugar a diversas interpretaciones y explicaciones de los factores y aspectos relacionados con la estructura organizacional. Los autores muestran estar de acuerdo en que el clima es la visión que tiene una persona de una entidad en diferentes aspectos (como el entorno físico y las relaciones interpersonales, etc.), independientemente de si estas opiniones se comparten o no (p. 138). Consecuentemente, Ekvall (1996) & Hunter et al. (2007) citado por Olsson et al. (2019) mencionan que el clima organizacional se refiere a patrones recurrentes de comportamientos, actitudes, y sentimientos que caracterizan la vida en la organización; el cual puede ser considerado como un fenómeno de dominio referenciado (por ejemplo, clima para la creatividad, clima para el servicio) donde "múltiples variables, o dimensiones, actúan para dar forma al clima en su construcción (p.243).

Por ello, Vidhya et al. (2019) nos comentan que el clima organizacional involucra la actitud de los empleados y su experiencia, además describe los términos organizacionales con respecto tanto al comportamiento como al resultado y al entorno interno (p.6500). A su vez, Viswanathan et al., (2019) mencionan que el clima organizacional incluye aspectos que son claves como estilos de gestión o liderazgo, participar en la generación de opciones, la provisión de trabajos desafiantes a los trabajadores, reducción de la monotonía y frustración, suministro de beneficios, políticas de personal, método para conseguir un buen trabajo condiciones y creación de una escalera de ocupación adecuada para académica (p.430). A esto, Fariaty (2019) agrega que cuanto más positivo sea el clima organizacional, más productiva será la organización en cuestión (p.1245).

Asimismo, Schneider et al. (1996) & Schneider et al. (2013) citado por Neem (2017) definen el entorno laboral como la percepción que tienen los miembros sobre la naturaleza de la autoridad, la toma de decisiones y la forma en cómo se relacionan en el trabajo. Además, agregaron que el entorno laboral favorable es aquel con

altos niveles de confianza y respeto, voz fuerte de los empleados y normas de honestidad y discurso abierto (p.518).

A la vez, Reyes (2010) citado por Pilligua & Arteaga (2019) en su estudio, describe los factores relevantes para el clima laboral, a saber: a) Comunicación, debe ser por medio de sistemas abiertos que no deben estar restringidas por la estructura jerárquica y se debe dar de forma horizontal. b) Colaboración, se evalúa en relación a la manera de comunicarse, el grado de colaboración, el compañerismo y la confianza. c) Liderazgo, es una transformación para la institución que involucra al líder en cada gerencia. d) Carrera Profesional, se relaciona con la preparación académica, destrezas y capacidades que tenga el colaborador para postular a un ascenso laboral, lo que mejora su calidad de vida, comodidad y sueldo. e) Satisfacción, esto involucra el clima donde se desarrolla el trabajador y si es valorado en la organización. f) Condiciones físicas, los factores del entorno adecuados influyen a que los trabajadores sean más productivos (p. 4).

Por otro lado, Palma (2004) citado por Pastor (2018) menciona las dimensiones que influyen determinantemente en el entorno laboral son: a) Auto realización: es la estimación que recibe el trabajador en relación a las posibilidades que ofrece el entorno laboral para su crecimiento individual y laboral. b) Involucramiento laboral: Está en relación a los valores organizacionales y la obligación que tiene vinculado al cumplimiento de los objetivos. c) Supervisión: Es la presencia de los jefes que genera valor en cada uno de los colaboradores, que mejoran su desempeño laboral. d) Comunicación: Está en relación a la circulación, rapidez, cohesión y precisión de la información transmitida internamente en la institución. e) Condiciones laborales: La institución debe brindar los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para cumplir con las tareas y cargos. (p.18). A ello se suma Suarez et al. (2013) citado por Frebriansyash et al. (2018) que nos explica con base en investigaciones empíricas previas, se determinó varios factores determinantes como resultados de la percepción de los miembros en su organización, siendo la satisfacción laboral, compromiso, bienestar psicológico, niveles de asistencia de los empleados, riesgo psicosocial o violencia en el lugar de trabajo (p.105).

En este contexto Espinosa (2016) propuso las dimensiones para estudiar el ambiente del trabajo: a) El medio ambiente: es el elemento permanente que ayuda

a mejorar la eficiencia de los trabajadores. b) Trabajo en equipo: La relación que se establece entre los miembros del personal que generan ideas. c) Participación: los empleados deben estar involucrados y tener conocimiento de lo que está sucediendo en la organización. d) Gestión eficaz: las prácticas de gestión activa son esenciales para mejorar la satisfacción, el entusiasmo y la eficacia de los miembros de la organización. e) Competencia: Las habilidades, la formación y la preparación laboral tienen un gran impacto en la productividad organizacional. f) Recompensas y reconocimiento: a los empleados les gusta ser reconocidos por sus contribuciones, valorados por sus habilidades y esperan compartir este éxito en la organización. (Consuelo et al., 2020, p.4).

Sin embargo, Hamel (2009, 2012) citado por Zenteno & Duran (2016) nos dice que, si bien se sabe que existen muchas prácticas de alto desempeño o factores que inciden en el clima, al examinar investigaciones previas realizadas por diferentes autores, podemos identificar nueve factores: a) organización como propósito: es la necesidad de las organizaciones en generar sentimientos profundos que identifiquen al colaborador con el trabajo que realizan. b) Selección, se refiere a que las organizaciones tienen que tener las expectativas necesarias a la hora de reclutar su personal. c) Reducir el miedo e incrementar la confianza, se debe eliminar la tendencia tradicional de estigmatizar el error y castigarlo, d) Alto nivel de remuneración y vínculo con el desempeño, cuanto más alto sea la remuneración mayor será la calidad de la fuerza de trabajo. e) Equidad y justicia, las organizaciones se tendrán un alto nivel cuando se reconozca que los colaboradores son valiosos y valorados. f) Formación, es una variable que genera reciprocidad del empleado además de mejorar las habilidades y competencias del mismo. g) Equipo autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo, permite que exista una mejor conexión y confianza lo que trae la satisfacción del colaborador en el trabajo. h) Organización sustentable, está compuesta por el aspecto social donde prevalecen los objetivos colaborativos de ganar – ganar (p. 122 y 123).

Por consiguiente, para Chiavenato (2009) citado por Ramos et al. (2019), el valor del entorno laboral está en la calidad o en la adición de características del entorno percibidas o experimentadas por los integrantes del organismo, este incide con gran poder en su conducta. La concepción del clima laboral está relacionada a una serie

de factores del entorno que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del entorno interno en la institución, es decir, todos los aspectos que inciden en la motivación de sus miembros. En sí, el clima laboral es favorable cuando las necesidades de los colaboradores son satisfechas, lo que conlleva a generar mejores ánimos. En cambio, es desfavorable cuando no se satisfacen las necesidades y conlleva a la frustración. El clima laboral y la motivación se relacionan y se realimentan entre sí (p.12).

Respecto a las teorías de desempeño laboral, Ismail et al. (2010) citado por Alwedyan (2021) lo describió como las capacidades ampliadas de los empleados, que les ayudan a alcanzar los objetivos finales de las organizaciones. Adicionalmente, las normas deben enfatizar los elementos esenciales, que se expresan y se requiere para el trabajo, como cantidad, calidad, rapidez y habilidad de producción, y nivel de logro de las metas individuales (p.25). En esta misma línea, autores como Stoner (1996) & León (2006), entre otros, citado por López et al. (2021) mencionan que el desempeño laboral es el esfuerzo que los empleados ponen a la hora de trabajar de forma adecuada con el fin de lograr los objetivos de la organización. En otras palabras, es el rendimiento que tiene el colaborador a la hora de realizar sus funciones. Además, se plantea que es el valor que espera la institución de los diferentes episodios conductuales del colaborador en el periodo del tiempo. Asimismo, se considera como el proceso continuo en el cual se define y comunica a los empleados cuáles son las expectativas que se espera de ellos (p. 317).

Asimismo, para Wayne (2012) citado por Ramos et al. (2019), nos dice que es un desarrollo encaminado hacia los objetivos y dirigidos al aseguramiento de la realización acertada de los procesos organizacionales con la finalidad de maximizar la productividad del personal, de los sistemas y, en última instancia, de la empresa. Es una pieza esencial para el cumplimiento y logro del plan institucional lo que implica el cálculo y el aumento del temple de la fuerza de trabajo (p. 12). Consecuentemente, Penachi (2019) menciona que el desempeño laboral se traduce en el rendimiento de cada colaborador y se muestra en la realización de sus actividades cotidianas, se considera como una oportunidad donde estos pueden demostrar sus competencias, capacidades, experiencias, conocimientos y

características personales y sobre todo los valores que les permiten alcanzar las metas de la organización.

Por otro lado, Ramos et al. (2019) nos menciona que hay tres dimensiones principales del desempeño laboral las cuales son: a) Desempeño de tareas, que da referencia al comportamiento que aportan a la prestación de un servicio. Como es una relación de tareas básicas y el colaborador, es complicado buscar marcos genéricos, por lo que se utilizan marcos específicos. Por ejemplo, el desempeño de los trabajadores públicos en proporción a su responsabilidad, donde tanto los puestos de alta y baja gerencia tienen cinco indicadores del desempeño de tarea como, completar las actividades, mantenerse constantemente informado, laborar con esmero y limpieza, planificar y resolver problemas. b) Desempeño contextual, que es el comportamiento que permite adquirir las metas de la institución contribuyendo con su entorno. c) Comportamiento laboral contraproducente, que es el comportamiento a propósito que malogra el bienestar de la entidad (p.196).

De tal manera Robbins (2008) & Matas (2006), entre otros, citado por Rodríguez & Lechuga (2019) demuestran que los elementos laborales se encuentran en relación al estado de las instituciones que afectan de forma directa el rendimiento de los colaboradores. Cuando menciona las dimensiones que miden el desempeño laboral se indica una serie de características que determinan la eficiencia en el trabajo, las cuales varían dependiendo la profesión. De ese modo se presentan los diferentes factores los cuales son: a) Conocimiento del trabajo, se traduce en tener las destrezas y capacidades intelectuales y psicomotoras para llevar a cabo las actividades requeridas. b) Producción, es el balance entre cantidad y calidad de trabajo. c) Responsabilidad, es la respuesta positiva ante la responsabilidad contraída; que tiene implicancia al saber corresponder ante el resto por una actividad encomendada. Está influenciada por las relaciones personales y la fuerza social. d) Capacidad de Liderazgo, es el intento a propósito y dirigido a impactar en la conducta de otras personas. e) Identidad laboral, el nivel el cual el trabajador se encuentra identificado con la institución y en función a eso modela su comportamiento a logro de los objetivos (p. 84-86).

Por otro lado, García & Loo (2020) comenta que estimar el rendimiento es una actividad difícil que tiene un proceso complejo; sin embargo, a pesar de esto,

trae consigo frutos relacionados a la utilidad que proporcionan las instituciones públicas o privadas. Las ventajas que resaltan son las siguientes: Entre estas ventajas destacan: a) Contribuye a especificar las funciones, tales como la asignación y supervisión de tareas. Además, permite identificar si el colaborador está identificado con la organización y poder tener una idea de saber que está preparado para una mayor responsabilidad. b) Apoya a describir si los colaboradores tienen necesidad de capacitación o entrenamiento. c) Permite determinar nuevas metas. d) Asegura que los empleados tengan información clara. e) Influye y motiva de manera positiva a los integrantes de la organización. f) Mejora el rendimiento. g) Promueve políticas de ascenso.

