



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

**Escuela de Posgrado**

**Coaching empresarial y compromiso organizacional de los trabajadores de la  
Municipalidad Provincial de Huaura, 2023**

**Tesis**

**Para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública**

**Autor**

**Jorge Fernando, Pacheco Salvador**

**Asesor**

**Mg. Sergio Rafael Mazuelos Cardoza**

**Huacho – Perú**

**2023**



**Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Reconocimiento:** Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

## LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

## ESCUELA DE POSGRADO

### INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Jorge Fernando Pacheco Salvador	42352032	17-10-2023
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Sergio Rafael Mazuelos Cardoza	15721713	0000-0002-7914-9208
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Luis Alberto Baldeos Ardían	15612744	0000-0002-6830-3089
Félix Gil Caro Soto	32124959	0000-0002-0946-5395
Santos Benito Sánchez García	19669483	0000-0001-5488-9691

# COACHING EMPRESARIAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA, 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>7%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion</b> Trabajo del estudiante	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>renati.sunedu.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.unsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.unheval.edu.pe</b>	

**COACHING EMPRESARIAL Y COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA, 2023**

**PACHECO SALVADOR JORGE FERNANDO**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: M(o). MAZUELOS CARDOZA SERGIO RAFAEL**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA  
HUACHO  
2023**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme cumplir mis proyectos y porque siempre está a mi lado. A mis padres, por haber hecho de mí, lo que soy en la actualidad y seguir llevándome por el camino del bien.

**Jorge Fernando Pacheco Salvador**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi guía, mi camino y por permitirme vivir este día, en el que veo cristalizado una de mis grandes metas.

**Jorge Fernando Pacheco Salvador**

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>4</b>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>27</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>27</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>27</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>29</b>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>32</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>32</b>



3.2.2	Muestra	32
3.3	Técnicas de recolección de datos	33
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	33
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS</b>		
4.1	Análisis de resultados	34
4.2	Contrastación de hipótesis	44
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>DISCUSIÓN</b>		
5.1	Discusión de resultados	48
<b>CAPÍTULO VI</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
6.1	Conclusiones	50
6.2	Recomendaciones	51
<b>REFERENCIAS</b>		<b>52</b>
7.1	Fuentes documentales	52
7.2	Fuentes bibliográficas	52
7.3	Fuentes hemerográficas	53
7.4	Fuentes electrónicas	54
<b>ANEXOS</b>		<b>55</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Confiabilidad del cuestionario .....	33
Tabla 2	Sexo del encuestado .....	34
Tabla 3	Coaching empresarial .....	35
Tabla 4	Herramientas básicas del coaching empresarial.....	36
Tabla 5	Herramientas generales del coaching empresarial .....	37
Tabla 6	Herramientas competenciales del coaching empresarial.....	38
Tabla 7	Compromiso organizacional .....	39
Tabla 8	Compromiso afectivo .....	40
Tabla 9	Compromiso de continuidad .....	41
Tabla 10	Compromiso normativo .....	42
Tabla 11	Prueba de normalidad con Kolmogorov-Smirnov .....	43
Tabla 12	Correlación entre coaching empresarial y compromiso organizacional.....	44
Tabla 13	Correlación entre herramientas básicas del coaching empresarial y compromiso organizacional.....	45
Tabla 14	Correlación entre herramientas generales del coaching empresarial y compromiso organizacional.....	46
Tabla 15	Correlación entre herramientas competenciales del coaching empresarial y compromiso organizacional.....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Herramientas del coaching empresarial. ....	12
Figura 2. Agentes en el proceso del coaching empresarial. ....	15
Figura 3. Fases del coaching empresarial.....	20
Figura 4. Componentes del compromiso organizacional. ....	23
Figura 5. Sexo del encuestado. ....	34
Figura 6. Coaching empresarial. ....	35
Figura 7. Herramientas básicas del coaching empresarial. ....	36
Figura 8. Herramientas generales del coaching empresarial. ....	37
Figura 9. Herramientas competenciales del coaching empresarial. ....	38
Figura 10. Compromiso organizacional. ....	39
Figura 11. Compromiso afectivo. ....	40
Figura 12. Compromiso de continuidad. ....	41
Figura 13. Compromiso normativo.....	42

## RESUMEN

Esta investigación formuló como propósito principal determinar de qué manera el coaching empresarial influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Se elaboró un estudio de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transeccional y de nivel correlacional, para el cual se diseñó un cuestionario, que expuso una fiabilidad de 0.945 y que fue administrado a 130 trabajadores administrativos, de los 190 pertenecientes a las áreas administrativas de la entidad.

Con una Sig. por debajo al 0.05, se presentó una correlación moderada de un valor  $r = 0.680$  que permitió corroborar y aprobar que el coaching empresarial influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En virtud de ello, se sintetiza que a medida que se gestionen y practiquen las herramientas del coaching empresarial, entonces, los colaboradores podrán manifestar mayores sentimientos de compromiso afectivo, de continuidad y normativo por la entidad.

**Palabras clave:** coaching empresarial, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research was to determine how business coaching influences the organizational commitment of the workers of the Provincial Municipality of Huaura, 2023.

A quantitative approach study was elaborated, with a non-experimental transectional design and correlational level, for which a questionnaire was designed, which showed a reliability of 0.945 and was administered to 130 administrative workers of the 190 belonging to the administrative areas of the entity.

With a sig. below 0.05, there was a moderate correlation with a value of  $r = 0.680$ , which allowed corroborating and approving that business coaching influences the organizational commitment of the workers of the Provincial Municipality of Huaura, 2023. By virtue of this, it is synthesized that as the tools of business coaching are managed and practiced, then, the collaborators will be able to manifest greater feelings of affective, continuity and normative commitment for the entity.

**Keywords:** business coaching, organizational commitment, affective commitment, continuity commitment, normative commitment

# INTRODUCCIÓN

Esta investigación expuso como propósito determinar de qué manera el coaching empresarial influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

En virtud de ello, se llevó a cabo un análisis de la literatura que sustentó las dimensiones para la primera variable (herramientas básicas, generales y competenciales del coaching empresarial) y para la segunda (compromiso afectivo, de continuidad y normativo). Asimismo, los datos compilados fueron tratados estadísticamente.

Lo antes mencionado fue desarrollado en los siguientes apartados:

Capítulo I: Integró la descripción problemática, formulación de problemas y objetivos, y explicación de las justificaciones, delimitaciones y viabilidad del estudio.

Capítulo II: Reunió los antecedentes, así como las bases teóricas y filosóficas que sustentan a la investigación. Asimismo, se describieron los términos básicos y la formulación de las hipótesis.

Capítulo III: Expuso la metodología administrada, la población y muestra, así como la técnica, instrumento y gestión de los datos.

Capítulo IV: Reveló los resultados, representados en tablas, figuras y explicaciones.

Capítulo V: Describió las discusiones.

Capítulo VI: Describió las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Las empresas contemporáneas se ven desafiadas por la globalización, dado que esta les exige no solo implementar tecnologías, sino, además, utilizar herramientas y técnicas de gestión para poder formar y acrecentar las competencias profesionales de sus colaboradores, las cuales son parte principal de su productividad y gestión y, por ende, contribuyen a alcanzar los objetivos institucionales. No obstante, a pesar de ello, aún les cuesta a muchas organizaciones percibir el gran valor del capital humano, desencadenando que cada uno de ellos no se sientan comprometidos con la camiseta de la empresa.

En este sentido, conforme a datos del *Workforce of 2020* de *Oxford Economics* (como se citó en Observatorio de RR.HH., 2019), apenas el 13 % de los trabajadores a escala global aseveran estar comprometido con sus organizaciones. Asimismo, de acuerdo al CEINSA, se espera que para el 2030, las nuevas generaciones de trabajadores representen el 75 % de la fuerza de trabajo y que se sientan más inspirados y comprometidos, por medio del desarrollo de una comunicación abierta. Por este motivo, es imprescindible que las organizaciones empiecen a preocuparse por el bienestar de sus trabajadores, construyendo una cultura organizacional que tenga cimientos de identidad, comunicación asertiva y compromiso, la cual esté dirigida por directivos que muestren un estilo de liderazgo enriquecedor, motivador, que busque formar y entrenar a sus subalternos y que fomente continuamente la unidad y trabajo de equipo.

Para lograr ello, existen una pluralidad de herramientas; sin embargo, la que más reconocimiento está alcanzando en los últimos años en el contexto empresarial es el coaching, el cual busca el desarrollo de competencias y capacidades escondidas para

conseguir un mayor compromiso por parte de los colaboradores, así como un mejor desempeño, estableciendo el aprendizaje adquirido como una nueva filosofía en ellos.

El coaching es una herramienta empleada a escala mundial por las distintas organizaciones que pertenecen tanto al sector privado como público. No obstante, en el país recientemente ha empezado a fomentarse su uso, siendo las empresas del sector privado las que más aplican la práctica del coaching, lo cual resulta bastante desalentador para las instituciones públicas, quienes aún no apuestan por los beneficios que entrega el proceso de coaching empresarial.

En la Municipalidad Provincial de Huaura se ha observado que el ambiente de trabajo no fomenta la creatividad e innovación en los colaboradores, que los gerentes no motivan a sus trabajadores y, además, no poseen conocimientos para liderarlos y fomentar el trabajo en equipo y la práctica de valores. Asimismo, esta municipalidad ha construido una cultura organizacional, en donde la identidad corporativa, comunicación efectiva y compromiso no son importantes para el desarrollo de la entidad. Por esta razón, el personal administrativo no se siente valorado ni motivado, generando un bajo desempeño laboral, así como insatisfacción y falta de compromiso con la institución. En virtud de ello, este estudio propone estudiar la incidencia del coaching en el compromiso organizacional, con miras que esta herramienta pueda apoyar a incrementar al segundo y, de este modo, las expectativas, satisfacción y desempeño de los colaboradores mejoren.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera el coaching empresarial influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿De qué manera las herramientas básicas del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?



¿De qué manera las herramientas generales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?

¿De qué manera las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el coaching empresarial influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Establecer de qué manera las herramientas básicas del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Establecer de qué manera las herramientas generales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Establecer de qué manera las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

### **1.4 Justificación de la investigación**

#### **1.4.1 Conveniencia**

Este estudio busca conocer si el coaching empresarial incide en el compromiso organizacional del personal administrativo de la MPH.

#### **1.4.2 Implicación teórica**

La investigación reúne aportes y estudios de distintos autores acerca de los temas en estudio. El primero, se crea por medio de la relación profesional que se genera entre un coach y líderes, equipos u organizaciones, en el que el primero acompaña a los

segundos hacia el logro de metas en un ambiente empresarial. Estas metas hacen referencia al desarrollo de competencias para incrementar el compromiso organizacional. En relación a este, existen diferentes modelos sobre este constructo; sin embargo, el más reconocido es el desarrollado por Meyer y Allen, el mismo que es utilizado para este estudio.

### **1.4.3 Implicación práctica**

Se busca que por medio del proceso de coaching la municipalidad pueda responder a sus problemas de satisfacción, desempeño y compromiso de sus colaboradores, a partir del desarrollo de un clima laboral oportuno y una cultura organizacional, que tenga como base la identidad corporativa y la comunicación efectiva, en donde los gerentes identifiquen su estilo de liderazgo para poder transformarlo o mejorarlo.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

### **1.5.1 Delimitación temporal**

La investigación pertenece al periodo 2023.

### **1.5.2 Delimitación geográfica**

El lugar de la investigación fue la Municipalidad Provincial de Huaura, situada en el distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

### **1.5.3 Delimitación social**

Se contó con la participación de 130 trabajadores administrativos de MPH.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

Esta investigación es viable, considerando que se comprobó la existencia de los recursos principales para poder conseguir el propósito de la misma. Además, se contará con el compromiso de los involucrados y la autorización de la entidad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Gómez, Gómez, & Pulgarín (2019) en su artículo para la revista *Profile Issues in Teachers` Professional Development*, Colombia: “*Coaching as a Professional Development Strategy for Adjunct Instructors in a Colombian University*” presentaron como propósito explorar si el coaching, una de las estrategias ofrecidas en el programa de desarrollo profesional en la sección de extensión de la universidad, funciona como estrategia de desarrollo profesional para los docentes adjuntos de lenguas extranjeras. La investigación fue de caso instrumental y tomó como base la metodología cualitativa. Para la compilación de datos se emplearon entrevistas, ejercicios de coaching, reportes de los coaches y un cuestionario. Asimismo, el estudio contó con la participación de cinco docentes. Finalmente, los resultados evidenciaron que los docentes, gracias al coaching, habían logrado avances en su ámbito personal y profesional, así como confianza y liderazgo para poder decidir por su propia cuenta acerca de su desarrollo profesional.

