

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y el trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú

Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Administración de Negocios

Autor:

Grimaldo Rojas Gonzales

Asesora:

Dra. Karla Liliana Haro Zea

Lima, diciembre 2023

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Karla Haro Zea, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: "Modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y el trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú" del autor Grimaldo Rojas Gonzales tiene un índice de similitud de 9 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 19 días del mes de diciembre del año 2023



Karla Haro Zea

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR

En Lima, Ñaña, Villa Unión, el día 19 de diciembre del año 2023, siendo las 15:00 horas se reunieron en la sala virtual zoom <https://adventistas.zoom.us/j/87916773552> de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzales y los demás miembros siguientes:


Secretario:	Dr. Iván Apaza Romero
Vocal:	Dr. Luis Eddie Cotacallapa Subia
Vocal:	Dr. Guillermo Mamani Apaza
Vocal:	Dr. Julio César Rengifo Peña
Asesor:	Dra. Karla Liliana Haro Zea

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: **"Modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y el trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú"**; del egresado: Grimaldo Rojas Gonzales, conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en Administración de Negocios.

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (20'). Concluida la misma, el Presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 18 ESCALA BUENO CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

El Presidente del Jurado hizo alusión al doctorando y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.



Presidente

Secretario

Candidato

Vocal

Vocal

Dedicatoria

A Dios, en primer lugar, porque él nos da la oportunidad de prepararnos y servirle de la mejor manera en su viña siendo un discípulo de Cristo quien es mi guía, mi fortaleza y mi protector. A mi amada esposa Teresa junto a mis queridos hijos, Ana Paula, Mariah Alessandra y Diego Fabrizio, sin el apoyo y la comprensión de ellos este sueño de estudiar este doctorado no hubiese sido posible; ellos siempre son mi inspiración y el motor de mi motivación para abrazar e ir por mis sueños y enfrentar los desafíos y lograr las metas propuestas en mi vida profesional. A mis padres, mis suegros, mis hermanos y demás familiares por estar pendiente y acompañar con sus oraciones para avanzar en esta caminar; esto al final es por y para ellos.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente primero a Dios, quien es el dador de la vida, mi padre, mi guía, mi luz, mi fortaleza y mi protector, mi todo; con su ayuda de él se logra todo sin él nada.

Agradezco enormemente a mi amada esposa Teresa porque fue ella la que más se sacrificó postergando sus sueños y darme la oportunidad de avanzar en mi desarrollo profesional, siempre me apoyó en todos los sentidos a realizar este tan importante estudio, quien constantemente me anima a seguir adelante aun cuando las fuerzas se nos agotan me animas a seguir conquistando nuevos desafíos, no hay forma de poder pagar todo este sacrificio solo quiero decir gracias, ¡te amo mucho!; porque junto a nuestros hijos tenemos el mayor desafío de nuestras vidas que es avanzar en este caminar hacia la patria Celestial.

Agradezco a la administración de Iglesia Adventista del 7mo. Día representada por sus campos APCE e instituciones SEHS NORTE, a la Universidad Peruana Unión Campus Tarapoto, por darme la oportunidad y apoyo para avanzar en mis estudios de posgrado tanto la maestría como el doctorado, nuestro compromiso es dar lo mejor de nosotros con nuestro talento para servir a su iglesia.

Agradecer a los líderes de la escuela de posgrado unidad de empresariales de la UPeU representada por la Dra. Gladys Toyohama porque en esta última etapa me brindó todo el apoyo para avanzar en el proceso de acabar este proyecto, a mi asesora la Dra, Karla Haro por la exigencias y observaciones para avanzar esta tesis y asegurar que tenga la calidad y el rigor científico, a mis dictaminadores Dr. Julio Rengifo, Dr. Luis Cotacallapa y Dr. Guillermo Mamani, por los aportes a este proyecto.