Por otro parte, Dessler & Varela (2011) citado por García & Llor (2020) señalan que la evaluación del desempeño se refiere a la evaluación del desempeño actual y / o pasado de los empleados con base en sus estándares. La evaluación del desempeño también asume que se han establecido estándares de desempeño y proporcionará retroalimentación e incentivos a los trabajadores para ayudarlos a resolver las deficiencias de desempeño o continuar desempeñándose bien (p. 539). A esto se suma Arriche (2014) citado por Matabanchoy et al. (2019) donde señala que el propósito de la evaluación del desempeño es medir de forma cuantitativa y cualitativa la efectividad de las actividades laborales, metas y responsabilidades de las personas. Además, sirve de ayuda para apreciar la integración de los colaboradores en sus puestos, incentivar y retroalimentar el desempeño futuro con el reconocimiento de fortalezas, debilidades y capacitaciones acordes con la estrategia organizacional (p. 179)

A esto se suma Robbins & Judge (2013) citado por Ramos et al. (2019) mencionando que la evaluación del desempeño tiene diversos objetivos, el cual uno de estos es cooperar en el direccionamiento de la toma de decisiones del talento humano, sobre adelantos, depósitos y despidos. Las inspecciones permiten detectar las falencias de entrenamiento y progreso ya que se identifican con exactitud las habilidades y capacidades de los colaboradores para poder desarrollar programas correctivos (p. 14). Por lo tanto, para Chiavenato (2001) citado por Alvares et al. (2018) nos dice que la evaluación de desempeño laboral es un hecho diario de la existencia y en las organizaciones es un instrumento primordial para el

progreso del recurso humano en una entidad. Esta se considera un asunto habitual y sistemático que sirve para estimar el desenvolvimiento y su potencial de progreso que tiene todo colaborador en su área asignada, el mismo que se puede asemejar y optimizar las habilidades y destrezas del talento humano con la finalidad de así mejorar su eficiencia y eficacia en toda entidad (p. 3)

Respecto a las teorías relacionadas del coaching según Baker et al. (2021) nos comenta que el coaching mejora el desempeño laboral dentro de una organización. Para que se pueda tener éxito el coach debe enfocarse en: a) La mentalidad, que es la que afecta nuestras suposiciones y creencias. b) El conjunto de habilidades y herramientas, que son los comportamientos concretos como escuchar para comprender y realizar buenas preguntas. Para impulsar estos factores los líderes deben desarrollar un conjunto de herramientas de liderazgo y basarse en ciertos principios rectores. El entrenador debe alentar a la persona reafirmando sus fortalezas, consecuentemente aprovechar dichas fortalezas para mejorar sus prácticas y comportamientos. El proceso debe enfocarse en las necesidades del coachee para fomentar el desarrollo (p.326).

A su vez, Stokes et al. (2021) nos dicen que el coaching es una herramienta de aprendizaje y desarrollo que ha aumentado drásticamente, que tiene sus raíces en el siglo XVI. El coaching tiene su naturaleza impura e híbrida debido a que es una mezcla de diferentes disciplinas. Este ha llegado a convertirse en un proceso humano que se centra en el crecimiento y el desarrollo personal (p.144). Asimismo, Hategan (2020) señala que el coaching es una práctica ofrecida por un especialista llamado coach, que se manifiesta en forma de un servicio que está dirigido a las personas o grupos que pretenden mejorar el desempeño y desarrollo personal estableciendo sus objetivos profesionales, mediante la exploración de su estado actual de valores y creencias, seguido del esquema de un plan de acción para lograr las metas perseguidas por ambas partes involucradas en el proceso de mejorar. De ese modo es proceso que puede considerarse como una forma de asesoramiento profesional (p.328).

Asimismo, Bozer et al. (2013) citado por Schutte (2019) menciona que el coaching empresarial es una tendencia que se ha convertido en uno de los más rápido, con intervenciones crecientes en el desarrollo profesional. Además, es una práctica que

también funciona como una herramienta de desarrollo de liderazgo, para impulsar la innovación y el crecimiento sostenible (p.1). Así mismo Lussier & Achúa (2011) citado por Loiza & Castro (2018) creen que el coaching es el proceso de proporcionar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño y que el propósito del coaching es maximizar las fortalezas de los trabajadores y minimizar sus debilidades. Estos autores señalaron que, en la búsqueda constante de un mejor desempeño y mejora, los gerentes han recurrido a equipos que dirigen el proceso para lograr el éxito (p. 227). Por otro lado, Bachkirova et al. (2014) citado por Blackman et al. (2016) describen el entrenamiento gerencial como el desarrollo humano que implica un proceso estructurado y focalizado, que esté acompañado del uso de herramientas apropiadas para promover cambios deseables y sostenibles para el beneficio del colaborador y potencialmente para otras partes interesadas (p.8).

Del mismo modo Sánchez & Boronat (2014) citado por Huertas & Romero (2019) se refiere al coaching como método direccional que permite alcanzar los objetivos establecidos, mediante el conjunto de herramientas que incentivan al individuo. También hace referencia a pilares que forman la esencia del proceso del entrenamiento gerencial, los cuales son: a) Reflexionar y aceptar lo que somos; b) Salir de la comodidad y establecer objetivos retadores; c) Ser pacientes y trabajar continuamente, siguiendo la intuición; d) Re conducirnos y avanzar. Es por ello que el coaching se ha transformado en un instrumento clave y fundamental para el éxito en el management empresarial, a su vez, su influencia se ha desarrollado en diversos ámbitos, operando en toda la extensión del ser humano: en el ámbito personal (desarrollo de competencias y capacidades), profesional (desarrollo de la carrera), social (adaptación al medio, supervivencia) y educativo (aprendizaje y preparación para la capacitación) (p. 123).

Por consecuencia, Bozer et al. (2014) entre otros autores citado por Blackman et al. (2016) señalan que los beneficios para el coachee son: a) Mejorar las competencias psicológicas y sociales. b) Mejorar la autoconciencia y asertividad. c) Aumentar la confianza. d) Adaptación al cambio más eficazmente ayudando a establecer y alcanzar las metas. Asimismo, mencionan los beneficios para la organización los cuales son: a) Aumento de la productividad. b) Mejoras en la

comunicación. c) Efectividad en los equipos de trabajo. d) Niveles más altos de motivación. e) Mayor satisfacción laboral. f) Lealtad a la empresa. g) Mejora del liderazgo y gestión (p.18).

Asimismo, Spinelli (2014), Rowan (2014), entre otros, citados por Oliveira et al. (2018) hacen hincapié a los diferentes enfoques relacionados al coaching, estas son: a) Enfoque humanista. b) Enfoque Existencial. c) Enfoque Ontológica. d) Enfoque Transpersonal. e) Enfoque Transaccional. f) Enfoque Conductual. g) Enfoque de desarrollo adulto. h) Enfoque Cognitivismo. i) Enfoque de orientación a objetivos. j) Enfoque de psicología positiva. k) Enfoque centrado en la persona. l) Enfoque Gestáltico. m) Enfoque de aprendizaje de adultos. n) Enfoque Cognitivo. o) Enfoque neurolingüística p) Enfoque centrado en las soluciones. q). Enfoque sistémico (p. 367).

Por otra parte, Grant (2005), Yates (2014), entre otros; citados por Oliveira et al. (2018) afirman que los tipos de coaching que existen se puede hacer atendiendo a factores muy diferentes, por ejemplo: a) El coaching ejecutivo, es un proceso trasladado al área profesional del entrenador, a los comportamientos en el ámbito organizativo y empresarial, utiliza técnicas y métodos de comportamiento para auxiliar al sujeto a lograr sus objetivos. b) Coaching de vida personal se encarga de lograr cambios internos en las personas. En este proceso, el Coach ayuda a las personas a esclarecer sus metas tanto personales como laborales con ello ponerse en marcha para alcanzarlas. c) Coaching de trabajo es un proceso de coaching que se desarrolla en el contexto laboral, con empleados. Representa la capacitación en el trabajo realizada por gerentes de línea y supervisores, con el objetivo de incrementar la productividad y el desarrollo individual de las habilidades del trabajador. d) Coaching de carrera profesional es un entrenador que ayudará a tener visión con una mayor conciencia de los objetivos y propósito de vida, además busca identificar las competencias blandas para el crecimiento profesional y capacitado para apoyarte. El proceso se basa en enfoques de coaching basados en evidencia, incorporando teorías y herramientas sobre carreras, con el objetivo de llegar a un resultado positivo para el cliente en relación con su logro personal y profesional, así como en decisiones de carrera. e) Coaching de negocio son profesionales que se direccionan a aclarar metas y a potenciar una visión más

amplia a empresarios/profesionales para con su empresa, organizaciones, instituciones o gobiernos, con el objetivo de promover el éxito en todos los niveles de la organización a través del logro de las acciones de esos individuos. f) Coaching de liderazgo se relaciona con sus colaboradores como un guía, mostrando apoyo sin lacrar su libertad, siendo un coach cercano, afable y a su vez exigente con el compromiso y exigencia en el desempeño de las funciones propias del área laboral. g) Coaching para equipos es un proceso de ayuda a un grupo de trabajo, no propone ideas propias, sino que fortalece, motiva y los guía a través de un camino que requiere de tiempo para que el equipo tome conciencia de dónde está y de a dónde quiere llegar. (p. 368).

Por último, Silva & Brum (2019) mencionan sobre el modelo GROW que es una de las herramientas reconocidas y experimentadas en las organizaciones, siendo muy útil para facilitar la interacción entre el coach y el coachee. Este se caracteriza por responder a las siglas correspondientes a sus cuatro fases denominadas: 1) Meta, caracterizada por una evaluación del presente. 2) Realidad, como una especie de visión holística de los posibles obstáculos. 3) Opciones, marcando las opciones disponibles. 4) Voluntad, la transformación de las decisiones en planes a seguir. Asimismo, este tiene una aplicabilidad que guía desde la resolución de problemas y para establecer objetivos y maximizar los resultados. El proceso de coaching se configura como un método individual, sin embargo, nada impide que este mismo proceso llegue a los grupos y equipos de una organización, siempre que tenga una adecuada adaptación y estructura. A esto, Goachagorn (2019) agrega que el coaching de GROW también ayuda a los equipos a trabajar su realidad actual hasta cumplir su objetivo deseado, ya que permite mantener el enfoque hacia el camino desde establecer la meta hasta cubrir donde se quiere estar.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: La investigación fue de tipo Aplicada, para CONCYTEC (2018), una investigación aplicada permite determinar a través del conocimiento científico, los medios (metodologías, protocolos y/o tecnologías) con los cuales se puede cubrir una necesidad reconocida y específica en la sociedad.

Diseño de Investigación: El diseño de la investigación fue pre experimental con pre test (donde se establecerá el nivel del clima y el desempeño laboral) y post test (donde definirá el nivel del clima y el desempeño laboral), en la muestra de colaboradores de la Municipalidad Distrital de Soritor.

Esquema:

O1-----X-----O2

Donde:

M = Muestra (colaboradores)

O₁ = Pretest antes del modelo de Coaching.

X = Implementación del plan de Coaching.

O₂ = Post- test después de la implementación del modelo de Coaching.

3.2 Variables y operacionalización

Variable independiente: Clima laboral

Definición conceptual: El clima organizacional constituye un elemento importante para el pleno desarrollo de las instituciones, considerando que estas están compuestas por miembros, los cuales están influenciados por las actitudes, creencias, sistema de valores y el ambiente interno que se genera, constituyéndose en un factor determinante para el éxito (Blanco et al., 2021).

Definición Operacional: Está constituida por la autorrealización, el involucramiento, la supervisión, la comunicación, y las condiciones laborales, que serán medidas mediante un cuestionario.

Dimensiones: Las dimensiones de esta variable son: autorrealización, involucramiento, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales.

Indicadores: Nivel de reconocimiento, Nivel de satisfacción, Nivel de compromiso, Nivel de autonomía, Grado de valores y orgullo, Nivel de capacitaciones, Nivel de equidad, Grado de liderazgo, Nivel de Relaciones laborales, Nivel de organización entre diferentes áreas, Grado de comunicación, Grado de empoderamiento del colaborador, Nivel de cooperación laboral, Nivel de solución de problemas y Nivel de condiciones laborales.

Escala de medición: Se presentó una escala de tipo ordinal debido a que fue según clasificación y orden en los datos presentados en la herramienta de recolección a utilizar.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Definición Conceptual: El desempeño laboral se traduce en el cumplimiento de las metas mediante el cumplimiento de las actividades desarrolladas por el trabajador. Esta variable permite a la institución identificar si se están teniendo los resultados esperados (Medieever, 2018).

Definición Operacional: Está constituida por la motivación, la responsabilidad, el liderazgo y trabajo en equipo y la formación y desarrollo personal.

Dimensiones: Las dimensiones de esta variable son: Motivación, Responsabilidad, Liderazgo y trabajo en equipo, y formación y desarrollo personal.

Indicadores: Nivel de satisfacción, Grado de motivación, Grado de desarrollo personal, Nivel de cumplimiento de normas y tiempos, Nivel de empoderamiento, Grado de cumplimiento de objetivos, Grado de

iniciativa, Grado de resolución de problemas, Grado de respeto, Nivel de aceptación al cambio, Nivel de capacitaciones, Grado de desarrollo personal y Nivel de aplicación de lo que aprende.

Escala de medición: Se presentó una escala de tipo ordinal debido a que fue según clasificación y orden en los datos presentados de la herramienta de recolección a utilizar.

(Ver anexo 1)

3.3 Población y muestra

Población.

Según Rojas (2017) la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de esta poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Para el presente estudio la población estuvo constituida por trabajadores que laboran en el periodo 2021 de la Municipalidad Distrital de Soritor (MDS), siendo un total de 30 trabajadores que se encuentran laborando como asistentes administrativos en las áreas de la Municipalidad.

Tabla 1

Población - Áreas y números de personal administrativo.