Piedrahita (2019) en su tesis: “*Análisis de la incidencia del coaching ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo*” expuso como propósito analizar la incidencia del coaching ejecutivo en un grupo de directivos de una organización específica, como herramienta para el fortalecimiento de su rol como líderes. Se siguió las características de una metodología cuantitativa, transeccional y descriptiva, de la cual participaron 30 gerentes. Asimismo, el estudio fue realizado en dos momentos, antes de iniciar la práctica del coaching se administró un cuestionario que permitió medir el liderazgo transformacional en la entidad y después

de terminar con la práctica del coaching, se volvió a aplicar el mismo instrumento. Por último, los resultados entregados permitieron confirmar que los individuos después de haber participado en la práctica del coaching presentaban un mayor conocimiento acerca de su estilo de liderazgo, lo cual conllevaba a que promovieran cambios que favorecieran a la institución. Por lo tanto, el coaching fortalecía el liderazgo.

Ramírez & Mapén (2019) en su artículo para la Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, Venezuela: “*Evaluación del compromiso organizacional de servidores públicos en México*” formularon como finalidad evaluar el compromiso organizacional de servidores públicos que laboran en el Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, México. En materia metodológica, se efectuó una investigación cuantitativa, no experimental transeccional, descriptiva, de la cual participaron 102 servidores públicos. Los datos fueron compilados a partir de un instrumento adaptado de acuerdo a los aportes de Meyer y Allen. Estos demostraron que cerca del 60 % de los trabajadores se sentían comprometidos con la entidad, siendo el compromiso afectivo el más relevante.

García, Paz, & Pinto (2021) en su artículo para la Revista de Ciencias Sociales, Venezuela: “*Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias*” expusieron como propósito analizar el coaching y el empowerment como herramientas en el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias ubicadas en Venezuela y Colombia. Se efectuó un estudio cuantitativo, no experimental transeccional y descriptivo, el mismo que contó con 39 directivos, quienes hicieron el papel de unidades informativas. Finalmente, se concluyó que la administración de estas herramientas fortalece el talento humano, generando beneficios para el desarrollo organizacional y económico de estas empresas.

Orozco, Bravo, Ruvalcaba, González, Vásquez & Vásquez (2022) en su artículo para la revista Acta Colombiana de Psicología: “*Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior*” formularon como propósito determinar el carácter predictivo de la socialización organizacional y la salud mental positiva ocupacional sobre el compromiso organizacional en docentes de educación superior. El estudio siguió las características de una metodología cuantitativa, no experimental

transeccional y de alcance explicativo. Se emplearon varios cuestionarios, los cuales fueron dirigidos a 279 docentes universitarios. Finalmente, se concluyó que la percepción de oportunidades de desarrollo profesional en la universidad, así como el nacimiento de interacciones y emociones saludables en la práctica laboral influían en el compromiso de los docentes con la institución.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

León (2018) en su estudio: “*Compromiso organizacional y su relación con la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto en el año 2016*” expuso como propósito determinar la relación entre las variables compromiso organizacional y productividad laboral. Se efectuó un estudio no experimental, correlacional, para el cual se diseñó un cuestionario, en el que participaron 164 trabajadores. Como resultado se encontró una correspondencia positiva de un valor de 0.793. Por consiguiente, se afirmó que a medida que el grado de compromiso del personal subía o bajaba, el rendimiento de ellos se alternaba en el mismo nivel.

Cabrera (2020) en su estudio: “*Actitudes personales y compromiso organizacional en la Institución Educativa N.º 82664 de Bambamarca*” formuló como finalidad determinar el nivel de relación que existe entre las actitudes personales y el compromiso organizacional en la Institución Educativa N.º 82664 de Bambamarca. Se efectuó una investigación no experimental, correlacional, del cual participaron 30 colaboradores durante la administración del cuestionario. Finalmente, se confirmó que las actitudes personales se asociaban con el compromiso organizacional ( $r = 0.895$ ).

Hurtado (2021) en su tesis: “*Compromiso organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los administrativos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2019*” presentó como propósito evaluar la influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los administrativos de la MDPM, Huánuco, 2019. En materia metodológica se empleó un estudio transversal, prospectivo y correlacional. Asimismo, se diseñó un cuestionario que fue administrado a 69 administrativos. Por último, la data obtenida permitió evidenciar que la primera variable influía en la segunda.

Vega (2021) en su estudio: “*La técnica del coaching y la identidad corporativa en los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Jangas, Huaraz – 2018*” expuso como propósito analizar la influencia de la técnica del coaching en la identidad corporativa de los trabajadores del área administrativa de la MDJ, 2018. La investigación siguió una metodología aplicada y preexperimental. Se contó con la participación de 23 administrativos. Asimismo, se utilizó la escala de valores para evaluar la primera variable y se diseñó un instrumento para cuantificar la segunda variable. Finalmente, se constató, por medio de la prueba T-Student, que el ejercicio del coaching incidía en la identidad corporativa. En este sentido, se pudo afirmar que el coaching suscitaba transformaciones positivas, logrando acrecentar y mejorar la identidad corporativa en dicha institución.

Ramos (2022) en su investigación: “*Coaching y desempeño laboral de los funcionarios de un municipio de Piura, 2022*” presentó como finalidad determinar la relación entre el coaching y el desempeño laboral. El estudio siguió las características de una metodología no experimental transeccional, descriptiva correlacional, para el cual se diseñó un cuestionario. Los datos recopilados a 30 trabajadores permitieron constatar una correspondencia positiva ( $r = 0.913$ ), con ello se concluyó que el coaching lograba incrementar el desempeño del personal.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Coaching empresarial**

#### **A. Definiciones**

Ballesteros (2020) menciona que el coaching empresarial es la relación profesional que se genera entre un *coach* y líderes, equipos u organizaciones, en el que el primero acompaña a los segundos hacia el logro de metas en un ambiente empresarial. El logro de estas metas se distingue particularmente por el desarrollo de habilidades, competencias y métodos para acrecentar el desempeño, satisfacción y compromiso de los colaboradores, así como los resultados y objetivos de la organización.

De acuerdo con Rodríguez (2019), el coaching empresarial es una relación de asistencia que surge entre un coachee y un coach, con la finalidad que los primeros (directivos y equipos) sepan cómo manejar las prioridades, teniendo

presente los objetivos de la organización. Dichas prioridades son aumentar la motivación y satisfacción del personal para incrementar la eficiencia y calidad de aquellas actividades que se necesitan para cumplir con las expectativas del cliente y, así la organización pueda conseguir mayores beneficios, en términos económicos.

En palabras del ASESCO (2018), el coaching empresarial es realizado a personas que forman parte del contexto empresarial u organizacional y puede dirigirse a directivos, equipos y personas en cargos intermedios o menores. Este tipo de coaching es contratado por una organización con el propósito de mejorar, desarrollar y alcanzar sus objetivos.

En síntesis, el coaching empresarial busca acompañar a los directivos, equipos y personal, centrándose en la creatividad y el incremento del desempeño y satisfacción laboral, así como el compromiso organizacional, con la finalidad de ajustar sus designios personales a los de la organización, pero sin olvidar o dejar de lado los intereses de los involucrados.

## **B. Dimensiones del coaching empresarial**

Ballesteros (2020) menciona que el coaching empresarial se acompaña del uso de un conjunto de herramientas, que a pesar que no son distintivas del entorno organizacional, se aplican de forma extendida en este campo. Dichas herramientas son reunidas en tres grupos:

### **a. Herramientas básicas**

Son herramientas esenciales del coaching y pueden emplearse en cualquier ámbito (personal y empresarial).

- *Desarrollo de rapport.* Supone captar el lenguaje corporal, expresiones, palabras, tonalidad de voz de la otra persona. Esto construye una atmósfera oportuna entre el coach y el coachee.
- *Escucha activa.* Significa saber escuchar. El coach debe tener en cuenta ciertos aspectos, como su posición corporal, no interrumpir al coachee, comprender lo que se está escuchando y llevarlo a la acción.

- *Preguntas efectivas.* El propósito de cualquier proceso de coaching es desencadenar conciencia y compromiso personal. Por este motivo, el coach debe realizar preguntas que ayuden a generar en el participante un pensamiento focalizado y proactivo que se base en la observación y atención.
- *Feedback honesto y abierto.* La retroalimentación permite aprender y mejorar el rendimiento o desempeño.

Utilizar bien estas herramientas básicas en el coaching empresarial puede generar un potencial muy elevado. Por ejemplo, emplear solo la escucha activa con las preguntas efectivas puede construir un ambiente de respeto y creatividad, dando como resultado una experiencia agradable para el coachee.

#### **b. Herramientas generales**

A pesar que las herramientas generales, tampoco son exclusivas del coaching empresarial, emplearlas en este ámbito es muy beneficioso para los participantes.

- *Análisis de fortalezas y debilidades.* Por medio de herramientas que ayuden al participante a identificar sus puntos fuertes y de mejora, empleando la autopercepción o modelado. Por ejemplo, el *feedback 360°* o la ventana de Johari.
- *Establecimiento de objetivos claros.* Por medio de técnicas que contribuyan a que el participante pueda definir aquellos objetivos que le brindan significado a su labor, motivación, orientación hacia la mejora de su desempeño. Por ejemplo, SMART, CLEAR.
- *Cambio de creencias.* Por medio de herramientas que estén orientadas a revisar los patrones mentales del participante, con la finalidad de cambiar sus creencias limitantes por unas potenciadoras. Por ejemplo, *The Work*.



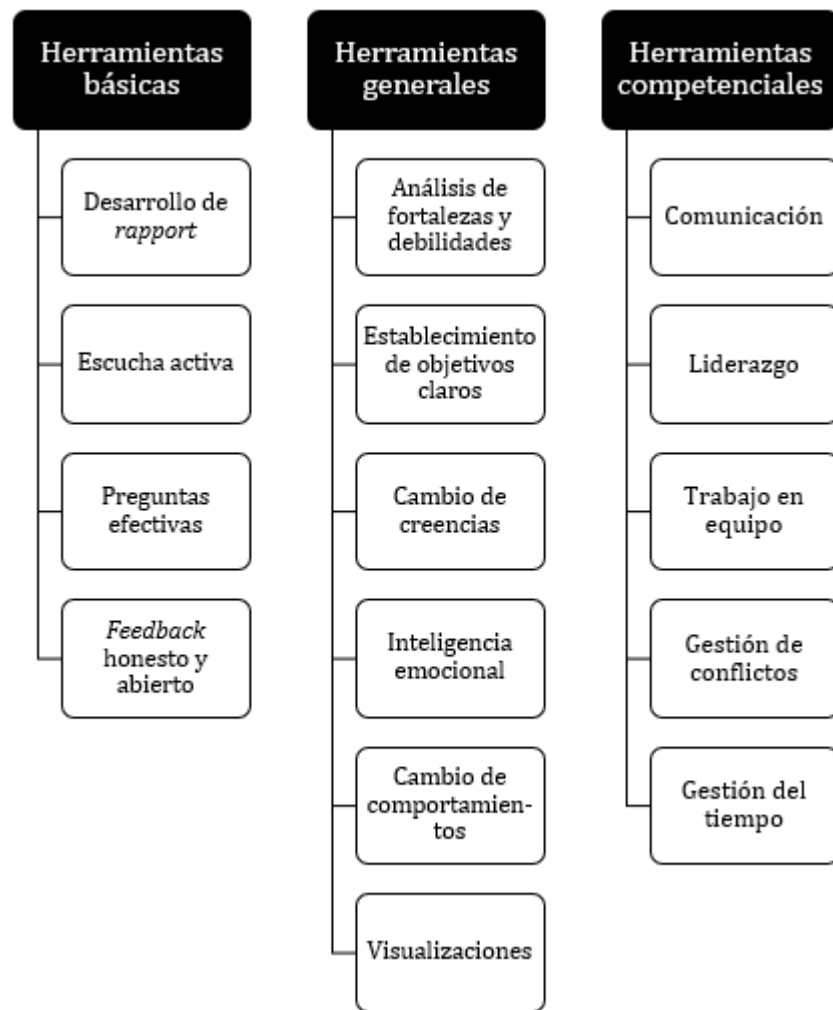
- *Inteligencia emocional.* Por medio de herramientas que estén orientadas a mejorar la autoconciencia, empatía, autogestión y gestión de las relaciones con los demás.
- *Cambio de comportamientos.* Son comportamientos que necesitan salir de los hábitos y de los patrones de acción. Por ejemplo, el autosabotaje.
- *Visualizaciones.* Por medio de herramientas que ayuden a crear una imagen mental para que el participante se vea y se sienta a sí mismo. Al ser un entrenamiento de la mente es fundamental que el coachee se sienta relajado y receptivo.