Como olvidar a los diferentes docentes y profesionales que ayudaron a evaluar el instrumento de las variables de este proyecto a los amigos de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín con sede en Tarapoto por darnos la oportunidad de tomar

como objeto de estudio a las empresas asociadas a dicha entidad y a cada uno profesional que hizo su aporte de una u otra manera, tal vez no pueda mencionarlo pero tengo gratitud en el corazón porque se dieron un tiempo cooperar con este proyecto.

Agradecer a mis familiares y en especial a mis padres y suegros siempre preocupados por nuestro bienestar de toda la familia apoyando e inspirando por su perseverancia y entrega a dar lo mejor para los nietos y todo el círculo familiar.

Por último y no menos importante, agradecer a todos los compañeros del doctorado que estuvieron allí motivándonos para avanzar y quiero mencionar a Gloria Luy que admiramos su perseverancia para vencer la adversidad y su entrega y pasión a lo que hace, no puedo dejar de mencionar a un compañero Dr. Joel Cruz Tarrillo por el acompañamiento y ayuda en el desarrollo de este proyecto.

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	5
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	20
1.1. Descripción de la Situación Problemática	21
1.2. Problema General	26
1.2.1 Problemas Específicos	26
1.3. Justificación y Viabilidad	27
1.3.1. Justificación Práctica	27
1.3.2. Justificación Social	27
1.3.3. Justificación Teórica	28
1.4. Objetivos de la Investigación	29
1.4.1. Objetivos Específicos	29
1.5. Presuposición Filosófica	30
Capítulo 2. Fundamentos Teóricos de la Investigación	32
2.1. Antecedentes.....	33
2.1.1 Antecedentes Nacionales	33
2.1.2 Antecedentes Internacionales.....	39
2.1.3 Marco Histórico	47
2.1.4 Bases Teóricas	51
2.1.4.1 Coaching.....	51
2.1.4.2 Origen del Coaching.....	53

2.1.4.3	Teorías Sobre el Coaching	57
2.1.5	Conceptualización de Coaching.....	63
2.1.5.1	Dimensiones del Coaching	68
2.1.6	Tipos de Coaching	69
	Nota: Elaboración propia	72
2.1.6.1	Coaching Empresarial /Organizacional	72
2.1.7	Escuelas y Líneas del Coaching.....	76
2.1.8	Modelos del Coaching	78
2.1.8.1	Modelo GROW.....	79
2.1.8.2	Etapas del Modelo GROW	81
2.1.8.3	Modelo Outcomes (Resultados).....	85
2.1.8.4	Modelo ACHIEVE.....	89
2.2.	Variable Compromiso Organizacional	92
2.2.1	Conceptualización del Compromiso Organizacional.....	92
2.2.2	Dimensiones del Compromiso Organizacional	93
2.2.3	Teoría del Compromiso Organizacional.....	98
2.2.4	Trabajo en Equipo.....	99
2.2.4.1	Definiciones	99
2.2.4.2	Condiciones Para el Trabajo en Equipo.....	102
2.2.4.3	Características Para Trabajar en Equipo.	107
2.2.4.4	Etapas en la Formación de Equipos	109
2.2.4.5	Dimensiones de Trabajo en Equipo.	111
2.2.5	Teorías de Trabajo en Equipo	114

2.3. Marco Conceptual.....	116
2.3.1 Relación entre Variables	117
2.3.1.1 Relación Directa.....	117
2.3.1.2 Relación Indirecta	118
2.3.1.3 Definición del modelo teórico para coaching empresarial.....	118
Capítulo 3. Diseño metodológico	122
3.1. Tipo de investigación	122
3.2. Diseño de la investigación.....	123
3.3. Población y muestra.....	125
3.3.1 Población.....	125
3.3.2 Muestra	126
3.4. Método y tipo de muestreo	127
3.5. Procedimiento de muestreo	127
3.6. Criterios de inclusión	128
3.7. Criterios de exclusión	128
3.8. Formulación de la hipótesis.....	128
3.8.1 Hipótesis principal	128
3.8.2 Hipótesis derivadas	128
3.9. Variables del estudio.....	130
3.9.1 Instrumento variable X: Coaching Empresarial.....	130
3.9.2 Instrumento variable Y1: Compromiso Organizacional	131