Área	Nº trabajadores
Alcaldía	01
Procuraduría Municipal	01
Imagen Institucional	01
Comité Distrital de Seguridad Ciudadana	01
Gerencia Municipal	02
Oficina General de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria	02
Oficina General de Planificación y Presupuesto	02
Gerencia de Administración Tributaria	01
Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestructura	03
Gerencia de Servicios Municipales y Gestión Ambiental	01

Gerencia de desarrollo Económico	02
Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización	03
Gerencia de Desarrollo Social	06
Gerencia General de Administración y Finanzas	04
TOTAL	30

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de Inclusión.

Se incluyó a todos los trabajadores contratados en el periodo 2021.

Se consideró a todos los trabajadores de ambos sexos que vienen desempeñándose en las áreas administrativas de la Municipalidad.

Criterios de exclusión.

Los trabajadores que se encuentran laborando en el campo o de manera externa.

Muestra.

La muestra estuvo conformada por toda la población que son un total de 30 trabajadores que se encuentran laborando en las áreas Administrativas de la Municipalidad Distrital de Soritor.

Muestreo.

Por tratarse de toda la población, no se consideró muestreo.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección

Técnica de recolección de datos

La técnica que se utilizó para realizar el recojo de la información del estudio es:

Encuesta

Es una técnica usualmente usada en el mundo empresarial que con el pasar de los años se ha expandido al ámbito de la investigación científica. Esta puede tener resultados cuantitativos y cualitativos y se enfoca en interrogantes preestablecidas con un orden lógico y un sistema de respuestas escalonado (Arias, J., 2020).

Instrumento de recolección de datos

Cuestionario

Mediante un cuestionario para cada variable que se presentó de forma conjunta al colaborador. Específicamente para la variable “clima laboral” se utilizó el modelo de cuestionario de percepción de CL de Palma (2004). El cuestionario aplicado consta de 21 ítems que miden el nivel de percepción global del ambiente laboral, el cual fue personalizado con un enfoque público, con escala de Likert, con 5 alternativas de respuesta: (1) Ninguno o nunca, (2) Poco, (3) Regular o algo, (4) Mucho, (5) Todo o siempre. Asimismo, se consideró las 5 dimensiones, la primera sobre la autorrealización con 5 ítems, la segunda sobre el involucramiento con 3 ítems, la tercera sobre la supervisión con 3 ítems, la cuarta sobre la comunicación con 3 ítems y la quinta sobre las condiciones laborales con 5 ítems.

Por otro lado, para la variable “Desempeño Laboral” se utilizó el modelo de cuestionario realizado por Rodríguez y Ramírez. (2015). Este cuestionario consta de 28 ítems, el cual fue personalizado con un enfoque público, con escala de Likert, con 4 alternativas de respuesta: (1) Nunca, (2) A veces, (3) Frecuentemente, (4) Siempre. Asimismo, se consideró las 4 dimensiones, la primera sobre la motivación con 3 ítems, la segunda sobre la responsabilidad con 3 ítems, la tercera sobre liderazgo y trabajo en equipo con 3 ítems y la cuarta sobre formación y desarrollo personal con 3 ítems.

Validez y confiabilidad

La validez generalmente, se refiere al grado en que una herramienta mide realmente la variable que pretende medir (Hernández, 2014, p. 200). Esta validez está validada a través del juicio de los siguientes expertos: Dr. Regner Nicolas Castillo Salazar, MBA. Luis Carlos García Caballero y Mag. Icela Baneza Clavo Zumba.

Tabla 2
Validación de Expertos

Nombre y apellido del experto	Clima laboral	Puntaje	Desempeño laboral	Puntaje
Regner Nicolas Castillo Salazar	Aprobado	46	Aprobado	46
Luis Carlos García Caballero	Aprobado	44	Aprobado	44
Icela Baneza Clavo Zumba	Aprobado	46	Aprobado	45

Fuente: Informes de opinión sobre instrumentos de investigación científica

Interpretación

El promedio de la evaluación de expertos respecto al instrumento de clima laboral es **4.5** lo cual equivale al 90% de validez del instrumento que define que es adecuado. Asimismo, el promedio de la evaluación de expertos respecto al instrumento de Desempeño laboral es **4.5** lo cual equivale al 90 % de validez del instrumento que define que es adecuado.

Confiabilidad: Este está en referencia al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce los mismos resultados (Hernández, 2014, p.200)

Tabla 3
Análisis de Fiabilidad del cuestionario - Clima Laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.728	21

Tabla 4

Análisis de Fiabilidad del cuestionario - Desempeño Laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.826	12

3.5 Procedimientos

Para realizar la investigación se hizo el siguiente procedimiento respectivamente, se solicitó previamente al Alcalde el cual nos emitió una oficio de autorización y seguidamente el Gerente de Gestión del Talento Humano de la Municipalidad Distrital de Soritor, brindó la autorización que nos permitió realizar la investigación y realizar el pretest de las variables “Clima Laboral” y “Desempeño Laboral” con objetivo de establecer y evaluar el nivel actual de cada una de las variables de la MDS, y así proseguir con el desarrollo del experimento. Por consiguiente, se implementó el modelo de coaching y consecuente a la implementación se realizó el post test para poder definir la mejora obtenida, el cual permitió la comparación de los resultados.

3.6 Método de análisis de datos

El procedimiento de recolección de datos que fueron obtenidos por los instrumento en el estudio, se analizó, con la finalidad de cumplir los objetivos de la investigación, los cuales fueron procesados a través del programa estadístico SPSS, el cual nos permitió representarlos con gráficos y tablas de distribución porcentual, de tal modo interpretarlos y conseguir los resultados que permitieron dar solución a nuestro problema, así facilitar la viabilidad del modelo de coaching, el cual se llevó a cabo mediante el siguiente proceso (Palacio & Sánchez, 2016, p.70).

Seriación: En esta etapa se digitó de forma cronológica los datos, con la finalidad de especificar un orden en cuestión de su tiempo de ejecución.

Codificación: En esta etapa, se procedió a codificar los instrumentos, con la finalidad de facilitar y agilizar el conteo de los datos por categoría.

Tabulación: El registro de datos que arroja el formato el programa, facilitó la elaboración de las tablas y gráficos estadísticos de acuerdo a las variables y dimensiones de estudio.

Análisis e interpretación de datos: En esta etapa final del procedimiento se buscó examinar el supuesto del investigador que permitió tener una óptica objetiva de lo que se quiere lograr, para ello se procedió a comparar los objetivos propuestos en un principio, con las variable de la investigación, asimismo se hizo la tabulación de los resultados,

se pasó a realizar la prueba de normalidad de Shapiro Wilk y a su vez se utilizó la prueba paramétrica T Student para determinar la aceptación de la hipótesis del investigador. Por último, se elaboró las conclusiones y sugerencias respectivas para dar solución a nuestra problemática investigada.

3.7 Aspectos éticos

La investigación actual, en lo que respecta a la creación teórica, fue realizada respetando los principios éticos, de las normas de citas y referencias en el formato APA, que corresponden a la carrera de Administración. De tal manera el proyecto no fue plagiado o auto plagiado de manera total, ni parcial. Asimismo, no fue fuente de trabajos publicados o presentados con anterioridad.

Asimismo, para realizar el proyecto se solicitó el apoyo del representante legal y del Jefe de la Oficina de Gestión del Talento Humano de la Municipalidad Distrital de Soritor, los cuales nos dieron el permiso respectivo y consentimiento para proceder con la investigación en dicha institución, y así poder aplicar el modelo de coaching para mejorar el clima y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor. En consecuencia, se mejoró el desarrollo personal y profesional de los asistentes administrativos el cual permitió cumplir con el objetivo social de la Institución y así brindar un mejor servicio a la población soritorina.

IV. RESULTADOS

Datos demográficos

El total de la población de estudio escogida para la recolección de datos son los asistentes administrativos que se encuentran laborando en las diferentes áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Soritor, para conocer sus datos demográficos, como recursos útiles para desarrollar la investigación.

Tabla 5
Datos Demográficos de los Asistentes Administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021.

	INDICADORES	Fi	%
Edad	18 a 22 años	5	17
	23 a 27 años	13	43
	28 a 32 años	7	23
	33 a más	5	17
Género	Masculino	10	33
	Femenino	20	67
Profesión	Administración	7	23
	Contabilidad	7	23
	Ingeniería	4	13
	Arquitectura	2	7
	Secretariado ejecutivo	5	17
	Otros	5	17
Tiempo de servicio	1 mes a 12 meses	14	47
	13 meses a 24 meses	8	27
	24 meses a más	8	27
Tipo de contrato	Locador de servicios	22	73
	Trabajador CAS	8	27

Fuente: Encuesta realizada a los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Interpretación:

De los 30 asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor, el 43%, son entre las edades de 23 a 27 años, el 67%, es del género femenino, el 23%, son profesionales en administración, el 47%, tienen de 1 mes a 12 meses dentro de la institución y el 73%, tienen contrato como locador de servicio.

Establecer el nivel del clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021

Tabla 6

Nivel de la Variable Clima Laboral

Nivel	Dimensiones					Total
	Autorrealización	Involucramiento	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales	
	%	%	%	%	%	%
Bajo	30%	46.7%	36.6%	40.0%	26.7%	6.7%
Medio	40%	30%	26.6%	36.7%	43.3%	70.0%
Alto	30%	23.3%	36.6%	23.3%	30.0%	23.3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Interpretación:

La tabla Nro. 6 indica el nivel de clima laboral en la Municipalidad Distrital de Soritor, según los asistentes administrativos es bajo en un 6.7%, por otro lado, el 70% indica que es medio y finalmente el 23.3% indica que es alta.

Se acepta la Hipótesis: H1 El nivel del clima de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, es bajo. Debido a que la evaluación del clima laboral indica que el nivel es medio bajo.

Evaluar el nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021

Tabla 7

Nivel de la Variable Desempeño Laboral

Nivel	Dimensiones				Total
	Motivación	Responsabilidad	Liderazgo y Trabajo	Formación y Desarrollo personal	
	%	%	%	%	%
Bajo	40%	33.3%	30.0%	26.7%	23.3%
Medio	13.3%	26.7%	40.0%	43.3%	40.0%
Alto	46.7%	40.0%	30.0%	30.0%	36.7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Interpretación:

La tabla Nro. 7 indica el nivel de desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Soritor, según los asistentes administrativos es bajo en un 23.33%, por otro lado, el 40.0% indica que es medio y finalmente el 36.67% indica que es alta.

Se acepta la Hipótesis: **H2** El nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, es bajo. Debido a que la evaluación del desempeño laboral indica que el nivel es medio bajo.

Caracterizar el modelo de coaching para mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Modelo de Coaching

El modelo de coaching utilizado en esta investigación fue el modelo GROW el cual consistió en primer lugar en establecer cuáles eran los problemas y las necesidades de los asistentes administrativos, en referencia a su ambiente y rendimiento laboral; para posteriormente ser analizado por el especialista en coaching. De esa manera se establecieron los temas apropiados a llevar a cabo en las sesiones de coaching, las cuales

permitieron a los asistentes administrativos proponerse metas conscientes, aceptando el panorama actual donde se encuentran y buscando las rutas de acceso para concretar su crecimiento personal y profesional. Asimismo, el coach acompañó cada una de las etapas del modelo GROW realizando preguntas adecuadas que permitió a los coachees salir de la zona de confort donde se encontraban. Además, se creó un grupo de apoyo mediante el aplicativo WhatsApp donde se compartió audio videos motivacionales y se invitó a reuniones virtuales. En las sesiones de coaching se utilizaron dinámicas y estrategias que se desarrollaron en parejas para simular casos propensos a desarrollarse en el ámbito laboral.

Se acepta la Hipótesis: **H3** Las características del modelo de coaching para mejorar el clima y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, es adecuado. Debido a que fue factible ver un incremento en el nivel de clima laboral y desempeño de los colaboradores, el modelo de coaching GROW fue necesario para incrementar el nivel de las variables de estudio. (**Anexo N° 14**)

Medir el efecto que tiene la implementación del modelo de coaching en los niveles del clima y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021

Tabla 8

Nivel de Clima Laboral después de la implementación del Modelo de Coaching.

Nivel	Dimensiones					Total
	Autorrealización	Involucramiento	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales	
	%	%	%	%	%	%
Bajo	16.7%	16.7%	10.0%	6.7%	10.0%	6.7%
Medio	30%	30%	33.3%	36.7%	33.3%	40.0%
Alto	53.3%	53.3%	56.7%	56.7%	56.7%	53.3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Interpretación:

La tabla Nro. 8 indica que el nivel del clima laboral en la Municipalidad Distrital de Soritor después de implementar el modelo de coaching; según

el cuestionario es bajo en un 6.7%, por otro lado, el 40% indica que es medio y finalmente el 53.3% indica que es alto.

Tabla 9

Nivel de Desempeño Laboral después de la implementación del Modelo de Coaching.