### c. **Herramientas competenciales**

Son herramientas que pertenecen al ámbito empresarial, dado que están dirigidas a la construcción de competencias. Las más trabajadas en las sesiones de coaching empresarial son las siguientes:

- *Comunicación.* Se orienta a mejorar la capacidad de los individuos para que puedan intercambiar de manera asertiva y efectiva la información (clara, pertinente) a las partes interesadas, a través de los medios y métodos correctos.
- *Liderazgo.* Con el liderazgo se busca reforzar la capacidad de orientar, motivar e inspirar a los integrantes del equipo y a otras personas para que se consiga de manera exitosa los objetivos.
- *Trabajo en equipo.* Con el propósito de fortalecer e impulsar las habilidades de trabajar en equipo, cooperando sin darle prioridad a los intereses individuales.
- *Gestión de conflictos.* Definir estrategias que permitan identificar y encarar los conflictos que puedan surgir entre las distintas partes que pertenecen a la empresa.
- *Gestión del tiempo.* Potenciando la capacidad de la persona para que gestione con competencia y efectividad su tiempo, ya sea planificando, priorizando, manejando imprevistos, delegando, entre otros.

Sintetizando este apartado, no existe una sola manera de abordar un proceso de coaching empresarial, puesto que se puede emplear de forma repetida alguna de ellas o incluso combinarlas. Lo ideal es dirigir estas herramientas según las necesidades del coachee y, por supuesto, de la empresa.



*Figura 1.* Herramientas del coaching empresarial.

### C. Agentes que intervienen en el proceso de coaching empresarial

Ballesteros (2020) señala que, a pesar de las eventualidades en las que se lleve a cabo el coaching, como el tipo de empresa y los objetivos a lograr durante el proceso, por lo general, se puede identificar los siguientes agentes:

### **a. Coachee**

Es el individuo o grupo que experimenta la intervención de coaching y, además, es el elemento nuclear de todo el proceso. En el coaching empresarial existen ciertas particularidades, puesto que además de un coachee se debe tener presente la existencia de un cliente que contrata el proceso, en este caso, la empresa. En este sentido, tanto el coachee como la empresa son clientes en este proceso y, por consiguiente, se debe tener en cuenta las necesidades, expectativas y metas de ambos. Además, es esencial que los objetivos del coachee se alineen y ajusten a los de la organización para poder alcanzar el éxito durante el proceso.

Por otro lado, durante la intervención es fundamental que se acompañe al coachee de manera holística, conociendo cada una de sus facetas. De esta manera, se puede, por ejemplo, incluir en alguna de las sesiones algún aspecto de su vida personal. Si esto sucediese, se debe mantener la confiabilidad y asegurar que este aspecto tratado va a beneficiar a las metas finales del proceso y de la organización.

Muchas veces el coachee no conoce los motivos que generaron la contratación del proceso, por lo cual no puede sentirse comprometido. Ante ello, es importante que la empresa realice reuniones previas para dialogar sobre el proceso e indicar sus beneficios.

### **b. Coach**

Es quien guía el proceso, enfocándose, primordialmente, en acompañar al coachee. En este sentido, mantiene una responsabilidad compartida con él, vigilando que el proceso se efectúe de forma adecuada y asegurándose que la práctica sea profesional y ética. Asimismo, puede existir varios coach en una sola intervención o de manera simultánea, como en el caso del coaching de equipos.

El rol, los conocimientos y habilidades del coach son importantes para que el proceso culmine de manera exitosa. En consecuencia, es vital que la entidad elija a un coach de forma oportuna, conociendo sus

competencias, experiencias, estilo de coaching, formación, personalidad, entre otros.

Por otro lado, realizar sesiones previas entre el coachee y coach puede resultar en la construcción de una relación productiva y basada en la confianza, que beneficie la culminación exitosa del proceso.

**c. Dirección de la empresa (sponsor)**

Hace referencia a la empresa u organización, la cual financia el proceso del coaching y a la cual pertenece el coachee. En este sentido, es quien decide sobre aprobar o no el inicio de coaching.

La organización siempre está interesada en que su personal desarrolle competencias que le permitan contribuir con su competitividad y sostenibilidad. Sin embargo, se debe entender las circunstancias y razones que orientaron a que se inicie con la contratación del servicio.

Dentro de la organización, el departamento encargado de esta contratación es la del talento humano, dado que tiene un papel esencial en el desenvolvimiento de los colaboradores. Esta área, por lo general, conoce las características y propiedades de las herramientas del coaching, además, de contar con información del coachee, como sus competencias y rasgos psicométricos, razón por la cual puede tomar un rol activo en la contratación y forma de intervención del proceso.

**d. Miembros del equipo del coachee (subordinados)**

Hace referencia a los individuos que integran el equipo que tiene como líder al coachee. Si bien es cierto que el coaching empresarial nació con la finalidad de mejorar las competencias de los ejecutivos, el proceso termina afectando a todo el equipo de cada ejecutivo o coachee. Además, de una u otra forma, en las sesiones se aborda la relación de los coachees con los integrantes de sus equipos.

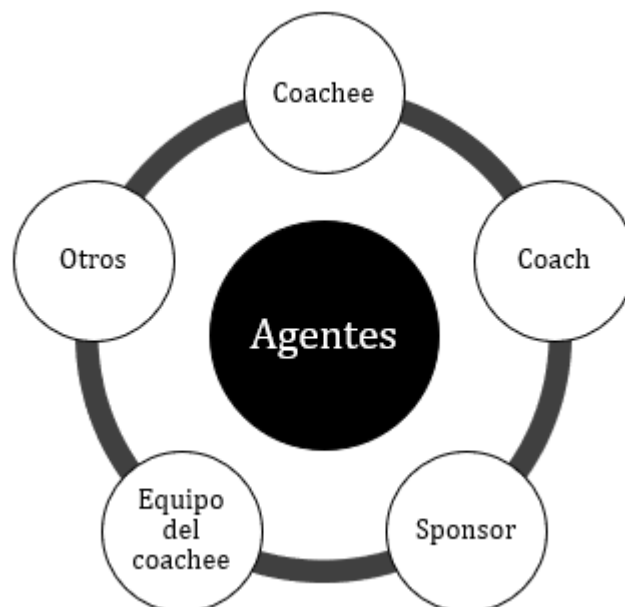
Cuando la intervención es por medio del coaching de equipos, entonces, cada uno de los integrantes del equipo se convierten en coachees, es decir,

todo el equipo pasa a ser el coachee. Asimismo, pueden combinarse las sesiones de coaching de equipos con individuales. Esto dependerá de las necesidades del coachee y de la organización.

Es vital resaltar que cuando el líder del equipo es el coachee, sus habilidades experimentarán mejoría y esto será percibido por los integrantes de su equipo, los cuales pueden ofrecer información provechosa, al conocer el desempeño del coachee.

**e. Otros agentes: pares y compañeros, agentes externos**

Son grupos de interés que pueden concernir y alterar la intervención del proceso. En primer lugar, se puede nombrar a los compañeros que pertenecen al mismo nivel jerárquico del coachee, quienes pueden proporcionar información de ayuda al coachee acerca de sus puntos fuertes o áreas a mejorar. Y en segundo lugar, se puede nombrar a otros agentes externos, como clientes, proveedores o, incluso, la familia del coachee. Como ya se mencionó anteriormente puede ser importante y transformador atender asuntos personales. De ser así, se debe asegurar guardar confidencialidad sobre estos asuntos.



*Figura 2. Agentes en el proceso del coaching empresarial.*

## **D. Tipos de coaching empresarial**

La ASESCO (2018) señala que existen diferentes formas de intervenir un proceso de coaching en una organización, de acuerdo a las diversas alternativas, necesidades y recursos disponibles de la misma.

### **a. Coaching ejecutivo**

Es un proceso de coaching apto para cualquier profesional, dado que mediante este tipo de coaching empresarial puede recuperar su motivación, desplegar sus capacidades y competencias, siendo más competente y estimulando su potencial creativo.

En el coaching ejecutivo intervienen dos agentes: el coach y el ejecutivo-líder (coachee) y tiene la finalidad que este último alcance su autoconocimiento, sintiéndose capacitado para optimizar sus fortalezas y hallar sus áreas de mejora. Asimismo, este proceso les ayuda a los coachees a encarar nuevos escenarios y a dirigir el capital humano, mejorando los lazos de comunicación, liderazgo y motivación del equipo.

### **b. Coaching de equipos**

Este tipo de coaching aborda al equipo como una unidad. El conjunto de relaciones que forman al equipo hace que este tenga personalidad propia. Bajo esta perspectiva, el coaching de equipos se centra en ensamblar a las piezas: personas y sistemas, a un nivel de relaciones, capacidades, comunicativo, con el propósito que el equipo tenga la capacidad de conseguir antes y de forma eficiente sus metas.

De la misma manera que en el coaching ejecutivo (individual), el coach acompaña al equipo, en la definición de su personalidad, valores, maneras de interrelacionarse, roles, aspectos fuertes y débiles, entre otros. De este modo, el equipo busca mejorar sus capacidades de decisión, gestión y posicionamiento.

### **c. Coaching grupal**

Son sesiones de coaching que se celebran con un conjunto de personas que pueden tener ciertas características en común, como el mismo perfil profesional, pero que no son parte del mismo equipo.

El propósito será desarrollar las capacidades y competencias de los participantes, con la singularidad de que las sesiones son realizadas en grupo y no de forma individual. Realizar las sesiones en grupo supone una reducción de costos, así como la creación de un grupo de trabajo que comparta reflexiones, temores, dudas, aspiraciones y metas. Esto permite que los participantes expresen de manera libre sus emociones y limitaciones, descubriendo nuevos recursos propios para mejorar sus aptitudes y confort.

### **d. Shadow coaching**

En este tipo de coaching empresarial, el coach observa, en la *sombra*, las conductas y comportamientos del coachee, mientras este ejecuta sus actividades con sus pares o equipo en su ambiente de trabajo.

El coach suele acompañar al coachee a preparar sus reuniones, antes, durante y después, para que sintetice y tome conciencia acerca de sus aspectos fuertes y de mejora. Por ejemplo, el *shadow* coaching permite observar cómo un coachee lidera una reunión, realiza una presentación, gestiona su tiempo, trabaja su nivel de concentración y asertividad, entre otros.

Durante el proceso, el coach puede realizar preguntas cuando lo crea necesario, brindando *feedback* para que el coachee vaya mejorando su desempeño, sin interceder en sus actividades habituales.

A pesar que al principio, el coachee pueda sentirse observado y tímido, lo cual hace que se comporte de forma distinto a lo usual, conforme pasen los días, este empezará a relajarse y a actuar de manera más natural, autorizando a que surjan aquellos aspectos que contribuirán en la mejora posterior.

## **E. Fases del coaching empresarial**

Según Rodríguez (2019), el proceso del coaching empresarial presenta cuatro fases:

### **a. De la reflexión al descubrimiento**

El coachee debe descubrir sus fortalezas y oportunidades. Para ello puede revisar su recorrido profesional, su propio FODA, relación en 360°, aquello que le causa interés, preocupación o aquello que desea conseguir.

El diagnóstico de los aspectos a mejorar debe realizarlo aquellas personas que conozcan bien al coachee o que hayan pasado mucho tiempo trabajando con él. De esta manera, el coachee no pondrá como excusa que el diagnóstico es errado, porque él no es así; no lo conocen bien.

Si en caso se contrata a un coach externo, este podría descubrir los aspectos a mejorar por medio de entrevistas con el gerente, jefe, subalternos o pares del coachee; sin embargo, esto es menos recomendable, ya que lo que se necesita es contar con pruebas sólidas que se puedan mostrar al coachee.

### **b. Del descubrimiento al plan de acción**

En esta segunda fase se deben seguir cinco pasos:

1. *Preparar la reunión previamente.* Los resultados de la fase anterior (diagnóstico) apoyados con el *feedback 360°*, estilo de liderazgo, etc. permiten reforzar la opinión. Si en caso el descubrimiento se ha hecho a través de observaciones del gerente, jefe o por comentarios de los subalternos o pares del coachee, entonces, este debe apoyarse de comportamientos observables, como observar que el coachee llegar tarde a las reuniones por falta de planificación, organización o problemas de memoria.
2. *El clima emocional debe ser cercano.* En un proceso de coaching, ya sea con un coach interno o no, el coachee sentirá cierta tensión o nerviosismo. Por esta razón, las sesiones deben separarse de las



reuniones para evaluar el desempeño o revisar el salario. Además, es esencial que se dedique un tiempo prudente, haciendo que el coachee se sienta parte del proceso, por medio de la creación de un ambiente, en donde abunde el apoyo y la confianza.

3. *Identificación de las fortalezas.* Iniciada la sesión y al contar con un diagnóstico, el primer paso es saber qué opina el coachee sobre esto. Es fundamental que en este paso, el coachee reconozca sus puntos fuertes y que el coach también los reconozca. El coaching empresarial al ser un proceso sensible implica que se brinde reconocimiento a los participantes sobre sus fortalezas.
4. *Identificación de las oportunidades de mejora.* Después de identificar las fortalezas, el coachee debe identificar qué comportamientos debe mejorar o modificar. Para ello, es fundamental que el coach lo ayude a reflexionar acerca de lo que le desearía mejorar en su trabajo. En este sentido, también, es necesario que el coach sepa cómo gestionar la conversación, para que esta fluya y el coachee sea calificado de responder libremente a las interrogantes que se le realicen.
5. *Definición del plan de acción.* Un plan de acción bien definido es esencial en todo proceso de coaching. Para ello, se debe priorizar los aspectos, aquello urgente de lo importante. El propósito del plan de acción es que el coachee establezca tres objetivos SMART, para poder cuantificarlos y compararlos después de que hayan sido alcanzados.