3.9.3	Instrumento variable Y2: Trabajo en equipo	131
3.10.	Instrumentos de recolección de datos.....	132
3.10.1	Validez de criterio.....	134
3.10.2	Validez de constructo.....	138
3.10.3	Validez de expertos.....	138
3.10.4	Confiabilidad de los instrumentos	148
3.11.	Recolección y análisis de datos.....	148
3.11.1	Recolección de datos.....	148
3.11.1.	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	149
3.11.2	Codificación y análisis de datos.....	149
3.11.3	Prueba piloto	149
3.11.4	Muestra de estudio	150
3.12.	Aspectos éticos.....	151
Capítulo 4.	<i>Resultados de la Investigación</i>	153
4.1.	Perfil sociodemográfico de los colaboradores	153
4.2.	Análisis Descriptivo del Constructo Coaching.....	155
4.3.	Análisis descriptivo del constructo Compromiso organizacional.....	157
4.4.	Análisis Descriptivo del Constructo Trabajo en Equipo.....	159
4.5.	Análisis Factorial Exploratorio del Constructo Coaching.....	162
4.6.	Análisis factorial exploratorio del constructo Compromiso organizacional	165
4.7.	Análisis factorial exploratorio del constructo trabajo en equipo	168

4.8.	Análisis factorial confirmatorio del constructo coaching.....	171
4.9.	Análisis factorial confirmatorio del constructo Compromiso organizacional.....	174
4.10.	Análisis Factorial Confirmatorio del Constructo Trabajo en Equipo	176
4.11.	Análisis de modelo estructural para comprobación de hipótesis generales.....	178
4.12.	Análisis del modelo estructural para la comprobación de las hipótesis específicas	179
4.13.	Análisis de modelo estructural para comprobación de hipótesis específicas 2....	182
Capítulo 5.	<i>Discusión, Implicaciones, Conclusiones Y Recomendaciones</i>.....	185
5.1.	Discusión e implicaciones	185
5.2.	Conclusiones	192
5.3.	Recomendaciones (considerar también en este apartado las futuras líneas de investigación).....	193
5.4.	Limitaciones.....	194
5.5.	Contribución del estudio	195

Índice de tablas

Tabla 1	38
Tabla 2	46
Tabla 3	55
Tabla 4	56
Tabla 5	65
Tabla 6	69
Tabla 7	70
Tabla 8	76
Tabla 9	77
Tabla 10	96
Tabla 11	108
Tabla 12	117
Tabla 13	132
Tabla 14	135
Tabla 15	136
Tabla 16	137
Tabla 17	140
Tabla 18	142
Tabla 19	144
Tabla 20	148
Tabla 21	154
Tabla 22	155

Tabla 23.....	158
Tabla 24.....	160
Tabla 25.....	162
Tabla 26.....	163
Tabla 27.....	165
Tabla 28.....	166
Tabla 29.....	168
Tabla 30.....	169
Tabla 31.....	172
Tabla 32.....	174
Tabla 33.....	176
Tabla 34.....	179
Tabla 35.....	180
Tabla 36.....	182
Tabla 37.....	182
Tabla 38.....	184

Índice de figuras

Figura 1	49
Figura 2	51
Figura 3	54
Figura 4	58
Figura 5	60
Figura 6	61
Figura 7	75
Figura 8	79
Figura 9	98
Figura 10	119
Figura 11	125
Figura 12	130
Figura 13	151
Figura 14	157
Figura 15	159
Figura 16	161
Figura 17	173
Figura 18	175
Figura 19	177
Figura 20	178
Figura 21	181
Figura 22	183

Índice de anexos

Anexo A. Operacionalización de las variables de estudio.....	226
Anexo B. Matriz de consistencia	230
Anexo C. Instrumentos de la Investigación	232
Anexo D. Carta de Autorización	238
Anexo E. Validación de instrumento	238