Nivel	Dimensiones				Total
	Motivación	Responsabilidad	Liderazgo y Trabajo	Formación y Desarrollo personal	
	%	%	%	%	
Bajo	10%	20.0%	13.3%	26.7%	16.7%
Medio	46.7%	30.0%	46.7%	26.7%	23.3%
Alto	43.3%	50.0%	40.0%	46.7%	60.0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Interpretación:

La tabla Nro. 9 indica que el nivel del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Soritor después de implementar el modelo de coaching; según el cuestionario es bajo en un 16.7%, por otro lado, el 23.3% indica que es medio y finalmente el 60% indica que es alta.

Tabla 10

Cuadro comparativo del Pre y Post test del Clima Laboral.

Nivel	CLIMA LABORAL: PRETEST – POSTEST											
	Dimensiones										Total	
	Autorrealización		Involucramiento		Supervisión		Comunicación		Condiciones Laborales		Pre test	Post test
	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test
Bajo	30%	16.7%	46.70%	17%	36.60%	10.0%	40.00%	6.7%	26.70%	10.0%	6.70%	6.70%
Medio	40%	30.0%	30%	30%	26.60%	33.3%	36.70%	36.7%	43.30%	33.3%	70.00%	40.0%
Alto	30%	53.3%	23.30%	53%	36.60%	56.7%	23.30%	56.7%	30.00%	56.7%	23.30%	53.3%
Total	100%	100.0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia hecha de la información recolectada de las encuestas realizadas.

Interpretación:

Como podemos visualizar en la tabla Nro. 10 el efecto que tuvo la implementación del modelo de coaching en el nivel del clima laboral de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor;

según el cuadro comparativo, en la dimensión de Autorrealización el post test indica un incremento en el nivel alto de un 23.3%. De la misma forma en la dimensión de Involucramiento el post test indica un incremento en el nivel alto de un 29.7%. De la misma manera en la dimensión de Supervisión el post test indica un incremento en el nivel alto de un 20.1%. Del mismo modo en la dimensión de comunicación el post test indica un incremento en el nivel alto de 33.4%. Asimismo, en la dimensión de Condiciones Laborales el post test indica un incremento en el nivel alto de 26.7%. Por último, en el total de la variable el post test arroja un incremento en el nivel alto de 30%.

Tabla 11

Cuadro comparativo del Pre y Post test del Desempeño Laboral.

DESEMPEÑO LABORAL: PRETEST - POSTEST										
Nivel	Dimensiones								Total	
	Motivación		Responsabilidad		Liderazgo y Trabajo		Formación y Desarrollo personal		Pre test	Post test
	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test		
Bajo	40%	10%	33.3%	20.0%	30%	13.3%	26.7%	26.7%	23%	16.7%
Medio	13.3%	46.7%	26.7%	30.0%	40%	46.7%	43.3%	26.7%	40.0%	23.3%
Alto	46.7%	43.3%	40%	50.0%	30%	40.0%	30%	46.7%	36.7%	60.0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia hecha de la información recolectada de las encuestas realizadas.

Interpretación:

Como podemos visualizar en la tabla Nro. 11 el efecto que tuvo la implementación del modelo de coaching en el nivel del desempeño laboral de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor; según el cuadro comparativo, en la dimensión de Motivación el post test indica un incremento en el nivel medio de un 33.4%. De la misma forma en la dimensión de Responsabilidad el post test indica un incremento en el nivel alto de un 10%. De la misma manera en la dimensión de Liderazgo y Trabajo el post test indica un incremento en el nivel alto de un 10%. Del mismo modo en la dimensión de Formación y Desarrollo Personal el post

test indica un incremento en el nivel alto de 16.7%. Por último, en el total de la variable el post test arroja un incremento en el nivel alto de 23.3%.

Se acepta la Hipótesis: **H4** El efecto que trajo la implementación del modelo de coaching mejoró positivamente los niveles de clima y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. Debido a que el nivel del clima laboral se incrementó en un 30%, asimismo, en los niveles del desempeño laboral se incrementó en un 23%; lo que indica que mejoró positivamente.

Cumplimiento del Objetivo General

1. Implementar el modelo de coaching para mejorar los niveles del clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Prueba de normalidad

$p > 0.05$ los datos son normales

$p < 0.05$ no existe normalidad en los datos

Tabla 12

Pruebas de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	0.101	30	,200*	0.954	30	0.219

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Interpretación: El resultado obtenido tiene un p valor mayor a 0.05 en Shapiro – Wilk, por lo cual se acepta la hipótesis del investigador, la cual precisa que existe normalidad en los datos, por lo tanto, se utilizara la prueba de T student, para la evaluación de los datos.

Prueba de Hipótesis

$P < 0.05$ Se acepta la Hipótesis de la investigación

$P > 0.05$ Se rechaza la hipótesis de la investigación y se acepta la nula.

Hi: El modelo de coaching establecido mejora significativamente el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor, 2021.

Ho: El modelo de coaching establecido no mejora significativamente el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor, 2021.

Tabla 13

Prueba T Student

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Pretest	106.53	30	11.166	2.039
	Posttest	120.87	30	17.822	3.254

Interpretación: La prueba T de Student demuestra que si hay diferencia significativa entre el pre y post - test en 30 encuestados. Por lo cual demuestra que la implementación del modelo de coaching propuesto mejora el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Tabla 14

Correlaciones de muestras relacionadas

Correlaciones de muestras emparejadas				
		N	Correlación	Sig.
Par 1	Pretest & Posttest	30	0.270	0.149

Interpretación: La prueba T de Student correlacional demuestra que si hay diferencia significativa de un 0.149 en cuestionarios de pre y post - test en 30 encuestados.

Tabla 15

Pruebas de muestras relacionadas

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	Pretest – Post test	14.333	18.299	3.341	21.166	-7.500	4.290	29	0.000

Interpretación: Nos muestra que el pre y post test son significativamente diferentes. Por lo tanto, concluimos que el modelo de coaching implementado si mejora significativamente el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

V. DISCUSIÓN

El objetivo general de la investigación consistió en implementar el modelo de coaching para mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor – 2021. Para ello se realizó el pre test antes de desarrollar el Plan de Coaching, por consiguiente, la aplicación y por último el desarrollo del post test para identificar las mejoras de la Municipalidad Distrital de Soritor. Apreciamos que Obeng, et al. (2021), concluyen que cuando hay un buen ambiente de trabajo este impacta positivamente el comportamiento de los empleados y es más probable que se apasionen armoniosamente por su trabajo, lo que se traduce en una mejora en el rendimiento laboral, asimismo, se probó que el coaching influye positivamente el clima y el desempeño laboral. Lo cual es recomendable para la Municipalidad Distrital de Soritor desarrollar sesiones de coaching para mejorar el clima y el desempeño de los colaboradores.

En relación al primer objetivo específico, establecer el nivel del clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. Se realizó un cuestionario a los asistentes administrativos de la institución en el cual se obtuvo que el nivel del clima laboral es medio bajo antes de aplicar el modelo de coaching en la entidad pública. Coincidiendo con Macías y Vanga (2021), concluyen que el clima laboral se ve afectado por las condiciones de los puestos de trabajo, los modelos de remuneración salarial, el liderazgo, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La Municipalidad Distrital de Soritor debe impulsar cada una de los factores antes mencionados, de esa manera generar un clima laboral positivo y energizante que mejorará el grado de bienestar de los colaboradores.

Observamos que el nivel del clima laboral de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, según el cuestionario en la dimensión autorrealización el 40% de los asistentes administrativos tiene un nivel medio. Respecto a la dimensión del involucramiento el 46.7% tienen un nivel bajo. Asimismo, en la dimensión de supervisión el 26.6% tiene un nivel bajo. De igual modo en la dimensión comunicación el 40%

tiene un nivel bajo. Igualmente, en la dimensión condiciones laborales se aprecia que el 43.3% tiene un nivel medio. Por último, a nivel variable se apreció que el 6.7% de los asistentes administrativos tiene un nivel bajo, mientras que el 70% tiene un nivel medio y el 23.3% un nivel alto.

Respecto al segundo objetivo, evaluar el nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. Se realizó un cuestionario a los asistentes administrativos de la institución en el cual se obtuvo que el nivel del desempeño laboral es medio bajo antes de aplicar el modelo de coaching en la entidad pública. Del mismo modo se observó que Silva, Silva, y Bautista (2018), concluyen que la entidad pública en la cual basaron su investigación tiene un nivel regular de desempeño, por factores que están relacionados a la falta de empoderamiento de los colaboradores, la inestabilidad laboral y el limitado trabajo en equipo. Del mismo modo la Municipalidad Distrital de Soritor tuvo problemáticas similares que debe mejorar en cuanto a los factores antes mencionados para mantener un nivel alto de desempeño laboral.

El nivel del desempeño de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, según el cuestionario en la dimensión de motivación el 46.7% tiene un nivel alto. Respecto a la dimensión de responsabilidad el 33.3% tiene un nivel bajo. Asimismo, en la dimensión de liderazgo y trabajo el 30% tiene un nivel bajo. De igual modo, en la dimensión del desarrollo personal el 43.3% tiene un nivel medio. Por último, a nivel variable se apreció que el 23.3% de los asistentes administrativos tiene un nivel bajo, mientras que el 40% medio y el 36.7% alto.

En relación con el tercer objetivo específico, caracterizar el modelo de coaching para mejorar el clima y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. Concordando con Urgilés, Erazo y Narváez (2019), concluyen que el modelo de coaching gerencial permite encontrar falencias en las actividades y responsabilidad, de ese modo, los integrantes de la organización podrán proporcionar ideas para perfeccionar su accionar laboral. Además, contribuirá al desarrollo de las etapas de

planificación, logística y formación del talento humano, es por ello que la caracterización del modelo es parte importante de la dirección, estímulo y empuje dentro de la institución que permite alcanzar los objetivos propuestos.

Respecto al cuarto objetivo, medir el efecto que tiene la implementación del modelo de coaching en los niveles del clima y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, después de aplicar el modelo de coaching. Se asemeja con Raza, et al. (2017), concluyen que el coaching gerencial mejora el rendimiento de los puestos de trabajo, porque contribuye a que se establezcan buenas relaciones, valorando el trabajo, entonces estos comportamientos conllevan a un ambiente de aprendizaje saludable, lo que resulta en un mejor clima y desempeño de los empleados. Después de aplicar el modelo de coaching la Municipalidad Distrital de Soritor mejoró significativamente el clima y el desempeño laboral. El nivel de clima laboral del post test se comparó con el del pre test y se determinó que existe un incremento 30%. Asimismo, se realizó el mismo procedimiento donde se determinó que el nivel del desempeño laboral se incrementó 23.3%.

Schneider et al. (1996) y Schneider, Ehrhart y Macey (2013) citado por Neem (2017) definen el entorno laboral como la percepción que tienen los miembros sobre la naturaleza de la autoridad, la toma de decisiones y la forma en cómo se relacionan en el trabajo. Sin embargo, para Stoner (1996) y León (2006), entre otros, citado por López, et al. (2021) mencionan que el desempeño laboral es el esfuerzo que los empleados ponen a la hora de trabajar de forma adecuada con el fin de lograr los objetivos de la organización. En otras palabras, es el rendimiento que tiene el colaborador a la hora de realizar sus funciones. Además, se plantea que es el valor que espera la institución de los diferentes episodios conductuales del colaborador en el periodo del tiempo. Asimismo, se considera como el proceso continuo en el cual se define y comunica a los empleados cuáles son las expectativas que se espera de ellos.

Para Silva y Brum (2019) el modelo Grow es una herramienta del coaching muy útil para facilitar el acercamiento entre el coach y el coachee; el cual se caracteriza por las siglas correspondientes a sus cuatro fases denominadas metas, realidad, opciones y voluntad. Consideramos que la implementación del coaching es fundamental en una organización ya que conlleva a un ambiente de aprendizaje saludable, que se caracteriza por las buenas relaciones que impulsan el desarrollo de las actividades y brinda soporte para el bienestar de los colaboradores. En el mundo actual, las empresas deben ser competitivas y las instituciones del estado no deben estar excluidos de aquello, en tal sentido, los funcionarios públicos deben implementar métodos y modelos que incrementen la dirección, el estímulo y el empuje de la institución.