### **c. Del plan de acción al hábito**

El plan de acción debe convertirse en hábito. Por este motivo, el coach debe fortalecer y alinear los comportamientos con los objetivos, emplear todos los medios de relación (correo electrónico, teléfono, redes sociales), transformar las sesiones en sesiones de comprobación.

El trabajo del coach no culmina hasta que el participante no incorpore los comportamientos que desea cambiar. En este sentido, puede servir de ayuda entregarle retroalimentación continua. El acompañamiento, también, es primordial.

#### d. Seguimiento

En esta última fase, se pretende comprobar y comparar los resultados obtenidos, dado que estos mostrarán el progreso del coachee. La valoración permitirá conocer cuánto se ha alcanzado y qué aspectos deben continuar en seguimiento.



Figura 3. Fases del coaching empresarial.

## **2.2.2 Compromiso organizacional**

### **A. Definiciones**

Gabini (2018) menciona que el compromiso organizacional no solo se fundamenta en su suficiencia para incidir en la competitividad y bienestar de los colaboradores, sino, además, en el hecho de ser una de las alternativas más activas y funcionales para conseguir las metas de la organización. Asimismo, puede ser empleado para evaluar la lealtad y el vínculo del personal con la empresa.

En palabras de Hellriegel & Slocum (2009), el compromiso organizacional es la energía y fortaleza que muestra un trabajador cuando participa en la organización y la manera en cómo se identifica con esta. Cuando un colaborador presenta un fuerte compromiso, apoya y acepta los designios y valores de la empresa, ejerce un gran esfuerzo en favor de esta y exhibe un deseo permanente por estar en ella.

De acuerdo con Robbins & Coulter (2018), el compromiso organizacional indica el grado en el que un colaborador se identifica con una entidad en específica y con sus designios, deseando mantener su filiación a ella.

Por su parte, Alles (2016) señala que el compromiso puede considerarse desde un valor personal hasta adjudicarle una mirada organizacional, integrándolo, por ejemplo, como una competencia para la gestión. En este sentido, el compromiso organizacional es la capacidad de un colaborador de percibir como suyos los designios de la organización, así como cumplir con sus responsabilidades. Además, involucra adherir los valores organizacionales y apoyar y estructurar decisiones, teniendo en cuenta la consecución de logros comunes.

### **B. Dimensiones del compromiso organizacional**

Gabini (2018) señala que el modelo más reconocido sobre este tema despliega en tres componentes al compromiso organizacional, siendo estos:

### **a. Compromiso afectivo**

Este compromiso nace como reacción a las experiencias positivas del colaborador con su organización. En este sentido, surgen lazos emocionales que enlazan al individuo con la empresa y esta es la razón por la que este componente se ha convertido en el más estudiado en este campo.

Los colaboradores con un sólido compromiso afectivo siguen en la empresa, porque lo quieren de esa manera. Esto quiere decir que tienen predilección y su prioridad es quedarse en su trabajo, dado que perciben un sentimiento de pertenencia, que lo hace distinto al hecho de quedarse por una necesidad económica o una cuestión moral.

La formación de los lazos afectivos en este compromiso se genera por la valoración del colaborador acerca del apoyo, beneficios y satisfacción de necesidades que siente que la organización le entrega. Si esta valoración es positiva, entonces, el colaborador sentirá como propios los objetivos de la empresa y, por consiguiente, deseará continuar en ella porque siente que ya forma parte de su vida. Adicionado a ello, diversas investigaciones han señalado que la cultura organizacional funciona como herramienta para fortalecer este tipo de compromiso.

### **b. Compromiso de continuidad**

Este compromiso, también conocido como calculativo o necesario, hace referencia a la evaluación consciente que hace el colaborador con respecto a los altos costos que desencadenaría dejar la empresa. En este sentido, este compromiso se define sobre el análisis de costo-beneficio.

El colaborador ante de decidir sobre su continuidad en la organización evalúa los sacrificios, en términos de tiempo y esfuerzo, que ha realizado hasta el momento en la empresa, los daños que ocasionaría a su familia si dejara el empleo y las opciones disponibles, así como las oportunidades de conseguir un nuevo empleo en el mercado laboral. Después de realizar una evaluación sobre estos factores y percibir que los costos de dejar la empresa son superiores que los beneficios, entonces, el colaborador se

inclinará por quedarse en la empresa por necesidad, más que por deseo o gusto. Bajo esta perspectiva, su vínculo con la organización será el resultado de una decisión calculada, lo cual conllevará a este tipo de compromiso.

**c. Compromiso normativo**

Es un compromiso que se define como la obligación del colaborador a continuar en la empresa, no solo porque ha firmado un contrato, sino porque piensa que es lo que está bien, lo correcto.

El colaborador percibe que debe ser leal, pero desde un sentido moral o de reciprocidad, como algún modo de pago hacia la organización. Por ejemplo, cuando la empresa cubre los costos de una capacitación, el colaborador experimenta una sensación de deuda por haberle dado oportunidades de crecimiento como profesional. Consecuentemente, se origina en él este tipo de compromiso, que le exige una obligación a ser leal, muy diferente al componente afectivo, en donde el colaborador desea serlo.

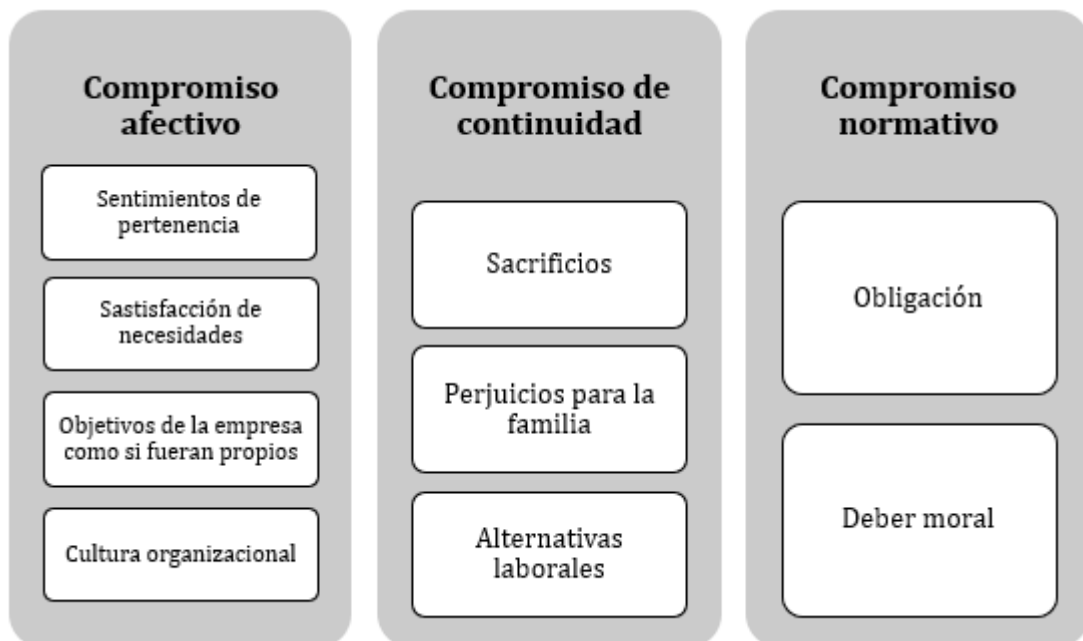


Figura 4. Componentes del compromiso organizacional.

### **C. Factores que promueven el compromiso organizacional**

De acuerdo con Griffin & Moorhead (2010), existen tres factores esenciales que promueven el compromiso en los colaboradores:

1. Brindar un trato equitativo y justo a todo el personal, con el designio de poder contar con cada uno de ellos de forma comprometida.
2. Permitir al personal participar y comentar acerca de la ejecución de las tareas puede contribuir a mejorar sus capacidades y actitudes y, por ende, su compromiso con las tareas y organización.
3. Diseñar puestos que brinden un valor significativo al colaborador puede contribuir a incrementar el compromiso de este.

Por otro lado, diversas investigaciones indican que los incentivos externos, la gestión participativa y la descripción clara de las funciones pueden contribuir a acrecentar el compromiso en los colaboradores.

### **D. Herramientas para medir el compromiso de los colaboradores**

Alles (2016) propone dos herramientas, las cuales son menos difundidas que otras, pero que ayudan a medir valores y proyectos personales que incurren de una manera u otra en el compromiso de los colaboradores.

#### **a. Manual para detectar valores personales en selección**

A través de una serie de teorías, casos, ejercicios y formularios permite la detección de los distintos valores personales en un conjunto de personas.

Este tipo de manuales contiene ciertos documentos específicos que van a permitir al futuro jefe detectar de manera temprana ciertos comportamientos que no se buscan o no son deseados en los postulantes, antes de ingresar a la empresa. Asimismo, estos se integran perfectamente con indicadores, los cuales contribuirán a medir estos valores.

#### **b. Encuesta sobre valores y proyectos personales**

Esta encuesta permite conocer el grado de adherencia de los proyectos personales de cada colaborador con los valores de la organización.

Los colaboradores pueden exponer su nivel de apego a los valores de la empresa, mediante una escala. Y para conocer sobre los proyectos personales de estos se puede formular interrogantes abiertas o cerradas.

## **2.3 Bases filosóficas**

### **2.3.1 Coaching empresarial**

De acuerdo con Sosa (2017), las bases del coaching se encuentran en la filosofía y la antropología, dado que se enfoca en estudiar el comportamiento de la persona, por medio de la pericia de preguntar más que de responder. De esta manera, el coaching busca el aprendizaje y desarrollo constante del ser humano, con el propósito de desencadenar un beneficio para él, su entorno y su organización.

Con base en lo anterior, el coaching educa por medio del diálogo, pues posibilita que las personas se conozcan y se comprendan, es decir, que nazcan en ellas el autoconocimiento. En este sentido, el coach empuja al coachee a enfrentarse con él mismo, en términos socráticos, a identificar lo que no sabe para que pueda adquirirlo.

Por su parte, Carabantes (2020) menciona que John Whitmore fue uno de los pioneros que llevó el coaching al campo empresarial, a través del libro “El juego interior del tenis” del autor Timothy Gallwey. En dicho libro se exponía que el deportista solo tenía un enemigo y este era el peor: su propia mente. Cuando Whitmore encontró este método y los grandes resultados de este, construyó una metodología llamada “Juego interior”. Tiempo después lo aplicó al contexto empresarial, sirviendo, además, como base para crear el modelo GROW.

### **2.3.2 Compromiso organizacional**

Coronado, Valdivia, Aguilera, & Alvarado (2020) mencionan que los estudios acerca del compromiso organizacional iniciaron en 1960, acentuándose a través de los años y suscitando a la creación de diferentes modelos para poder comprender este constructo.

Tanto para las organizaciones como para los colaboradores, el compromiso logra ser importante y atractivo, dado que la primera busca productividad y eficiencia, encontrando en el compromiso un medio de apoyo para incrementar estos aspectos; mientras que, en los colaboradores es una fuente que les indica si deben continuar o

no en la empresa. De ser lo primero, el compromiso impulsa a los trabajadores a brindar su esfuerzo para conseguir los designios de la organización.

Como se mencionó anteriormente, la amplia literatura sobre este tema muestra diferentes modelos; sin embargo, el modelo que tiene más reconocimiento es el propuesto por los autores Meyer y Allen.

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **Coaching empresarial**

El coaching empresarial es la relación profesional que se genera entre un coach y líderes, equipos u organizaciones, en el que el primero acompaña a los segundos hacia el logro de metas en un ambiente empresarial. El logro de estas metas se distingue particularmente por el desarrollo de habilidades, competencias y métodos para acrecentar el desempeño, satisfacción y compromiso de los colaboradores, así como los resultados y objetivos de la organización (Ballesteros, 2020).

### **Herramientas básicas del coaching empresarial**

Son herramientas esenciales del coaching y pueden emplearse tanto en el ámbito personal como empresarial (Ballesteros, 2020).

### **Herramientas generales del coaching empresarial**

Tampoco son exclusivas del coaching empresarial; sin embargo, emplearlas en este ámbito es muy beneficioso tanto para los participantes como para la organización, puesto que permiten que conozcan sus fortalezas y debilidades, cambien sus creencias, desarrollen su inteligencia emocional y establezcan metas claras (Ballesteros, 2020).

### **Herramientas competenciales del coaching empresarial**

Son herramientas que pertenecen al ámbito empresarial, dado que están dirigidas a la construcción de competencias. Las más trabajadas en las sesiones de coaching empresarial son la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de conflictos y gestión del tiempo (Ballesteros, 2020).

### **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional no solo se sustenta en su suficiencia para incidir en la competitividad y bienestar de los colaboradores, sino, además, en el hecho de ser una de las alternativas más activas y funcionales para conseguir las metas de la organización.



Asimismo, puede ser empleado para evaluar la lealtad y la unión del personal con la empresa (Gabini, 2018).

### **Compromiso afectivo**

Este compromiso nace como reacción a las experiencias positivas del colaborador con su organización. En este sentido, surgen lazos emocionales que enlazan al individuo con la empresa. La formación de los lazos afectivos en este compromiso se genera por la valoración del colaborador acerca del apoyo, beneficios y satisfacción de necesidades que siente que la organización le entrega (Gabini, 2018).

### **Compromiso de continuidad**

Este compromiso hace referencia a la evaluación consciente que hace el colaborador con respecto a los altos costos que desencadenaría dejar la empresa. En este sentido, este compromiso se define sobre el análisis de costo-beneficio (Gabini, 2018).

### **Compromiso normativo**

Es un compromiso que se define como la obligación del colaborador a continuar en la empresa, no solo porque ha firmado un contrato, sino porque piensa que es lo que está bien, lo correcto. En otras palabras, el colaborador percibe que debe ser leal, pero desde un sentido moral o de reciprocidad, como algún modo de pago hacia la organización (Gabini, 2018).

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

El coaching empresarial influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

Las herramientas básicas del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Las herramientas generales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

## 2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>VARIABLE 1:</b>  COACHING EMPRESARIAL	El coaching empresarial es la relación profesional que se genera entre un coach y líderes, equipos u organizaciones, en el que el primero acompaña a los segundos hacia el logro de metas en un ambiente empresarial. El logro de estas metas se distingue particularmente por el desarrollo de habilidades, competencias y métodos para acrecentar el desempeño, satisfacción y compromiso del personal, así como los resultados y objetivos de la organización (Ballesteros, 2020).	Herramientas básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de rapport</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Preguntas efectivas</li> <li>- Feedback honesto y abierto</li> </ul>	1 – 4
		Herramientas generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de fortalezas y debilidades</li> <li>- Establecimiento de objetivos claros</li> <li>- Cambio de creencias</li> <li>- Inteligencia emocional</li> <li>- Cambio de comportamientos</li> <li>- Visualizaciones</li> </ul>	5 – 10
		Herramientas competenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Gestión de conflictos</li> <li>- Gestión del tiempo</li> </ul>	11 – 15

<b>VARIABLE 2:</b>  <b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	<p>El compromiso organizacional no solo radica en su suficiencia para incidir en la eficiencia y bienestar del personal, sino, además, en el hecho de ser una de las alternativas más activas y funcionales para conseguir las metas de la organización. Asimismo, puede ser empleado para evaluar la lealtad y la unión del personal con la empresa (Gabini, 2018).</p>	<b>Compromiso afectivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimiento de pertenencia</li> <li>- Satisfacción de necesidades</li> <li>- Objetivos de la empresa como si fueran propios</li> <li>- Cultura organizacional</li> </ul>	16 – 19
		<b>Compromiso de continuidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sacrificios</li> <li>- Perjuicios para la familia</li> <li>- Alternativas laborales</li> </ul>	20 – 22
		<b>Compromiso normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligación</li> <li>- Deber moral</li> </ul>	23 – 24

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

##### **3.1.1 Enfoque**

Por medio del modelo cuantitativo se midió e interpretó el contexto en estudio. Para ello, fue fundamental contar con instrumentos cuantificables, los cuales explicaron la data numérica o estadística (Pimienta & De la Orden, 2017).

##### **3.1.2 Diseño**

Se efectuó un estudio no experimental transeccional.

Una investigación experimental es llevada a cabo cuando el investigador no efectúa ninguna alteración en las variables, concentrándose solo en observar su comportamiento, con la finalidad de brindar un análisis sobre esto más adelante (Pimienta & De la Orden, 2017).

Por otro lado, un estudio transeccional indica que la compilación de los datos se celebró en un único intervalo temporal (Hernández & Mendoza, 2018).

##### **3.1.3 Nivel**

A través de un estudio correlacional se describió las correspondencias entre las variables. Conforme con Hernández & Mendoza (2018), estas pueden ser expuestas en términos de solo asociación o en aplicación de la relación causa-efecto.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La población contiene cada una de las unidades que se adecúan a ciertas características previamente definidas (Hernández & Mendoza, 2018).

El estudio presenta una población compuesta por 195 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaura.

### 3.2.2 Muestra

La muestra forma parte de la población, puesto que de ella se selecciona una fracción de elementos para poder conseguir la información necesaria y así continuar con la investigación. Para ello, es fundamental efectuar mediciones y observaciones sobre ella, teniendo presente el objeto de la investigación (Bernal, 2016).

Se encuentra la muestra por medio de la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)e^2 + Z^2 PQ}$$

En donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = tienen un valor de 0.5
- **Z** = valor estándar de 1.96
- **N** = total de la población
- **e** = error estándar de 0.05

Se reemplazan los datos:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(195)}{(195 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 130$$

Después de la aplicación de la fórmula se cuenta con una muestra comprendida por 130 trabajadores administrativos.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

#### 3.3.1 Técnicas a emplear

La encuesta, por medio de la recolección de información, permite conocer el juicio y opinión de los individuos seleccionados de la población, acerca de ciertos tópicos definidos (Méndez, 2020).

#### 3.3.2 Descripción del instrumento

El cuestionario está compuesto por un conglomerado de interrogantes que van dirigidos al grupo seleccionado de personas. Este tipo de instrumento puede pertenecer tanto a las encuestas como a las entrevistas (Pimienta & De la Orden, 2017).

El cuestionario de la investigación contiene 24 ítems, los cuales fueron contestados, teniendo en cuenta la escala de Likert.

#### 3.3.3 Confiabilidad del instrumento

En este proceso se midió a una muestra piloto de 20 participantes, con la intención de conocer la fiabilidad del cuestionario, por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach. Dicho estadístico entregó un coeficiente de 0.960 y constató que el instrumento exhibe una confiabilidad excelente, acorde con la escala planteada por George & Mallery (2019).

Tabla 1  
*Confiabilidad del cuestionario*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N.º de elementos</b>
0,945	0,942	24

Nota. Valores encontrados de la muestra piloto.

### 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para la gestión de la información se contó con el apoyo del software Excel 2019, el cual brindó un análisis descriptivo de la misma por medio de tablas y figuras, y del software IBM SPSS, el cual fue usado para comprobar las hipótesis.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

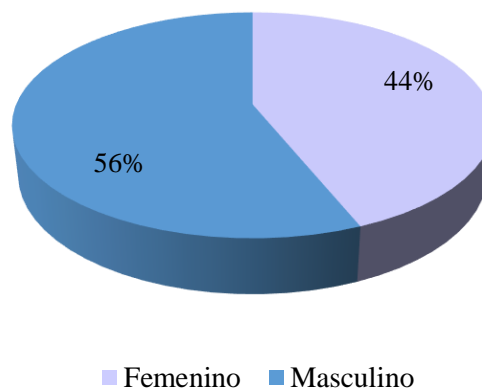
#### 4.1 Análisis de resultados

##### 4.1.1 Datos generales del encuestado

Tabla 2  
*Sexo del encuestado*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	57	44%
Masculino	73	56%
TOTAL	130	100%

Nota. Data conseguida de los trabajadores administrativos de la MPH.



*Figura 5. Sexo del encuestado.*

De las 130 personas correspondientes al personal administrativo, el 56 % de ellas son varones y el 44 % son mujeres.



#### 4.1.2 Descripción de la variable “Coaching empresarial” y sus dimensiones

Tabla 3  
*Coaching empresarial*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	80	62%
Moderado	45	35%
Alto	5	4%
TOTAL	130	100%

Nota. Data conseguida de los trabajadores administrativos de la MPH.

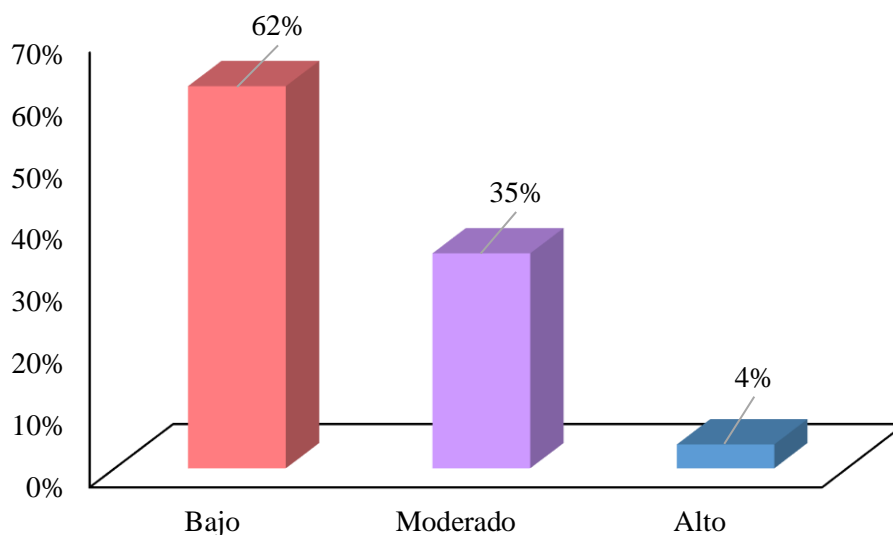


Figura 6. Coaching empresarial.

De las 130 personas correspondientes al personal administrativo, el 62 % señala que la gestión y práctica del coaching empresarial en la institución es baja, dado que no se aplica alguna de las herramientas básicas, generales y competenciales del coaching empresarial cuando la situación lo requiere.

Por otro lado, el 35 % indica que la gestión y práctica del coaching empresarial es moderada y el 4 % que es alta.

Tabla 4  
*Herramientas básicas del coaching empresarial*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	75	57.7%
Moderado	41	31.5%
Alto	14	10.8%
TOTAL	130	100.0%

Nota. Data conseguida de los trabajadores administrativos de la MPH.

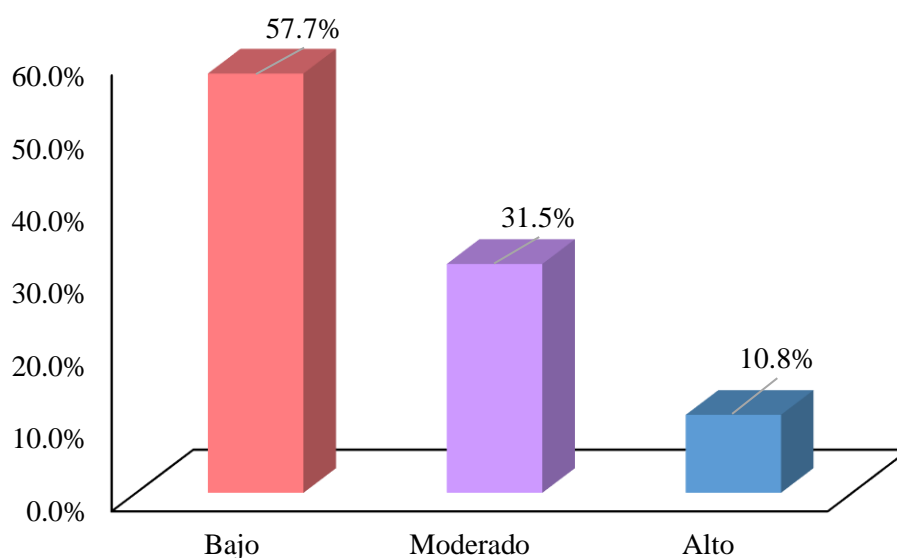


Figura 7. Herramientas básicas del coaching empresarial.

De las 130 personas correspondientes al personal administrativo, el 57.7 % señala que la gestión y práctica de las herramientas básicas del coaching empresarial en la municipalidad es baja, debido a que se observa que dentro de las comunicaciones entre gerente o jefe y colaborador no existe un diálogo empático, de escucha activa, en el que se realicen preguntas que ayuden a reflexionar al trabajador. Asimismo, por medio de este no se entrega retroalimentación honesta y abierta.

Por otro lado, el 31.5 % indica que la gestión y práctica de las herramientas básicas del coaching empresarial es moderada y el 10.8 % que es alta.

Tabla 5  
*Herramientas generales del coaching empresarial*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	78	60%
Moderado	40	31%
Alto	12	9%
TOTAL	130	100%

Nota. Data conseguida de los trabajadores administrativos de la MPH.