Esta investigación se realizó acerca del modelo de coaching para mejorar el clima y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor, basados en teorías de autores como Obeng, et al (2021) quienes investigan acerca del coaching y su implicancia en el clima y el desempeño laboral, pues hoy en día estas variables de estudio determinan el éxito de las organizaciones.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1.** Se logró mediante la implementación del modelo de coaching mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, dado que la prueba de T Student demuestra un nivel de significancia de 0.000 lo que demuestra que el pre y post – test son significativamente diferentes, por lo que se acepta la hipótesis de la investigación.
- 6.2.** Se determinó que el nivel de clima laboral de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021 antes de implementación del modelo de coaching tenía un nivel medio bajo, de acuerdo al cuestionario realizado a los asistentes administrativos.
- 6.3.** Se evaluó el nivel del desempeño de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor antes de la implementación del modelo de coaching tenía un nivel medio bajo, de acuerdo al cuestionario realizado.
- 6.4.** Se logró implementar el modelo de coaching en su totalidad y tiempos establecidos para lograr mejorar los niveles de clima y desempeño de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor, mediante la realización de sesiones de coaching que se caracterizó por el uso del modelo GROW, el cual se considera la herramienta adecuada para cumplir con los objetivos planteados, teniendo los resultados que se esperaba para este trabajo de investigación. Asimismo, la implementación del plan de coaching tuvo un tiempo de duración de 04 meses y un costo de S/ 2,100.00 que constó de 5 sesiones realizadas por un especialista en coaching.
- 6.5.** Se midió el nivel de clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor después de implementar el modelo de coaching ha incrementado un 30% en lo que respecta al nivel alto.
- 6.6.** Se midió el nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor después de implementar el modelo de coaching ha incrementado un 23.3% en lo que respecta al nivel alto.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Para el Gerente General de la Municipalidad Distrital de Soritor se recomienda considerar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores como política institucional. Así mismo implementar entrenamiento gerencial dirigido a los funcionarios con el propósito de generar redes de conocimiento que impulsen sus capacidades de liderazgo y formación; así estas sean trasladadas a sus subordinados, permitiéndoles tener más responsabilidades que a largo plazo se traducirá en compromiso institucional. Además, ordenar a quien corresponda la implementación de mayores canales de comunicación que permita que la información fluya de forma vertical
- 7.2.** Para la Administradora de la Municipalidad Distrital de Soritor se recomienda destinar recursos financieros para la adquisición y renovación de los equipos de escritorios que se encuentran obsoletos y generan frustración en los colaboradores, así como retrasos en la entrega de documentos. A si mismo agilizar los planes a nivel gerencial para capacitar a sus colaboradores en materia de temas de interés.
- 7.3.** Para el jefe de la oficina de Gestión del Talento Humano, se recomienda realizar evaluaciones de desempeño periódicamente para determinar cómo se encuentra los colaboradores en el cumplimiento de objetivos laborales y así establecer qué gerencias o subgerencias necesitan programas de capacitación o entrenamiento gerencial para alentar el nivel de instrucción en los temas que son fundamentales y a fines a su área. Del mismo modo, realizar actividades de confraternidad como faenas o actividades deportivas que permitan que los colaboradores de las diversas áreas fortalezcan sus vínculos tanto profesionales como personales. Además, implementar un plan de sugerencias donde los colaboradores realicen propuestas para agilizar y mejorar procesos institucionales, el cual permitirá que se sientan parte clave de la institución.

7.4. A los gerentes de áreas se les recomienda que se involucren más con sus colaboradores y adopten características de coaching, para fortalecer las relaciones. Por otro lado, brindar las facilidades para que puedan participar de las sesiones, talleres y capacitaciones que son programados por la oficina de Gestión del Talento Humano.

REFERENCIAS

- Álvarez, B., et al. (2018) El desempeño laboral un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*. 9(2), 147-158. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Alwedyan (2021) The Impact of Training Sessions on Job Performance of Employees at Income Tax and Sales Department in Irbid Province. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 10(1), 22-33. Recuperado de: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0003>
- Arias, J. (2020) Técnicas e instrumentos de investigación científica. Perú: ENFOQUES CONSULTING EIRL. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>
- Baker, E., et al. (2021) Building a Coaching Culture—The Roles of Coaches, Mentors, and Sponsors. *Journal of public health Management and Practice*. 27(3), 325-328. Recuperado de: <https://doi.org/10.1097/phh.0000000000001368>
- Barzolona, I., et al. (20 de julio de 2017) Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las ciencias*. 3 (3), 917-937. Recuperado de: <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/513>
- Blackman, A., et al. (2016) Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*. 15(4), 459-486. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1534484316673177>
- Blanco, S., et al. (2020) Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Educación*, 45(1), 1-16. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Castro, K. & Delgado, J. (2020) Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina*. 4(2), 684-703. Recuperado de: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107

- como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 26(94), 548-567. Recuperado de: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35757>
- Consuelo, C., et al. (2020) Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Gestión de Recursos Humanos*. 41(2), 1-19. Recuperado de: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/994f>
- Fariaty, A. (2019) The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*. 9(8), 1243-1256. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.017>
- Frebriansyash, et al. (2018) Enhancing the employee engagement through the organizational climate (a study of school of business and management). *Journal of Business and Retail Management Research*. 12(3), 104-112. Recuperado de: <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-09>
- Furtado, F., et al. (2020) Influência de fatores contingenciais no desempenho municipal: evidências inferenciais. *Revista de Contabilidade e Organizações*. 14(1), 1-13. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164058>
- García, J. & Loor, G. (2020) Limitantes en la evaluación del desempeño en Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en Ecuador. *Dominio de las ciencias*. 6(2), 534-565. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1232>
- Goachagorn, T. (2019) The Development of Coaching and Mentoring Skills Through th GROW Technique for student teachers. *Journal of Education and learning*. 8(5), 168-174. Recuperado de: <https://doi.org/10.5539/jel.v8n5p168>
- Guerrero, F. et al (2019) Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales. *Cienciometría*. 5 (9). Recuperado de: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.214>

- Hategan, V. (2020) Philosophical Consultancy or Coaching for Leaders? How Philosophy Can Be Applied in the Business Area. *Synthesis philosophica*. 35(2), 139-171. Recuperado de: <https://doi.org/10.21464/sp35203>
- Hernández, R. (2014) Metodología de la Investigación. México: McGraw W-HILL. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huertas, J. & Romero, S. (2019) La autonomía emocional en el profesorado de secundaria. Análisis en el marco de un proceso de coaching personal. *Revista Española De Orientación y Psicopedagogía*, 30(3), 120-139. Recuperado de: <https://doi.org/10.5944/reop.vol.30.num.3.2019.26276>
- Jara, A. et al. (2018) Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*. 23(83), 740-758. Recuperado de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24500>
- López, B., et al. (06 de febrero de 2021) Calidad de vida laboral y desempeño laboral en médicos del instituto mexicano del seguro social de bienestar, en el estado de Chiapas. *Rev. de la Facultad de Medicina Humana*. 21(2), 316-325. Recuperado de: <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i2.3706>
- Macías, E. & Vanga, M. (2021) Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 26(94), 548-567. Recuperado de: <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Marrufo, G. & Pacherez, J. (2020) El desempeño laboral en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2020. *Ciencia Latina*. 4(2), 1574-1593. Recuperado de: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.182
- Matabanchoy, S., et al. (2019) Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y salud*, 21(2), 176-178. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>

- Medieever, C. (2018) Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 57-76. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.17162/au.v8i3.331>
- Neem, K. (2017) A Matter of Trust: Street Level Bureaucrats, Organizational Climate and Performance Management Reform. *Journal of Public Administration Research And Theory*. 27(3), 517-534. Recuperado de: <https://doi.org/10.1093/jopart/muw055>
- Obeid, M. & Abdulla, M. (2020) Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*. 10(16), 3749-3756. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.037>
- Obeng, A., et al (2021) Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader–Member Exchange and Coaching. *SAGE Open*. 11(2), 1-14. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177%2F21582440211008>
- Oliveira, L. et al. (2018) Unfolding Coaching: a Literature Review from the Perspective of Psychology. *Psicologia: Ciencia e Profissao*, 38(2), 363-377. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703000942017>
- Olsson, A., et al (2019) Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The international Review of Retail, Distribution and consumer Research*. 29(3), 243-261. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Organizational Climate on Employee Job Satisfaction and Retention in Star Hotels in Coimbatore District. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 8(3), 6500-65003. Recuperado de: <https://doi.org/10.35940/ijrte.c4814.098319>
- Palacios, M. & Sánchez, A. (2016) Programa de gestión del conocimiento en la optimización de la eficiencia laboral de Sanna – 2014. (Tesis de pregrado)

- Universidad Autónoma del Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/346>
- Palma, S. (2004) Escala Clima Laboral CI- SPC. Perú: 1° edición. Recuperado de:
file:///C:/Users/LUIS/Downloads/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Ed.pdf
- Pantoja, A. et al. (2020) Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. *Universidad y Salud*. 22(2), 137-147. Recuperado de: <https://doi.org/10.22267/rus.202202.185>
- Pastor, A. (2018) Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017. (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. RECUPERADO DE: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3466>
- Penachi, N. (2019) Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. *Gestión en el tercer milenio*. 22(44). 85-93. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17314>
- Pilligua, C. & Arteaga, F, (2019) El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 15(28), 1-25. Recuperado de: <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Ramos, J., et al (2019) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Rev. Dilemas Contemporáneos: Educación, Políticas y valores*. 7(1), 1-32. Recuperado de: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1246>
- Ramos, P., et al (2019) Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 35(03), 195-205. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Raza, B. (2017) Impact of Managerial Coaching on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior: Intervening Role of Thriving at Work.

- Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 11 (3), 790-813.
Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10419/188317>
- Rodríguez, K. & Lechuga, J. (2019) Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Rev.esc.adm.neg.* 1(87), 19-101.
Recuperado de: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rodríguez, M. & Ramírez, D. (2015) Clima organizacional y desempeño laboral en Centro Quirúrgico del Hospital de Emergencias Pediátricas, La Victoria 2015 (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/17911>
- Santiago, C. (2020) Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*. 10 (1), 1-14. Recuperado de: <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>
- Schutte, F. (2019) Business coaching: A hen with ducklings. *South African Journal of Business Management*. 50(1), 1-7. Recuperado de: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.398>
- Silva, E. & Brum, V. (2019) Coaching & Mentoring no processo de gestao de carreira: um estudo sobre a ferramenta grow e sua aplicabilidade no contexto empresarial. *Revista de carreiras & pessoas*. 9(1), 46-62.
Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i1.37233>
- Silva, E., et al. (2018) Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales, región san martín. *Tzhoecoen*. 10(1), 56-63. Recuperado de: <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>
- Simons, A., et al. (2020) Assessing the Organizational Climate for Translational Research with a New Survey Tool. *Science and Enegineering Ethic*. 26(6), 2893-2910. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11948-020-00234-0>
- Solórzano, N., et al (2020) Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta – EP. – Manabí. *Polo del Cononocimiento*. 5 (43), 541-553. Recuperado de: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1351/2436>

- Stokes, P., et al. (2021) Two sides of the same coin?" Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*. 1483(1), 142-152. Recuperado de: <https://nyaspubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/nyas.14316>
- Stou, S. (2014) Leadership Coaching for Results: Cutting-edge Practices for Coach and Client. South África: KR Publishing. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1124513&lang=es&site=ehost-live>
- Teresa, C. & Castro, E. (2018) Liderazgo y coaching ontológico. Caso: empresas venezolanas del sector de alimentos y bebidas. *Rev. Visión Gerencial*. 17(2), 224-234. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/12883>
- Urbano, S. (2018) Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*. 11(1), 167-180. Recuperado de: <https://doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>
- Urgilés, S., et al. (2019) El coaching y la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Biblián Ltda. *Koinonia*. 4 (1), 408-435. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.463>
- Velásquez, M., et al. (2018) Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*. 5 (3), 249-262. Recuperado de: <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1039>
- Venegas, S. (2015) Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa. Chile: Ediciones UC. 2015. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1718614&lang=es&site=ehost-live>.
- Vidhya. S., et al. (2019) An Impact of Employee Commitment and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction and Retention in Star Hotels in

Coimbatore District. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 8(3), 6500-6503. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C4814.098319>

Viswanathan, R., et al. (2019) Relationship of Leadership and Organizational Climate Indispensable Element to Facilitate Employee Engagement. *International Journal of Recent Technology and EEngineering*. 8(2), 429-434. Recuperado de: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i2S4/B10840782S419.pdf>

Zenteno, A., & Durán, C. (2016) Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral-Análisis de un caso. *Innovar*. 26(59), 119-135. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

ANEXO

Anexo 1 Operacionalización de la Variable

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima Laboral	El clima organizacional constituye un elemento importante para el pleno desarrollo de las instituciones, considerando que estas están compuestas por miembros, los cuales están influenciados por las actitudes, creencias, sistema de valores y el ambiente interno que se genera, constituyéndose en un factor determinante para el éxito (Blanco, Cerdas y García, 2021).	Está constituida por la autorrealización, el involucramiento, la supervisión, la comunicación, y las condiciones laborales, que serán medidas mediante un cuestionario.	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo personal 	1,2,3,4	Ordinal
				<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo profesional 	5	
			Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la Institución 	6,7	
				<ul style="list-style-type: none"> Identificación con la institución 	8	
			Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a las tareas 	9,10	
				<ul style="list-style-type: none"> Funcionamiento 	11,12	
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Fluidez en la comunicación 	13,14	
				<ul style="list-style-type: none"> Claridad en la comunicación 	15,16	
			Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> Elementos materiales 	17,18	
				<ul style="list-style-type: none"> Elementos psicosociales 	19	
	<ul style="list-style-type: none"> Elementos económicos 	20,21				
Desempeño laboral	El desempeño laboral se traduce en el cumplimiento de las metas mediante el cumplimiento de las actividades desarrolladas por el trabajador. Esta variable permite a la institución identificar si se están teniendo los resultados esperados	Está constituida por la motivación, la responsabilidad, el liderazgo y trabajo en equipo y la formación y desarrollo personal.	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción 	1	Ordinal
				<ul style="list-style-type: none"> Grado de motivación 	2	
				<ul style="list-style-type: none"> Grado de desarrollo personal 	3	
			Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de normas y tiempos 	4	
				<ul style="list-style-type: none"> Nivel de empoderamiento 	5	
				<ul style="list-style-type: none"> Grado de cumplimiento de objetivos 	6	

	(Medieever, 2018).		Liderazgo y trabajo en equipo	• Grado de resolución de problemas	7	
				• Grado de respeto	8	
				• Nivel de aceptación al cambio	9	
			Formación y desarrollo personal	• Nivel de capacitaciones	10,11	
				• Grado de desarrollo personal	12	

Tabla 16 Operacionalización de las variables.