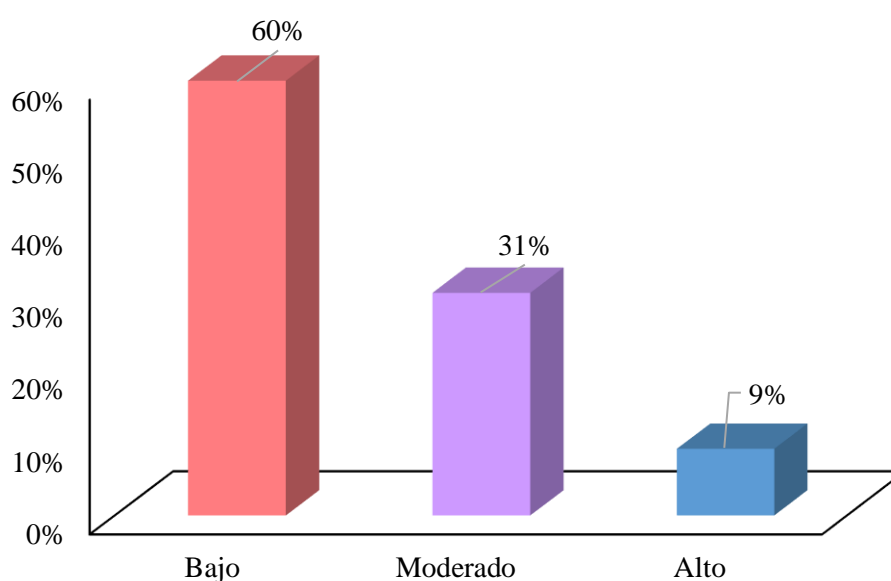


Figura 8. Herramientas generales del coaching empresarial.

De las 130 personas correspondientes al personal administrativo, el 60 % señala que la gestión y práctica de las herramientas generales del coaching empresarial en la municipalidad es baja, debido a que se observa que los gerentes o jefes de área no ayudan a los colaboradores a que identifiquen sus puntos fuertes y de mejora; a formular objetivos personales y profesionales claros, realizables y medibles; a cambiar sus creencias limitantes; a conocer y regular sus emociones; a identificar y eliminar de sus hábitos aquellos comportamientos negativos y a crear una imagen mental positiva de ellos.

Por otro lado, el 31 % indica que la gestión y práctica de las herramientas generales del coaching empresarial es moderada y el 9 % que es alta.

Tabla 6  
*Herramientas competenciales del coaching empresarial*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	84	64.6%
Moderado	40	30.8%
Alto	6	4.6%
TOTAL	130	100.0%

Nota. Data conseguida de los trabajadores administrativos de la MPH.

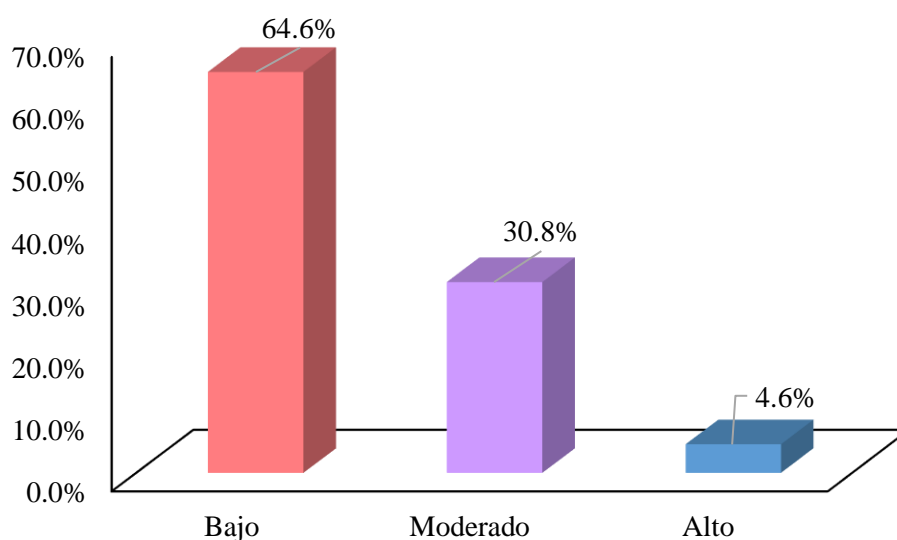


Figura 9. Herramientas competenciales del coaching empresarial.

De las 130 personas correspondientes al personal administrativo, el 64.6 % señala que la gestión y práctica de las herramientas competenciales del coaching empresarial en la municipalidad es baja, debido a que se observa que los gerentes o jefes de área no implementan medios oportunos para una comunicación organizacional efectiva, no aplican estrategias que permitan encarar eficientemente los conflictos laborales y no ayudan a sus colaboradores a desarrollar habilidades para que aprendan a trabajar en equipo y a gestionar su tiempo. Asimismo, el estilo de liderazgo de estos no motiva e inspira a los colaboradores.

Por otro lado, el 30.8 % indica que la gestión y práctica de las herramientas competenciales del coaching empresarial es moderada y el 4.6 % que es alta.

#### 4.1.3 Descripción de la variable “Compromiso organizacional” y sus dimensiones

Tabla 7

*Compromiso organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Débil	88	68%
Moderado	33	25%
Fuerte	9	7%
TOTAL	130	100%

Nota. Data conseguida de los trabajadores administrativos de la MPH.

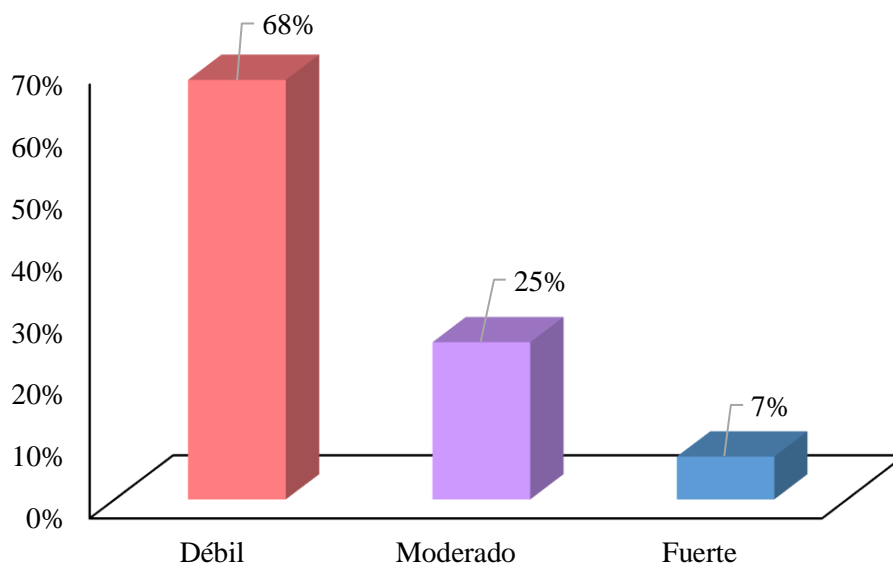


Figura 10. Compromiso organizacional.

De las 130 personas correspondientes al personal administrativo, el 68 % muestra un compromiso organizacional débil, dado que alegan no sentir compromiso afectivo, de continuidad o normativo por la municipalidad.

Por otro lado, el 25 % manifiesta un compromiso organizacional moderado y el 7 % un compromiso organizacional fuerte.

Tabla 8  
*Compromiso afectivo*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Débil	70	54%
Moderado	37	28%
Fuerte	23	18%
TOTAL	130	100%

Nota. Data conseguida de los trabajadores administrativos de la MPH.

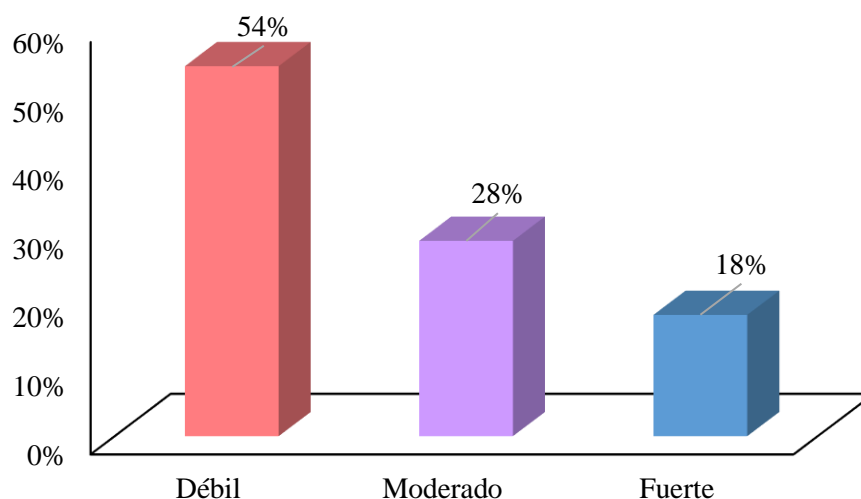


Figura 11. Compromiso afectivo.

De las 130 personas correspondientes al personal administrativo, el 54 % muestra un compromiso afectivo débil, dado que alegan no haber formado lazos afectivos con la municipalidad, no sienten como si fueran suyos los objetivos de la misma, así como no sienten que los valores y normas de esta fortalezcan su compromiso con ella. Asimismo, perciben que la institución no logra satisfacer sus necesidades y prioridades laborales.

Por otro lado, el 28 % manifiesta un compromiso afectivo moderado y el 18 % un compromiso afectivo fuerte.

Tabla 9

*Compromiso de continuidad*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Débil	67	52%
Moderado	46	35%
Fuerte	17	13%
TOTAL	130	100%

Nota. Data conseguida de los trabajadores administrativos de la MPH.

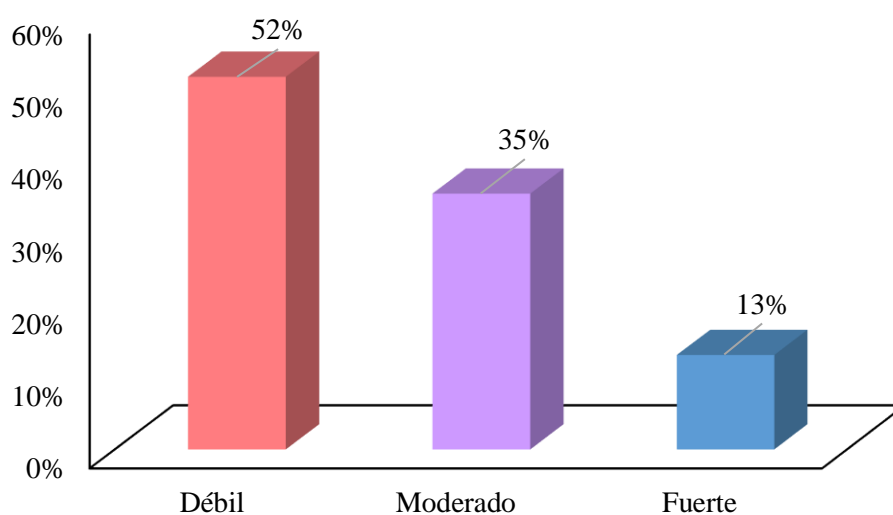


Figura 12. Compromiso de continuidad.

De las 130 personas correspondientes al personal administrativo, el 52 % muestra un compromiso de continuidad débil, dado que alegan no invertir demasiado tiempo y esfuerzo en la municipalidad. Asimismo, creen que pueden conseguir mejores oportunidades en otras organizaciones.

Por otro lado, el 35 % manifiesta un compromiso de continuidad moderado y el 13 % un compromiso de continuidad fuerte.

Tabla 10

*Compromiso normativo*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Débil	69	53%
Moderado	46	35%
Fuerte	15	12%
TOTAL	130	100%

Nota. Data conseguida de los trabajadores administrativos de la MPH.

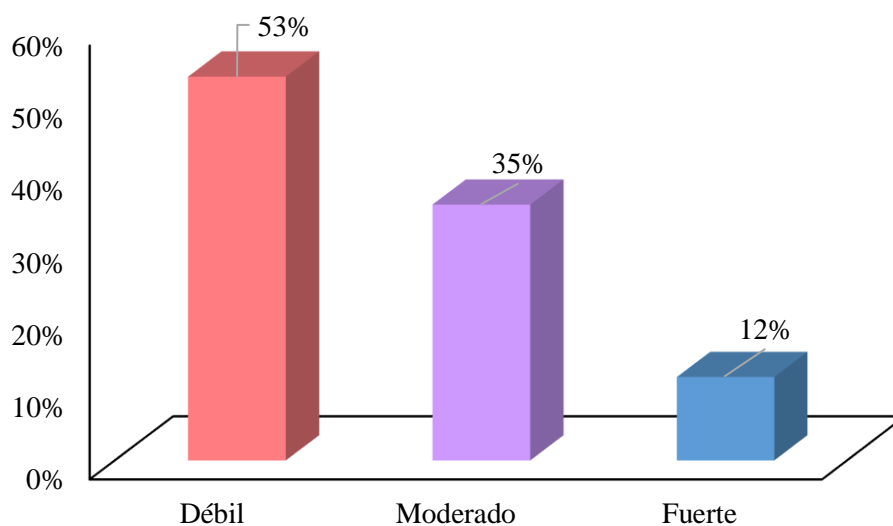


Figura 13. Compromiso normativo.

De las 130 personas correspondientes al personal administrativo, el 53 % muestra un compromiso normativo débil, dado que no se sienten obligados o con deber moral de continuar en la municipalidad, si encontraran otro empleo.

Por otro lado, el 35 % manifiesta un compromiso normativo moderado y el 12 % un compromiso normativo fuerte.