Anexo 2 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TÉCNICA E INSTRUMENTO						
<p>Problema: ¿Cuál es el modelo de coaching que mejorará el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel del clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021? ¿Cuál es el nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021? • ¿Cómo se caracteriza el modelo de coaching que mejora el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor - 2021? • ¿Cuál es el efecto que tiene el modelo de coaching implementado en los niveles del clima y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor? 	<p>Objetivo General: Implementar el modelo de coaching para mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el nivel del clima laboral de los trabajadores de la Municipal Distrital de Soritor 2021. Evaluar el nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. • Caracterizar el modelo de coaching para mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. • Medir el efecto que tiene la implementación del modelo de coaching en los niveles del clima y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. 	<p>Hipótesis general: El modelo de coaching establecido mejora significativamente el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor, 2021.</p> <p>Hipótesis específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nivel del clima de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, es bajo. • El nivel del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, es bajo. • Las características del modelo de coaching para mejorar el clima y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021, es adecuado. • El efecto que trajo la implementación del modelo de coaching mejoró positivamente los niveles de clima y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021. 	<p>Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta <p>Instrumento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario 						
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	VARIABLE Y DIMENSIONES							
Es de tipo aplicada según CONCYTEC (2018), de diseño pre experimental con pre test y post test. O1-----X-----O2	Población: 30 trabajadores que se encuentran laborando en las	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1198 1270 1420 1307">VARIABLES</th> <th data-bbox="1426 1270 1684 1307">DIMENSIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1198 1311 1420 1348">Clima laboral</td> <td data-bbox="1426 1311 1684 1348">Autorrealización</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1426 1353 1684 1390">Involucramiento</td> </tr> </tbody> </table>		VARIABLES	DIMENSIONES	Clima laboral	Autorrealización		Involucramiento
VARIABLES	DIMENSIONES								
Clima laboral	Autorrealización								
	Involucramiento								

<p>Donde:</p> <p>M = Muestra (colaboradores)</p> <p>O₁ = Pretest antes del modelo de Coaching.</p> <p>X = Implementación del plan de Coaching.</p> <p>O₂ = Post- test después de la implementación del modelo de Coaching.</p>	<p>áreas Administrativas de la Municipalidad.</p> <p>Muestra:</p> <p>Conformada por toda la población, es una muestra censal.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1200 228 1420 368"></td> <td data-bbox="1420 228 1682 264">Supervisión</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1200 264 1420 301"></td> <td data-bbox="1420 264 1682 301">Comunicación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1200 301 1420 368"></td> <td data-bbox="1420 301 1682 368">Condiciones laborales</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1200 368 1420 435">Desempeño laboral</td> <td data-bbox="1420 368 1682 405">Motivación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1200 435 1420 502"></td> <td data-bbox="1420 405 1682 442">Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1200 502 1420 569"></td> <td data-bbox="1420 442 1682 478">Liderazgo y trabajo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1200 569 1420 604"></td> <td data-bbox="1420 478 1682 515">Formación y desarrollo personal</td> </tr> </table>		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales	Desempeño laboral	Motivación		Responsabilidad		Liderazgo y trabajo		Formación y desarrollo personal	
	Supervisión																
	Comunicación																
	Condiciones laborales																
Desempeño laboral	Motivación																
	Responsabilidad																
	Liderazgo y trabajo																
	Formación y desarrollo personal																

Tabla 17 Matriz de consistencia...

Anexo 3 Cuestionario del clima laboral

CUESTIONARIO DEL CLIMA LABORAL

Lee atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para Usted, seleccionando los reactivos que se le presenta, que corresponde a su respuesta. Asimismo, debe marcar con un aspa la alternativa elegida.

Asimismo, no existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su contextualización. Las respuestas son totalmente anónimas y se guardará confidencialidad.

Datos demográficos

Edad	
Grado de instrucción	
Género	
Tiempo de servicio	
Tipo de contrato	

Ninguno o Nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o Siempre
--------------------	------	-------------------	-------	-------------------

AUTORREALIZACIÓN					
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se valora los altos niveles de desempeño.					
3. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
4. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
5. La institución promueve el desarrollo personal.					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL					
6. Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
7. Te consideras factor clave para el éxito de la institución.					
8. Conoces la misión y visión de la institución.					
SUPERVISIÓN					

9. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
10. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
11. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
12. Existe un trabajo justo en la institución.					
COMUNICACIÓN					
13. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
14. Existen suficientes canales de comunicación.					
15. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
16. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
CONDICIONES LABORALES					
17. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
18. Existe buena administración de los materiales de escritorio.					
19. Conoces los objetivos para el desarrollo de la visión.					
20. Existe tecnología disponible que facilite el trabajo.					
21. Siente que la remuneración está de acuerdo al desempeño.					

Anexo 4 Cuestionario del Desempeño laboral

CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Lee atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para Usted, seleccionando los reactivos que se le presenta, que corresponde a su respuesta. Asimismo, debe marcar con un aspa la alternativa elegida.

Asimismo, no existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su contextualización. Las respuestas son totalmente anónimas y se guardará confidencialidad.

Datos demográficos

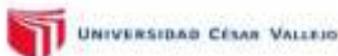
Edad	
Grado de instrucción	
Género	
Tiempo de servicio	
Tipo de contrato	

Siempre	Frecuent emente	A veces	Nunca
---------	--------------------	---------	-------

MOTIVACIÓN				
1. Se siente satisfecho por los resultados que logra en su trabajo.				
2. Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.				
3. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.				
RESPONSABILIDAD				
4. Realiza el trabajo en el tiempo establecido y sin errores.				
5. Puede trabajar de forma independiente.				
6. Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades.				
LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO				
7. Reacciona efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas.				
8. Demuestra respeto a sus jefes y compañeros de trabajo.				

9. Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.				
FORMACION Y DESARROLLO PERSONAL				
10. Considera que la institución promueve las capacitaciones.				
11. Se recibe preparación en gestión pública para realizar el trabajo.				
12. Considera que la institución promueve el desarrollo personal.				

Anexo 5 Validación del instrumento del Clima Laboral



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Castillo Salazar Regner Nicolás
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo - JIFYD
 Especialidad : Doctor en Gestion Publica y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Clima laboral CL - SPC
 Autor (s) del instrumento (s) : Pérez Ruibal Marín Rober Andre y Rodríguez Dávila Karen Andrea

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable Clima Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Clima laboral					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, Clima laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Clima laboral				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Clima laboral					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
PUNTAJE TOTAL						46

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD; El instrumento es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.6

Buena

Moyobamba, 09 de julio de 2021

Dr. Regner Nicolás Castillo Salazar
 Doctor en Gestión Pública
 y Gobernabilidad
 CLAD: 09750

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : García Caballero Luis Carlos
 Institución donde labora : Medireva S.A
 Especialidad : Master of Business Administration
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Clima laboral CL - SPC
 Autor (s) del instrumento (s) : Pérez Ruibal Marín Rober Andre y Rodríguez Dávila Karen Andrea

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable Clima Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Clima laboral					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, Clima laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Clima laboral					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Clima laboral					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
PUNTAJE TOTAL						44

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD; El instrumento es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.4

Excelente

Moyobamba, 01 de setiembre de 2021.

MBA. Luis Carlos García Caballero Master
of Business Administration

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Mg. Icela Baneza Clavo Zumba
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo
 Especialidad : Gestión Pública
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Clima laboral CL - SPC
 Autor (s) del instrumento (s) : Pérez Ruibal Marín Rober Andre y Rodríguez Dávila Karen Andrea

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable Clima Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Clima laboral					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, Clima laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Clima laboral					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Clima laboral				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						46

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD; El instrumento es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46

Moyobamba, 17 de septiembre de 2021.


 Mg. Icela Baneza Clavo Zumba
 CLAD - 07769

Anexo 6 Validación del instrumento del Desempeño Laboral



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Castillo Salazar Regner Nicolás
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo - JIFYD
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Pérez Ruibal Marín Rober Andre y Rodríguez Dávila Karen Andrea

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable Desempeño laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, Desempeño Laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño Laboral					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral				x	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
PUNTAJE TOTAL						46

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.6 Buena

Moyobamba, 09 de julio de 2021

Dr. Regner Nicolás Castillo Salazar
 Doctor en Gestión Pública
 y Gobernabilidad
 CLAD: 09750

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : García Caballero Luis Carlos
 Institución donde labora : Medireva S.A
 Especialidad : Master of Business Administration
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Pérez Ruibal Marín Rober Andre y Rodríguez Dávila Karen Andrea

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable Desempeño laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, Desempeño Laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño Laboral					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
PUNTAJE TOTAL						44

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.4 **Excelente**

Moyobamba, 01 de setiembre de 2021.



MBA. Luis Carlos García Caballero Master
of Business Administration

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Mg. Clavo Zumba Icela Baneza
 Institución donde labora : Universida Cesar Vallejo
 Especialidad : Gestión Publica.
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Pérez Ruibal Marín Rober Andre y Rodríguez Dávila Karen
 Andrea

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	INDICADORES				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable Desempeño laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, Desempeño Laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño Laboral				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						45

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

45

Moyobamba, 09 de septiembre de 2021.


 Mg. Icela Baneza Clavo Zumba
 CLAD - 07769

Anexo 07 Solicitud de autorización para desarrollar el proyecto

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

**SOLICITA: AUTORIZACION PARA DESARROLLAR
PROYECTO DE INVESTIGACION**

SR: WILSON ORTIZ CHÁVEZ
ALCALDE DEL DISTRITO DE SORITOR

S.A.

Los estudiantes de Administración de la Universidad Privada Cesar Vallejo con Sede en la ciudad de Moyobamba, Karen Andrea Rodríguez Dávila de nacionalidad peruana, con domicilio legal en el Jr. Amargura N° 220 - Soritor, identificado con DNI 72175149 y Rober André Pérez Ruibal Marín de nacionalidad peruana, con domicilio legal en el Jr. Amargura N° 685 - Soritor, identificado con DNI 71302263, nos presentamos ante su honorable despacho para exponer lo siguiente:

Que siendo requisito fundamental de la Universidad Cesar Vallejo desarrollar proyecto de investigación para obtener el grado de licenciado en Administración, solicitamos a usted nos autorice desarrollar proyecto de investigación en la institución al cual dignamente dirige, sobre el modelo de coaching para mejorar el clima y desempeño laboral.

Por lo expuesto

Suplicamos a Ud. Señor alcalde de la Municipalidad Distrital de Soritor, acceder a nuestra solicitud por ser justicia que deseamos alcanzar.

PROVEIDO	
OFICINA GENERAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO Y GESTIÓN DOCUMENTARIA	
PARA:	06 PM
PARA:	RUIBAL Y DÁVILA
FECHA:	24/05/21

Soritor, 24 de mayo del 2021.



Karen Andrea Rodríguez Dávila
DNI 72175149

Rober André Pérez Ruibal Marín
DNI 71302263

Anexo 08 Aceptación de ejecución del Proyecto – OGTH



Municipalidad Distrital de Soritor
OFICINA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

INFORME N° 0142-2021-OGTH/MDS.

A : SEGUNDO WILSON ORTIZ CHAVEZ
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Soritor

DE : Lic. MARI CESIBEL MARRUFO RAMIREZ
Jefe de la Oficina de Gestión del Talento Humano

ASUNTO : ACEPTACIÓN DE EJECUCIÓN DE PROYECTO

REF : SOLICITUD EXP. DE MESA PARTES N°41643

FECHA : Soritor, 31 de mayo de 2021.