#### 4.1.4 Supuesto de normalidad

Tabla 11

*Prueba de normalidad con Kolmogorov-Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Coaching empresarial	0,124	130	0,000
Compromiso organizacional	0,242	130	0,000
Herramientas básicas	0,179	130	0,000
Herramientas generales	0,161	130	0,000
Herramientas competenciales	0,167	130	0,000
Compromiso afectivo	0,196	130	0,000
Compromiso de continuidad	0,164	130	0,000
Compromiso normativo	0,162	130	0,000

Los valores de las significancias (Sig.) se encuentran por debajo al 5 %, lo cual evidencia que las variables y dimensiones no respetan el supuesto de normalidad. En atención a lo cual, en la verificación de las hipótesis se aplicó el estadístico Rho de Spearman.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** El coaching empresarial no influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

**H<sub>1</sub>:** El coaching empresarial influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tabla 12

*Correlación entre coaching empresarial y compromiso organizacional*

		Coaching empresarial	Compromiso organizacional	
Rho de Spearman	Coaching empresarial	Coefficiente de correlación	1,000	0,680
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	130	130
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	0,680	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	130	130

Con una Sig. por debajo al 0.05, se presenta una correlación moderada de un valor  $r = 0.680$  que permite corroborar y aprobar la H<sub>1</sub>: El coaching empresarial influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

### Primera hipótesis específica

**H<sub>0</sub>:** Las herramientas básicas del coaching empresarial no influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

**H<sub>1</sub>:** Las herramientas básicas del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tabla 13

*Correlación entre herramientas básicas del coaching empresarial y compromiso organizacional*

		Herramientas básicas del coaching empresarial		
				Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Herramientas básicas del coaching empresarial	Coefficiente de correlación	1,000	0,628
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	130	130
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	0,628	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	130	130

Con una Sig. por debajo al 0.05, se presenta una correlación moderada de un valor  $r = 0.628$  que permite corroborar y aprobar la H<sub>1</sub>: Las herramientas básicas del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

## Segunda hipótesis específica

**H<sub>0</sub>:** Las herramientas generales del coaching empresarial no influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

**H<sub>1</sub>:** Las herramientas generales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tabla 14

*Correlación entre herramientas generales del coaching empresarial y compromiso organizacional*

		Herramientas generales del coaching empresarial		Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Herramientas generales del coaching empresarial	Coefficiente de correlación	1,000	0,602
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	130	130
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	0,602	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	130	130

Con una Sig. por debajo al 0.05, se presenta una correlación moderada de un valor  $r = 0.602$  que permite corroborar y aprobar la H<sub>1</sub>: Las herramientas generales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

### Tercera hipótesis específica

**H<sub>0</sub>:** Las herramientas competenciales del coaching empresarial no influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

**H<sub>1</sub>:** Las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tabla 15

*Correlación entre herramientas competenciales del coaching empresarial y compromiso organizacional*

		Herramientas competenciales del coaching empresarial		Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Herramientas competenciales del coaching empresarial	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 130	0,698 0,000 130
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,698 0,000 130	1,000 . 130

Con una Sig. por debajo al 0.05, se presenta una correlación moderada de un valor  $r = 0.698$  que permite corroborar y aprobar la H<sub>1</sub>: Las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Se corroboró que el coaching empresarial influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023, con un valor  $r = 0.680$ . Esto es semejante a lo hallado por Vega (2021), quien constató que el coaching incidía en la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de Jangas.

Se corroboró que las herramientas básicas del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023, con un  $r = 0.628$ . Esto es semejante a lo hallado por Ramos (2022), quien constató que la aplicación del coaching lograba incrementar el desempeño de los servidores públicos de un municipio de Piura, con un valor  $r = 0.913$ . De igual modo, guarda similitud con el estudio de Hurtado (2021) quien reveló que el compromiso organizacional incidía en el desempeño del personal administrativo de un municipio de Huánuco.

Se corroboró que las herramientas generales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023, con un  $r = 0.602$ . Esto es semejante a lo hallado por Cabrera (2020), quien constató una asociación entre las actitudes personales y el compromiso organizacional, con un valor  $r = 0.895$ . De igual forma, guarda similitud con el estudio de Orozco, et al. (2022), quienes hallaron que la percepción de oportunidades de desarrollo profesional, así como el nacimiento de interacciones y emociones saludables en la práctica laboral influían en el compromiso del profesorado de una universidad.

Se corroboró que las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023, con un  $r = 0.698$ . Esto es semejante a lo hallado por Piedrahita (2019), quien constató que la aplicación del coaching en un grupo de participantes incidía a que tuvieran un mayor conocimiento acerca de su estilo de liderazgo. De igual manera, guarda semejanza con la investigación de García, et al. (2021) quienes hallaron que la gestión y práctica del coaching y *empowerment* fortalecía el talento humano, generando beneficios para el desarrollo organizacional y económico de las organizaciones.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. Con una Sig. por debajo al 0.05, se presentó una correlación moderada de un valor  $r = 0.680$  que permitió corroborar y aprobar que el coaching empresarial influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En virtud de ello, se sintetiza que a medida que se gestionen y practiquen las herramientas del coaching empresarial, entonces, los colaboradores podrán manifestar mayores sentimientos de compromiso afectivo, de continuidad y normativo por la entidad.
2. Con una Sig. por debajo al 0.05, se presentó una correlación moderada de un valor  $r = 0.628$  que permitió corroborar y aprobar que las herramientas básicas del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En virtud de ello, se sintetiza que a medida que se gestionen y practiquen las herramientas básicas del coaching empresarial, entonces, se creará una atmósfera de apoyo y confianza, basada en la escucha activa y en la formulación de interrogantes y retroalimentación que hagan reflexionar a los colaboradores sobre su desempeño y compromiso con la institución.
3. Con una Sig. por debajo al 0.05, se presentó una correlación moderada de un valor  $r = 0.602$  que permitió corroborar y aprobar que las herramientas gerenciales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En virtud de ello, se sintetiza que a medida que se gestionen y practiquen las herramientas gerenciales del coaching empresarial, entonces, se creará un ambiente en el que los gerentes o jefes de área implementarán estrategias y técnicas que ayudarán a los colaboradores a identificar sus puntos fuertes y de mejora; a formular objetivos



personales y profesionales claros, realizables y medibles; a cambiar sus creencias limitantes; a conocer y regular sus emociones; a identificar y eliminar de sus hábitos aquellos comportamientos negativos; y a crear una imagen mental positiva de ellos, con la intención de acrecentar el desempeño del personal y formar lazos afectivos entre este y la municipalidad.

4. Con una Sig. por debajo al 0.05, se presentó una correlación moderada de un valor  $r = 0.698$  que permitió corroborar y aprobar que las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En virtud de ello, se sintetiza que a medida que se gestionen y practiquen las herramientas competenciales del coaching empresarial, entonces, se creará un ambiente en el que los gerentes o jefes de área implementarán, a través del liderazgo, medios oportunos para una comunicación organizacional efectiva, aplicarán estrategias que van a permitir encarar eficientemente los conflictos laborales y ayudarán a sus subalternos a desarrollar habilidades para que aprendan a trabajar en equipo y a gestionar su tiempo, con la intención de fortalecer los sentimientos de pertenencia, de continuidad y de deber moral de ellos.

## **6.2 Recomendaciones**

1. Incorporar valores, normas y estrategias que involucren a los trabajadores en los procesos organizacionales (toma de decisiones, comunicación, liderazgo, etc.) de la entidad.
2. Emplear métodos o técnicas que ayuden a los trabajadores a analizar sus fortalezas y debilidades, a establecer objetivos personales y profesionales, a cambiar sus creencias limitantes, a desarrollar su autoconciencia y autocontrol, a eliminar sus comportamientos negativos y a construir visualizaciones positivas de ellos.
3. Realizar sesiones de coaching que ayuden a conocer y evaluar el estilo de liderazgo de los gerentes o jefes, con la finalidad que puedan adaptarlo según las necesidades y situaciones que se presenten en la entidad.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

- Cabrera, H. (2020). *Actitudes personales y compromiso organizacional en la Institución Educativa N.º 82664 de Bambamarca* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Hurtado, J. (2021). *Compromiso organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los administrativos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco - 2019* (tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.
- León, L. (2018). *Compromiso organizacional y su relación con la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto en el año 2016* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú.
- Piedrahita, M. (2019). *Análisis de la incidencia del coaching ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo* (tesis de maestría) Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Ramos, A. (2022). *Coaching y desempeño laboral de los funcionarios de un municipio de Piura, 2022* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Piura, Perú.
- Vega, H. (2021). *La técnica del coaching y la identidad corporativa en los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Jangas, Huaraz - 2018* (tesis de maestría). Universidad Nacional Santiago Antúñez de Mayolo, Huaraz, Perú.

### 7.2 Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2016). *Cuestiones sobre gestión de personas. Qué hacer para resolverlas* (1ª ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Asociación Española de Coaching (ASESCO). (2018). *El coaching se hace mayor: El libro blanco del coaching* (1ª ed.). España: Editorial Círculo Rojo.
- Ballesteros, L. (2020). *Coaching empresarial: Guía práctica desde una mirada científica* (1ª ed.). España: Editorial Síntesis.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.

- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Teseo.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9ª ed.). Madrid, España: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2020). *Metodología de la investigación. Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales* (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Alpha Editorial.
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, Á. (2019). *Coaching empresarial* (1ª ed.). Málaga, España: ICB Editores.

### 7.3 Fuentes hemerográficas

- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60). Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- García, J., Paz, A., & Pinto, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(3), 219-231. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740014>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16ª ed.). Londres, Reino Unido: Routledge.
- Gómez, C., Gómez, D., & Pulgarín, H. (2019). Coaching as a Professional Development Strategy for Adjunct Instructors in a Colombian University. *Profile Issues in Teachers` Professional Development*, 21(1), 121-135. doi:10.15446/profile.v21n1.71362
- Orozco, M., Bravo, H., Ruvalcaba, N., González, M., Vázquez, C., & Vázquez, J. (2022). Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como

predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(1), 42-55. doi:10.14718/ACP.2022.25.1.4

Ramírez, V., & Mapén, F. (2019). Evaluación del compromiso organizacional de servidores públicos en México. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 166-181. doi:10.35381/r.k.v4i8.263

#### 7.4 Fuentes electrónicas

Carabantes, F. (2020). *Coaching empresarial: Definición, origen y beneficios*. Mirada Consciente. Recuperado de <https://coachingmiradaconsciente.com/coaching/que-es-coaching-empresarial/#:~:text=Origen%20del%20coaching%20empresarial,-Uno%20de%20los&text=A%20mediados%20de%20los%20años,de%20inspiración%20para%20John%20Whitmore>.

Observatorio de RR.HH. (19 de diciembre de 2019). *Tan solo el 13 % de los empleados a nivel mundial afirma sentirse comprometido*. Observatorio de RR.HH. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/tan-solo-el-13-de-los-empleados-a-nivel-mundial-afirma-sentirse-comprometido.html#:~:text=Según%20el%20informe%20Workforc>

Sosa, R. (6 de setiembre de 2017). *¿Qué es y cuándo surge el coaching?* Cátedra Carlos Llanos. Recuperado de <https://www.carlosllanocatedra.org/blog-management/cuando-surge-el-coaching#:~:text=Para%20identificar%20el%20origen%20del,de%20preguntar%20más%20que%20responder>.

## ANEXOS

### 1. Matriz de consistencia

**Título: Coaching empresarial y compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.**

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>GENERAL</b>	¿De qué manera el coaching empresarial influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?	Determinar de qué manera el coaching empresarial influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	El coaching empresarial influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	<p style="text-align: center;"><b>COACHING EMPRESARIAL</b> <i>(Variable independiente)</i></p> <p><b>Dimensión 1: Herramientas básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de rapport</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Preguntas efectivas</li> <li>- Feedback honesto y abierto</li> </ul> <p><b>Dimensión 2: Herramientas generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de fortalezas y debilidades</li> <li>- Establecimiento de objetivos claros</li> <li>- Cambio de creencias</li> <li>- Inteligencia emocional</li> <li>- Cambio de comportamientos</li> <li>- Visualizaciones</li> </ul> <p><b>Dimensión 3: Herramientas competenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	<p><b>1. Enfoque de la investigación:</b> Cuantitativo</p> <p><b>2. Diseño de investigación:</b> No experimental, transversal</p> <p><b>3. Nivel de investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>4. Población:</b> 195 trabajadores administrativos</p> <p><b>Muestra:</b> 130 trabajadores administrativos</p> <p><b>5. Técnica e instrumento de recolección de</b></p>
<b>ESPECÍFICOS</b>	¿De qué manera las herramientas básicas del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?	Establecer de qué manera las herramientas básicas del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	Las herramientas básicas del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.		