Por medio del presente tengo el agrado de dirigirme a usted para expresarle mi cordial y afectuoso saludo, asimismo, para informarle en relación al documento de la referencia, donde los estudiantes Karen Andrea Rodríguez con DNI N°72175149 y Rober André Pérez Ruibal Marín con DNI N°71302253 solicitan desarrollar proyecto de investigación en la Municipalidad sobre el modelo de coaching para mejorar el clima y desempeño laboral.

Al respecto, vale señalar que en la actualidad, las instituciones necesitan que su personal tenga un mayor conocimiento y posean habilidades singulares, sobre todo el poder de actuar y relacionarse en equipo, trayendo como resultado una mayor optimización de los recursos; buscando obtener una mayor eficiencia y eficacia donde la intervención de los trabajadores resulta fundamental; por ello es importante que el trabajador se sienta motivado, identificado y sobre todo valorado como persona, dando como resultado la colaboración y ayuda al cumplimiento de los objetivos trazados por la institución

Por lo tanto, la Oficina de Gestión del Talento Humano, da su opinión favorable, para que los estudiantes puedan desarrollar su proyecto de investigación en la Municipalidad sobre el modelo de coaching para mejorar el clima y desempeño laboral, puesto que, este proyecto ayudara a mejorar el rendimiento y desempeño, propiciando la transformación o cambio de los trabajadores en verdaderos talentos otorgándoles valor competitivo y diferenciador; esto se verá reflejado en beneficio o provecho de la Municipalidad.

Es todo cuanto informo, para que su despacho emita oficio de aceptación a los estudiantes mencionados en el primer párrafo de la presente.

Agradeciéndole la atención brindada a la presente, me suscribo.

Atentamente;

C.c.
Archivos

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SORITOR

Mari Cesibel Marrufo Ramirez
Jefe de la Oficina de Gestión del Talento Humano

Anexo 09 Carta de aceptación para desarrollar el proyecto



Municipalidad Distrital de Soritor

Moyobamba - San Martín - Perú

Soritor, 2 junio de 2021.

CARTA N° 00081- 2021 -A/MDS

ROBER ANDRÉ PÉREZ RUIBAL MARÍN

Solicitante.-

Jr: Amargura N° 220

Ciudad. -

ASUNTO : RESPUESTA A LO SOLICITADO.

REF. : EXP: 41643- de fecha 24-mayo de 2021.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente a nombre de la Municipalidad Distrital de Soritor, y en atención al documento de la referencia, acudo a usted para remitirle **INFORME N° 0142-2021-OGTH/MDS**, dando opinión favorable, para que los estudiantes puedan desarrollar su proyecto de investigación en la Municipalidad sobre modelo de coaching para el clima y desempeño laboral, puesto que este proyecto ayudara a mejorar el rendimiento y desempeño propiciando la transformación o cambio de los trabajadores en verdaderos talentos otorgándoles valor competitivo y diferenciador, lo cual se vera reflejado en beneficio de nuestra entidad.

Sin otro particular, me suscribo de usted expresando las muestras de mi consideración y estima.

Atentamente,

!Sembrando Futuro!



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SORITOR
ALCALDE
REGUNDO W. ORTIZ CHAVEZ
ALCALDE M.D.S.

Dr. Adjunto
DIA: 05/06/2021 N° 0142-2021-OGTH/MDS
DTS/ISS/ALC
Acb.

Anexo 10 Pretest Clima Laboral

	2. Se valora los altos niveles de desempeño.	3. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	4. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	5. La institución promueve el desarrollo personal.	6. Se siente comprometido con el éxito de la organización.	7. Se considera factor clave para el éxito de la institución.	8. Conoces la misión y visión de la institución.	9. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	10. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	11. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	12. Existe un trabajo justo en la institución.	13. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	14. Existen suficientes canales de comunicación.	15. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	16. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	17. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	18. Existe buena administración de los materiales de escritorio.	19. Conoces los objetivos para el desarrollo de la visión.	20. Existe tecnología disponible que facilite el trabajo.	21. Siente que la remuneración está de acuerdo al desempeño.
1																				
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2
3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
6	1	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
7	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2
8	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2
9	2	4	3	2	2	2	1	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1
10	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
11	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
12	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
13	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1
14	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1
17	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2
18	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
20	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
21	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
22	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1
23	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
24	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
26	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1
28	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2
29	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
31	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1

Anexo 11 Pretest Desempeño Laboral

	1. Se siente satisfecho por los resultados que logra en su trabajo.	2. Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.	3. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.	4. Realiza el trabajo en el tiempo establecido y sin errores.	5. Puede trabajar de forma independiente.	6. Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades.	7. Reacciona efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas.	8. Demuestra respeto a sus jefes y compañeros de trabajo.	9. Se muestra atento al cambio, implementando o nuevas metodologías de trabajo.	10. Considera que la institución promueve las capacitaciones.	11. Se recibe entrenamiento en gestión administrativa para realizar el trabajo.	12. Considera que la institución promueve el desarrollo personal.
1												
2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2
4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
5	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
6	2	2	3	3	4	4	3	4	2	1	2	1
7	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2
8	3	4	2	3	3	2	3	3	2	1	1	1
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	1	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2
11	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
14	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	1	4
15	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2
16	2	2	4	3	2	3	3	4	2	1	1	1
17	2	2	2	4	4	3	3	4	2	2	1	1
18	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2
20	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	2
21	2	3	2	2	2	4	3	4	3	1	1	2
22	1	2	2	3	2	2	3	3	2	1	1	2
23	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3
24	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	3	2	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3
27	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
29	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
30	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2
31	1	1	4	4	3	4	2	2	1	1	1	1

Anexo 12 Pros test Clima Laboral

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4
2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3
4	4	4	3	2	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4	3	2	5	4	5	2	2
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5
6	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
8	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
11	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1
12	3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2
13	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	3	5
14	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3
15	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	2	4	5	3	3	5	4	3	5	2
18	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
20	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
21	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3
22	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
25	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3
26	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3
27	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3
29	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
30	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2

Anexo 13 Pros test Desempeño Laboral

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
2	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4
3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
6	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
7	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2
8	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3
9	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	4	3	3	2	3	3	4	4	2	2	2
15	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	2	2	2	3	4	3	2	2	3
18	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	2	3
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	2	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2
21	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
22	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
25	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
26	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4
27	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
28	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4
29	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	1	2
30	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2

Anexo 14 Modelo de Coaching – GROW

Etapas 1: identificar la necesidad

Los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Soritor como asistentes administrativos de las diferentes áreas se encuentran con un nivel medio – bajo en los indicadores de desarrollo personal, compromiso, autorrealización, supervisión, comunicación y condiciones laborales que son parte de la variable del clima laboral, asimismo, en los indicadores de motivación, cumplimiento de actividades, implementación de nuevas metodologías y formación y desarrollo personal de la dimensión del desempeño laboral.

Analizar

El personal necesita entrenamiento gerencial para mejorar el clima y el desempeño laboral con la finalidad de fortalecer su desarrollo personal, el compromiso con la institución, la comunicación interna, la formación y el empoderamiento de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor

Identificar

¿Cuál es la mejor metodología (estilo)?

La mejor metodología para realizar las sesiones de Coaching en la Municipalidad Distrital de Soritor es el coaching empresarial porque permite desarrollar habilidades directivas, contribuye al empoderamiento de cada colaborador, mejora la gestión del tiempo, favorece las relaciones de los trabajadores en su productividad, satisfacción y mejora el trabajo en equipo.

Etapas 2: Logística y Administración

Habilidades y competencias requeridos del coach

- Especialista en coaching con 5 años de servicio.
- Asesor en coaching de vida, empresarial, PNL o afines.
- Escucha activa y genuina.
- Retroalimentador
- Planificador de acciones

Seleccionar coach

Se tomarán y evaluarán sugerencias de profesionales para elegir de forma asertiva el coach adecuado que nos acompañará en la ejecución de nuestro plan de Coaching para mejorar el clima y el desempeño de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Soritor 2021.

Etapas 3: sesiones de coaching

Comienzo de la sesión

- Se dará inicio a la sesión con tono positivo, demostrando confianza y conocimiento de los temas.
- Se felicitará la participación de acá uno de los presentes por encontrarse en la sesión.
- Se utilizará la escucha activa para interactuar de manera asertiva con los presentes.

Forma a la sesión (modelo GROW)

Cada sesión será personalizada, donde se realizarán interrogantes a cada uno de los colaboradores para auto concientizarse y determinar la situación actual donde se encuentran y qué metas desean lograr.

1.1. Metas

Cada colaborador determinará sus metas con la formulación de las siguientes preguntas o criterios en referencia al tema tocado en la sesión:

- ¿Cómo le gustaría que fuera?
- ¿Qué tendrá que no tiene ahora?
- ¿Cuáles son tus objetivos?
- ¿Qué metas te has planteado?
- ¿Qué quieres?
- Si pudieras proyectarte hacia el futuro ¿Cómo te gustaría verte?
- ¿Qué pasaría si pudieras?
- ¿Cómo sería todo si este conflicto no estuviera presente?
- ¿Con qué recursos te gustaría contar?

1.2. Realidad

1.2.1. Reconocer

- Utilizar casuísticas de vida donde los colaboradores puedan identificar como se encuentra en relación a sus actitudes y aptitudes.
- Asignar fichas, test y autoevaluaciones para que las colaboradoras identifiquen dónde se encuentran y de esa manera puedan tomar acción.

1.2.2. Reflejar

Mostrar casos de autosuperación que llevaron a las personas al éxito y a la felicidad.

1.3. Opciones

1.3.1. Experiencias pasadas

Incentivar las participaciones de los colaboradores en relación a experiencias negativas que pasaron durante su vida.

1.3.2. Éxitos pasados

Incentivar las participaciones de los colaboradores en relación a los pequeños éxitos que tuvieron durante su vida.

1.3.3. Nuevas perspectivas

Mostrar el mundo de posibilidades que los esperan durante su vida.

1.3.4. Acción

Invitar a los colaboradores a tomar acción ¿Si no es hoy, ¿cuándo? ¿Si no soy yo, quien?

1.4. Cuando

1.4.1. Plan de acción

Poner en práctica lo planteado para cumplir con el objetivo, y concretar las rutas de acceso para lograrlo.

¿Qué? ¿Cuándo? ¿Por quién lograrlo? ¿A quién involucrare para lograrlo?

1.4.2. Apoyo

Crear un grupo de WhatsApp para interactuar con audios y videos de autoayuda, fuera de los talleres de coaching.

Anexo 15 Asistentes a las sesiones de coaching

LISTA DE ASISTENTES – MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SORITOR SESIÓN 01 : PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA/ METAS SMART

Nro.	DATOS PERSONALES		DATOS DE CONTACTO		FIRMA
	Nombre y apellidos	DNI	Numero de Celular	Correo Electrónico	
1	Liliana Vargas Cabrera	45235196	995753513	lyuluar87@gmail	
2	Juan Campos Garcia	45266772	920734664	camposjuan30@gmail.com	
3	Shony Margary Edgum Vargas	42771518	920150959	edgumshony2@gmail.com	
4	Luiso Samuel Chiriqui	76733266	977843946	luisosamuel@gmail.com	
5	Marilith Rodriguez Quiqui	46868975	983274186	marodriguez2quiqui@gmail.com	
6	Estefany Leon Chiriqui	73119914	946947131	estefanyleon2@gmail.com	
7	Romera Llamas Medina	7451521	91688190	romera7316@gmail.com	
8	Franco Adrianguen Vargas	77911940	975963879	-	
9	Eduardo Chavez Alvarado	00827406	996199401	echal702@hotmail.com	
10	Victor Cesar el Rafael	80274072	984544241	-	
11	Havila Pina Quintana	71065572	94497798	havilapina22@hotmail.com	
12	Erica Esther Flores Castillo	43384697	920432405	alondra120@hotmail	
13	Esthefany Zelada Montenegro	76953408	958207535 956185213	Zeladamontenegro@gmail.com	
14	Celi Gomez Masucan	76651529	935002553	Celipm20195@gmail.com	
15	Leif Pinedo Mori	72315992	942484755	Leif_1501@hotmail.com	
16	FELIPE DELGADO CAMPOS	27380152	969065083	felipe2502@hotmail.com	
17	Florencio Barios Tiquillawanco	15718198	918205836	florenciobarios9@gmail.com	
18	Paola Dianita Junga Puerta	73039735	930722304	paolatungra@gmail.com	
19	Santa Yatai Pina Lopez	77088512	969471731	yatai08@...-	
20	Jina Santa Santoval Zorano	47979172	979032955	jinasantasanta1988@gmail.com	
21	Lady Marily Flores Alvarez	73410712	948329181	marily2810alvarez@gmail.com	
22	Alider Fernandez Llanca	71005612	925875162	fernandezalider@gmail.com	
23	Elena Suspi Tonso Diaz	83446720	995205458	leenadiaz_33@hotmail.com	
24	Leydi Ubillus Jaramilla	45213681	921142078	leydi_2493@hotmail.com	
25	Janeth Sanchez Gaslac	75250652	910327535	gaslac2001@gmail.com	
26	Ilhi Shuleisy Barboza Maluguis	70120306	901535206	iljihubacoma@gmail.com	
27	Nelly Góngora Fernández	42894510	965879945	Gornelly2702@gmail.com	
28	Marilú Sánchez Zubon	4346912	931944681	marilu-86@hotmail.com	
29	Alexis Alejandro Rojas Rojas	70788712	97647880	alexisrojas_42@hotmail.com	
30	LezVanessa Hidalgo Alva	74578418	901242967	hidalgolez93@gmail.com	
31	Jhessica Ventura Sarango	4772632	984343642	vshessica1993@gmail.com	
32	Ellenizy Vásquez Eves	44301950	943231158	ellenizy_200720@hotmail.com	
33	Yulissa A. González Gaudin	73230095	913661011	Yuligoga_25@gmail.com	
34	Neiser Gabriela Altamirano	76610199	971276067	neiser.gabriela@hotmail.com	
35	ARNOLD KIMETH QUINTANA CALIXTO	7283250	988238736	kingeth22@gmail.com	