<p>¿De qué manera las herramientas generales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?</p>	<p>Establecer de qué manera las herramientas generales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.</p>	<p>Las herramientas generales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de conflictos</li> <li>- Gestión del tiempo</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b> <i>(Variable dependiente)</i></p> <p><b>Dimensión 1: Compromiso afectivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimiento de pertenencia</li> <li>- Satisfacción de necesidades</li> <li>- Objetivos de la empresa como si fueran propios</li> </ul>	<p><b>datos:</b> Encuesta, cuestionario</p> <p><b>6. Unidad de medida:</b> Cualitativa</p> <p><b>7. Nivel de medición:</b> Ordinal</p> <p><b>8. Análisis de interpretación de la información:</b> Software SPSS v.26</p>
<p>¿De qué manera las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?</p>	<p>Establecer de qué manera las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.</p>	<p>Las herramientas competenciales del coaching empresarial influyen significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional</li> </ul> <p><b>Dimensión 2: Compromiso de continuidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sacrificios</li> <li>- Perjuicios para la familia</li> <li>- Alternativas laborales</li> </ul> <p><b>Dimensión 3: Compromiso normativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligación</li> <li>- Deber moral</li> </ul>	

## 2. Instrumento de investigación



### Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

#### **CUESTIONARIO SOBRE COACHING EMPRESARIAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Este cuestionario busca conocer su opinión acerca del coaching empresarial y el compromiso organizacional en la MPH – Huacho. Se le agradece contestar con total honestidad, a las preguntas formuladas en el cuadro de abajo. Cabe recalcar que sus respuestas son reservadas para esta investigación.

#### I. DATOS DEL ENCUESTADO

##### 1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>COACHING EMPRESARIAL</b>					
<b>I. HERRAMIENTAS BÁSICAS</b>					
1. Cuando entabla comunicación con el gerente o jefe, usted percibe que están siendo empáticos con su sentir, lo cual le permite hablar con menos resistencia sobre sus asuntos o problemas.					
2. Cuando entabla comunicación con el gerente, jefe o compañeros siente que es escuchado.					
3. Cuando entabla comunicación con el gerente o jefe, usted percibe que le realizan preguntas que le ayudan a comprender y mejorar su comportamiento.					
4. El gerente o jefe de su área le brinda retroalimentación continua, clara y honesta.					

<b>II. HERRAMIENTAS GENERALES</b>					
5. Se fomenta el uso de herramientas como el feedback 360° o la ventana de Johari para que usted pueda identificar sus puntos fuertes y de mejora.					
6. El gerente o jefe de su área le ayuda a formular objetivos claros, realizables y medibles para mejorar su desempeño.					
7. El gerente o jefe fomenta lecturas, reuniones motivadoras u otras técnicas que le ayudan a cambiar sus creencias limitantes por unas potenciadoras.					
8. El gerente o jefe le ayuda a conocer sus emociones y regularlas, por medio de la autoconciencia y autocontrol.					
9. El gerente o jefe le ayuda a identificar y sacar de sus hábitos aquellos comportamientos negativos o patrones de acción que dañan su autoestima y desempeño.					
10. El gerente o jefe por medio de sesiones le ayuda a crear una imagen mental positiva sobre usted y sus sueños.					
<b>III. HERRAMIENTAS COMPETENCIALES</b>					
11. Se implementan medios adecuados para que el intercambio de información sea efectivo.					
12. El estilo de liderazgo del gerente o jefe orienta, motiva e inspira a los integrantes del equipo y a los demás colaboradores.					
13. Se fomentan y desarrollan habilidades para que los colaboradores aprendan a trabajar en equipo.					
14. Se definen y aplican estrategias que permitan a los trabajadores encarar de manera eficiente los conflictos laborales.					
15. Se busca que los colaboradores potencien su capacidad para gestionar con competencia y efectividad su tiempo y tareas laborales.					
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
<b>I. COMPROMISO AFECTIVO</b>					
16. Siente que ha formado lazos afectivos con la municipalidad, identificándose con ella.					
17. La municipalidad satisface sus necesidades y prioridades laborales.					
18. Usted siente como si fueran propios los objetivos de la municipalidad.					
19. Siente que los valores y normas de la municipalidad fortalecen su sentimiento de compromiso con ella.					
<b>II. COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>					
20. Usted le dedica mucho esfuerzo y tiempo a la municipalidad.					
21. Su familia podría verse afectada si dejara su puesto de trabajo.					
22. Usted siente que hay mejores oportunidades en otras empresas.					
<b>III. COMPROMISO NORMATIVO</b>					
23. Usted se siente obligado de continuar trabajando para la municipalidad.					
24. Usted siente deber moral de quedarse en la municipalidad, debido a que esta le ha ayudado en su desarrollo profesional.					



### 3. Data de confiabilidad

Muestra piloto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	1	1	1	1	3	3	3	2	1	1	2	1	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1
3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	2	5	3	4	4	5	2	2	4	4	4	5
4	4	3	4	4	5	4	4	2	4	3	2	4	1	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4
5	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	3	1	4	5	4	3	2	3	4	1	3
6	1	2	1	2	1	4	5	3	3	2	3	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	2	1	1	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	2	2	2	2	4	3	3	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	3	3	1	1	1	2	1
10	1	3	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2	3	2	3	2	4	2	3	1	1
11	2	2	3	4	4	3	3	3	5	5	3	4	3	5	4	5	4	3	3	5	5	5	4	5
12	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1
13	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	4	1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	1
14	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1
15	3	4	2	3	2	3	2	1	1	3	1	2	2	1	3	3	2	1	2	3	1	3	3	1
16	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
18	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
19	2	2	3	2	2	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	2	1	3	1	3	1	3	3
20	3	2	2	2	2	3	4	3	3	1	3	2	4	3	3	1	2	3	1	3	3	1	2	3

#### 4. Base de datos

N.º	X	Y	X			Y		
			D1	D2	D3	D4	D5	D6
1	23	17	8	8	7	8	6	3
2	27	15	4	13	10	10	3	2
3	58	34	16	24	18	15	10	9
4	52	32	15	22	15	15	9	8
5	26	29	6	9	11	16	9	4
6	36	14	6	18	12	4	3	7
7	15	9	4	6	5	4	3	2
8	26	9	5	12	9	4	3	2
9	31	14	8	13	10	8	3	3
10	23	21	6	11	6	10	9	2
11	53	39	11	23	19	15	15	9
12	21	15	6	8	7	8	5	2
13	24	20	6	8	10	15	3	2
14	23	15	7	7	9	6	5	4
15	33	19	12	12	9	8	7	4
16	25	9	8	8	9	4	3	2
17	31	19	7	13	11	8	6	5
18	21	14	6	8	7	5	5	4
19	35	18	9	13	13	7	5	6
20	40	19	9	16	15	7	7	5
21	48	29	13	18	17	14	10	5
22	31	17	8	12	11	8	5	4
23	20	29	7	6	7	16	11	2
24	32	32	4	18	10	17	11	4
25	51	29	9	23	19	14	11	4
26	38	18	6	21	11	5	9	4
27	37	29	8	16	13	16	9	4
28	47	36	10	21	16	18	11	7
29	15	9	4	6	5	4	3	2
30	22	9	5	10	7	4	3	2
31	31	14	8	13	10	8	3	3
32	23	20	6	11	6	10	8	2
33	29	15	8	10	11	10	3	2
34	15	15	4	6	5	8	5	2
35	40	18	7	22	11	7	3	8
36	34	32	9	13	12	15	11	6
37	34	19	12	12	10	8	7	4
38	29	21	9	9	11	10	3	8
39	31	19	9	12	10	8	6	5
40	23	14	6	9	8	5	5	4
41	30	18	8	13	9	7	5	6

<b>42</b>	32	20	9	12	11	8	7	5
<b>43</b>	48	29	13	18	17	14	10	5
<b>44</b>	29	17	8	11	10	8	5	4
<b>45</b>	20	29	7	6	7	16	11	2
<b>46</b>	29	17	8	11	10	9	5	3
<b>47</b>	23	20	4	9	10	9	9	2
<b>48</b>	29	20	5	13	11	10	8	2
<b>49</b>	20	20	4	8	8	9	9	2
<b>50</b>	49	31	13	19	17	13	11	7
<b>51</b>	30	18	9	12	9	10	5	3
<b>52</b>	23	17	4	11	8	8	6	3
<b>53</b>	18	20	4	8	6	9	9	2
<b>54</b>	29	19	9	11	9	8	6	5
<b>55</b>	21	15	4	11	6	8	4	3
<b>56</b>	23	20	6	8	9	9	7	4
<b>57</b>	34	20	8	12	14	7	8	5
<b>58</b>	28	20	4	13	11	7	9	4
<b>59</b>	25	20	8	9	8	8	9	3
<b>60</b>	22	26	7	8	7	13	11	2
<b>61</b>	28	16	8	11	9	7	6	3
<b>62</b>	32	20	9	14	9	7	6	7
<b>63</b>	35	29	8	13	14	11	11	7
<b>64</b>	46	27	14	17	15	11	9	7
<b>65</b>	19	11	4	8	7	5	4	2
<b>66</b>	20	12	6	7	7	5	4	3
<b>67</b>	22	16	4	10	8	7	6	3
<b>68</b>	25	12	8	9	8	6	3	3
<b>69</b>	28	19	7	13	8	8	7	4
<b>70</b>	21	12	6	9	6	4	5	3
<b>71</b>	20	16	4	9	7	6	6	4
<b>72</b>	35	20	9	15	11	8	8	4
<b>73</b>	32	27	7	15	10	11	9	7
<b>74</b>	41	19	13	17	11	7	5	7
<b>75</b>	28	18	8	12	8	10	5	3
<b>76</b>	35	20	12	12	11	8	6	6
<b>77</b>	50	27	15	19	16	10	9	8
<b>78</b>	32	19	8	13	11	8	6	5
<b>79</b>	25	15	4	13	8	8	4	3
<b>80</b>	38	20	10	15	13	7	7	6
<b>81</b>	41	25	11	17	13	12	8	5
<b>82</b>	45	27	13	17	15	12	10	5
<b>83</b>	35	20	8	15	12	8	6	6
<b>84</b>	50	32	13	19	18	13	11	8
<b>85</b>	30	16	8	12	10	7	6	3
<b>86</b>	40	26	9	18	13	10	9	7

<b>87</b>	46	28	14	15	17	12	9	7
<b>88</b>	33	20	9	13	11	10	6	4
<b>89</b>	35	27	8	16	11	11	9	7
<b>90</b>	36	17	7	17	12	5	5	7
<b>91</b>	32	18	9	13	10	10	5	3
<b>92</b>	32	20	12	11	9	8	6	6
<b>93</b>	52	27	15	20	17	10	9	8
<b>94</b>	31	19	9	12	10	8	6	5
<b>95</b>	25	15	4	13	8	8	4	3
<b>96</b>	39	20	10	15	14	8	6	6
<b>97</b>	35	20	7	15	13	7	8	5
<b>98</b>	47	27	13	18	16	12	10	5
<b>99</b>	41	20	8	19	14	8	6	6
<b>100</b>	48	32	13	18	17	13	11	8
<b>101</b>	28	16	8	11	9	7	6	3
<b>102</b>	40	20	9	18	13	7	6	7
<b>103</b>	25	14	5	11	9	4	6	4
<b>104</b>	27	17	8	10	9	8	4	5
<b>105</b>	21	13	4	9	8	6	5	2
<b>106</b>	55	31	16	20	19	14	10	7
<b>107</b>	29	16	7	13	9	6	5	5
<b>108</b>	26	19	7	10	9	8	8	3
<b>109</b>	52	32	12	21	19	14	11	7
<b>110</b>	25	19	6	9	10	9	6	4
<b>111</b>	54	32	14	22	18	16	9	7
<b>112</b>	54	17	15	25	14	6	4	7
<b>113</b>	23	17	8	8	7	8	6	3
<b>114</b>	50	33	16	18	16	13	12	8
<b>115</b>	58	34	16	24	18	15	10	9
<b>116</b>	54	32	15	22	17	15	9	8
<b>117</b>	48	41	11	22	15	17	15	9
<b>118</b>	58	34	16	23	19	15	10	9
<b>119</b>	57	34	14	24	19	15	11	8
<b>120</b>	42	33	9	19	14	14	13	6
<b>121</b>	45	20	12	19	14	9	7	4
<b>122</b>	27	14	5	12	10	4	6	4
<b>123</b>	24	13	6	10	8	6	4	3
<b>124</b>	26	18	4	12	10	8	7	3
<b>125</b>	27	16	8	11	8	8	5	3
<b>126</b>	30	17	7	14	9	7	6	4
<b>127</b>	41	19	9	19	13	11	3	5
<b>128</b>	31	20	9	11	11	10	7	3
<b>129</b>	45	29	12	18	15	13	10	6
<b>130</b>	33	29	9	14	10	13	10	6

---

M(o). MAZUELOS CARDOZA SERGIO RAFAEL  
**ASESOR**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]**  
**PRESIDENTE**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]**  
**SECRETARIO**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]**  
**VOCAL**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del segundo vocal]**  
**VOCAL**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del tercer vocal]**  
**VOCAL**