LISTA DE ASISTENTES – MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SORITOR
SESIÓN 02 : IDENTIFICA TU PERSONALIDAD

Nro.	DATOS PERSONALES		DATOS DE CONTACTO		FIRMA
	Nombre y apellidos	DNI	Numero de Celular	Correo Electrónico	
1	Liliana Vargas Cabrera	45235196	995753313	ky3ulivior@gmail	
2	Srta Santa Sandoval Rojas	47919177	979032955	SandovalSanta1988@gmail.com	
3	JANETH CUEVA LISCANO	75331495	958854234	janeth9825.cancer@hotmail.com	
4	Janeth Sánchez Gastac	75750652	910327535	gsalac2001@gmail.com	
5	Gloria Yadaí Peña López	77088517	969471731	yadaivilpe2008@gmail.com	
6	Lady Marly Flores Alvarez	73443717	948329181	marily2810alvarez@buneco	
7	Bilda Sebastian SALDARRIAGA	77686637	921912112	puccettocebastian@hotmail.com	
8	Rober Andre Páez Ruizbal M.	73302263	928540704	paerob2004@gmail.com	
9	Jhessica Ventura Barango	4779632	984343642	Jhessica1983@gmail.com	
10	Estefany Lopez Ventura	75095632	929166600	stefany85@gmail.com	
11	Celi Gomez Haslwan	76651529	935002553	Celgomez98@gmail.com	
12	Juan Campos Garcia	45265722	920734661	JuanCampos2@gmail.com	
13	Shungmozely Edgum Urogang	42721518	985850959	edgumshungmozely@gmail.com	
14	Leydi Ubillus Jaramillo	45213681	921142078	leydi_2013@hotmail.com	
15	Méiser Colina Altamirano	76610199	971276062	meiser.colina@hotmail.com	
16	Elizabeth Venturo Lopez	41012247	952246694	elizabeth31@hotmail.com	
17	Estefany Leon Chimpén	73119974	916947481	estefanyleon52@gmail.com	
18	Romery Ulate Medina	74591581	916988190	930871396@gmail.com	
19	Patricia María Bautista Fernández	73527802	943158769	patriciabf@gmail.com	
20	Lilip Jhuliopey Baroja Maluguis	73120300	901535300	lilipbaroja@gmail.com	
21	Fernando Garcia Alintra	71061617	925875562	FernandoGarciaAlintra@gmail.com	
22	Dolgado Cieza María Perí	46047410	926200154	dolgadociezamariano@gmail.com	
23	Yulissa Anacely González Caudis	73200095	913661011	Yulissaga-25@gmail.com	
24	Cosier Antonio Honoros Diaz	46205489	943797157	antonio.honorosdiaz@gmail.com	
25	Liz Vanessa Hidalgo Alca	74578418	905242967	lizvanessa1980@gmail.com	
26	FELIPE ISLAIDO CAMPOS	27380152	969065083	felipe23dec@hotmail.com	
27	Abisuel Neira Zúñiga	75718204	922678142	abisuel13@hotmail.com	
28	Elisa Gallardo Jimenez	00827207		Elisagallardojimenez@gmail.com	
29	Erica Esther Ilmor Cortillo	43384697	920432405	alonard9120@hotmail.com	
30	JANEELY PINEDO @LEOLA	71073077	917519446	janerly.pineda@gmail.com	
31	ARLORD KINYETH ANTONIANS	72838540	988238786	kinyeth200@gmail.com	
32	Alexis Alejandro Rojas Rojas	70788717	97647380	alexisrojas_92@hotmail.com	
33	Ana Patricia Santa Cruz Perales	76960344	935058857	anapatriciasantacruzperales@gmail.com	
34	Marilú Sánchez Sulca	43440912	931944081	Marilu.S6@hotmail.com	
35	Dora Lucila Dolgado Ruiz	74833356	930872019	lucilad1204@gmail.com	

LISTA DE ASISTENTES – MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SORITOR
SESIÓN 03 : LIDERAZGO TRILATERAL

Nro.	DATOS PERSONALES		DATOS DE CONTACTO		FIRMA
	Nombre y apellidos	DNI	Numero de Celular	Correo Electrónico	
1	Juliana Vargas Cabrera	45235196	995753513	KyJulivas87@gmail.com	
2	Neiser Colina Altamirano	76610199	971275062	neiser.colina@hotmail.com	
3	Felipe Delgado Campes	27380152	969065083	felix23dec@hotmail.com	
4	Christian J. Vargas Sánchez	48148358	972779192	crissa-2008@hotmail.com	
5	Estefany Leon Chimpin	73119914	946947481	estefanyleon52@gmail.com	
6	Janeth Sánchez Gaslac	25750658	910327535	gaslac2005@gmail.com	
7	Leydi Ubillus Jaramillo	45213681	921142078	lady_2993@hotmail.com	
8	Juan Campos García	45266772	920734661	JuanCampos@gmail.com	
9	Marlith Rodríguez Culgui	46868975	983274186	marlithcugui1990@gmail.com	
10	JINA SARITA SANDOVAL LOSAN	47979177	979052955	sandoval.sarita1988@gmail.com	
11	Wilton Porcedo Pataul	80294093	984544241		
12	Juan Campos García	45266772	920734661	JuanCampos23@gmail.com	
13	Shung mozely Edgum Urogang	42721518	935150959	edgum.shung@gmail.com	
14	Leydi Ubillus Jaramillo	45213681	92114 20 78	lady_2993@hotmail.com	
15	Neiser Colina Altamirano	76610199	971276062	neiser.colina@hotmail.com	
16	Elizabeth Vintoru Lopez	41012247	952246694	elizabeth381@hotmail.com	
17	Estefany Leon Chimpin	73119914	916947481	estefanyleon52@gmail.com	
18	Rosmeri Ullas Medina	74511551	916988190	r930879396@gmail.com	
19	Patricia Yanira Bautista Fernández	73527802	943158769	yanilupb@gmail.com	
20	Lilp Skulaisy Barbara Malquis	78120300	9015 35300	lilp.bautista@gmail.com	
21	Fernando García Alinda	71068617	925875562	fernandogarciaalinda@gmail.com	
22	Delgado Cieza María Neri	46043410	926200154	delgadociezamarianeri@gmail.com	
23	Yulissa Anacleto González Gaudin	73200095	913661011	Yulugga.25@gmail.com	

LISTA DE ASISTENTES – MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SORITOR

SESIÓN 04 : INTELIGENCIA EMOCIONAL

Nro.	DATOS PERSONALES		DATOS DE CONTACTO		FIRMA
	Nombre y apellidos	DNI	Numero de Celular	Correo Electrónico	
1	Lili Barboza Malguvis	73120306	901535306	lijhubarboza@gmail	
2	Patricia Yanis Bautista Fernández	73527802	943158769	yanisb1@gmail.com	
3	Sosé lino Fernández S.Luca	74628789	916977496	linoinsuli@gmail.com	
4	Marili Sánchez Salas	43746916	931944681	Marili-86@hotmail	
5	Dayni Liceth Delgado Ruiz	74833356	930 872 019	licethd1204@gmail.com	
6	MARIA NERI DELGADO CIEZO	46043410	926200154	delgadocierzo@gmail.com	
7	Shenly Magaly Edgelm Viquez	42371518	930150959	edgelmshenly-10@gmail.com	
8	Marisol Tantaleán Delgado	74816949	999403448	marisol930@gmail.com	
9	Honor Dios Guzmán	7307789	942 842 722	honordios2002@gmail.com	
10	Franco Admianzen Vargas	77911940	975 963 879	-	
11	Roberto Andrés Ruiz Ruizbal M.	71303263	928 540 704	ruizroberta@gmail.com	
12	Mari Cesibel Marrugo Ramirez	43805202	916802340	cesicarm@gmail.com	
13	Marcia Fanny Yago Medina	75331554	961247604	mapanny98@hotmail.com	
14	Celi Delfa Gomez Maslucan	76651529	935 002 553	Celgomez95@gmail.com	
15	Ana Patricia Santa Cruz Perales	76960344	935058 857	anapatriciasantacruzperales@gmail.com	
16	Janeth Sánchez Gastac	75750652	910 327 535	gastac2001@gmail.com	
17	Yulissa Anacely González Cavida	73230095	913 661 011	Yuligoga.25@gmail.com	
18	César Antonio Honorado Diaz	462054801	943 797 157	cesarantoni.honoradod@gmail.com	
19	APOLONIO KINGETH WINTERES CALIXTO	72878570	988-235786	kingeth2@gmail.com	
20	Alexis Alejandro Rojas Rojas	20788717	976 11 7880	alexisrojas-92@hotmail.com	
21	Leif Gustaf Pinedo Mori	72315492	942 4847 55	leif_mori@hotmail.com	
22	Jordy Santillán Chauvry	71069324	97500 84 33	jsantillan13@gmail.com	
23	Abisael Neira Zurita	75718204	922 878142	abisael-13@hotmail.com	

LISTA DE ASISTENTES – MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SORITOR

SESIÓN 05 : RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Nro.	DATOS PERSONALES		DATOS DE CONTACTO		FIRMA
	Nombre y apellidos	DNI	Numero de Celular	Correo Electrónico	
1	Juan Campos García	45266772	920734661	Camposjuan3@gmail.com	
2	Yulissa A. González Tavida	73230095	913661011	Yulgoga.25@gmail.com	
3	Felipe Cabrera Cabrera	71076542	912129876	felcabrera13@gmail.com	
4	Sheng meiqing Edguez Vázquez	42271518	930150959	edguezsheng10@gmail.com	
5	Juanay Saldana S.	71502273	948451761	Saldana2202@gmail.com	
6	Edilany León Chiripá	73119914	946947481	edilanyleon5@gmail.com	
7	Neiser Cabrera Altamirano	76610199	971276067	neiser.cabrera@hotmail.com	
8	Paola Dianita Tunjar Buena	73039735	930722304	paolaofanitaTunjarBuena@gmail.com	
9	Abrael Neira Zurita	75718204	922678742	abruad_13@hotmail.com	
10	Lili Thelisy Barbara Malgués	73120800	901535300	lilijhabanna@gmail.com	
11	JANERLY PINEDO PIÉRA	71078077	917519146	janerly.p.pierola@gmail.com	
12	Karito Sánchez Subin	43746912	931944681	Karito_86@hotmail.com	
13	Deysi Niceth Delgado Ruiz	74833956	930872019	licetad1204@gmail.com	
14	Sabrina Eudemia Ocas	77688634	98260458	oicysab20@hotmail.com	
15	Domini Uchao Medina	71511651	943054109	7930679396@gmail.com	
16	Leydi Ubillos Jaramillo	45213681	921142078	lady.2993@hotmail.com	
17	Erica Esther Uomas Castillo	43384697	920432405	alondra120@hotmail.com	
18	Celi Ojeda Gomez Masucon	76651529	935002553	Gelligomez99@gmail.com	
19	Alfonso Fernández García	71065617	925875582	alfonsofernandezgarcia@gmail.com	
20	Janeth Sánchez Costac	75750652	910327535	gaslac2001@gmail.com	
21	Liliana Vargas Cabrera	45235196	995753513	kyzulvas87@gmail.com	
22	Roberto André Pérez Ruibal M.	71302263	928540704	perezroberto32@gmail.com	
23					

Anexo 16 Reuniones de coordinación con el especialista en coaching



Anexo 17 Tomas fotográficas de las sesiones de coaching



SESIÓN N° 01: PNL – Metas SMART



SESIÓN N° 02: IDENTIFICA TU PERSONALIDAD



SESIÓN N° 03: LIDERAZGO TRILATERAL



SESIÓN N° 04: INTELIGENCIA EMOCIONAL



SESIÓN N° 05: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Anexo 18 Grupo de WhatsApp