Resumen

El propósito de esta investigación es proponer un modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas de la Cámara de Comercio Producción y Turismo San Martín. A fin de lograr estos objetivos, el estudio se ha enmarcado en una cosmovisión positivista con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 409 participantes seleccionado bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados evidencian la estructura tridimensional del constructo coaching, de la misma manera para el constructo compromiso organizacional y para el constructo trabajo en equipo se evidencia una estructura factorial de cinco factores. Además, se encontró que el coaching empresarial influye en el trabajo en equipo con un $\beta=0.119$ y un P-valor = 0.006 y en el compromiso organizacional con un $\beta=0.719$ y un P-valor = 0.000, por otro lado, se determinó que el compromiso organizacional influye en trabajo en equipo $\beta=0.718$ y un P-valor = 0.000. En conclusión, el coaching empresarial es una herramienta efectiva para mejorar el compromiso organizacional: los hallazgos respaldan la idea de que el coaching empresarial tiene un impacto positivo y estadísticamente significativo en el compromiso organizacional y trabajo en equipo. Esto implica que las empresas pueden beneficiarse al invertir en programas de coaching para sus empleados, ya que esto puede aumentar su nivel de compromiso con la organización

Palabras-clave: coaching empresarial, Compromiso organizacional, trabajo en equipo, Couch, couchee.

Abstract

The purpose of this research is to propose a business coaching model to improve organizational commitment and teamwork in the associated companies of the San Martín Chamber of Commerce Production and Tourism. The study has been framed in a positivist worldview with a quantitative approach to achieve these objectives. The sample was made up of 409 participants selected under non-probabilistic convenience sampling. The results show the three-dimensional structure of the coaching construct; similarly, a factorial structure of five factors is evident for the organizational commitment and teamwork construct. In addition, it was found that business coaching influences teamwork with a $\beta=0.119$ and a P-value = 0.006 and organizational commitment with a $\beta=0.719$ and a P-value = 0.000. On the other hand, it was determined that organizational commitment influences teamwork $\beta=0.718$ and a P-value = 0.000. In conclusion, business coaching is an effective tool for improving organizational commitment: the findings support the idea that business coaching has a positive and statistically significant impact on organizational commitment and teamwork. This implies that companies can benefit from investing in coaching programs for their employees, as this can increase their level of commitment to the organization.

Keywords: business coaching, Organizational commitment, teamwork, Couch, couchee.

Introducción

Todos somos conscientes que vivimos en un momento que el común denominador son las exigencias desafiantes para adaptarse a nuevas tendencias, a nuevas prácticas empresariales donde las organizaciones se enfrentan a cambios disruptivos; por lo que a medida que hay más avance tecnológico se ha dado un vuelco a la manera de hacer las cosas y esto permite redefinir las relaciones entre las organizaciones y sus empleados; por lo que las organizaciones necesitan adoptar una nueva manera de hacer las cosas haciendo uso del coaching empresarial porque te permite crear una nueva cultura de alto rendimiento porque permite compromiso, práctica y tiempo. (Alonso, 2019).

Es claro que el mundo ha evolucionado y con él, la forma de direccionar y organizar las empresas, donde sólo a través de la importancia del talento humano, la satisfacción de sus necesidades y el desarrollo de sus competencias dentro de la misma organización (respaldando a la Teoría de la Motivación Humana del conductual humanista Abraham Maslow en el año 1943) se ha podido llegar a la consecución de los objetivos establecidos (Colvin & Rutland, 2008). Asimismo, en aras de lograr el desarrollo de las diversas competencias laborales del talento humano, entendiéndose la competencias laborales como: “los atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior en el trabajo” (Escobar, 2005, p. 40) , o, como “la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada” Casique (2018)

El presente estudio se enfoca principalmente en proponer un modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo aplicado a las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín que pretende enfocar el coaching como una herramienta para tener un mejor rendimiento en los colaboradores relacionados con las empresas.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

3.11. Descripción de la Situación Problemática

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más complejos en un contexto de mercado muy exigente. Tanto las pequeñas y medianas empresas como las grandes corporaciones necesitan implementar estrategias de gestión que les permitan adaptarse y sobrevivir en este entorno. Una gestión estratégica e innovadora es clave para proponer alternativas y garantizar la permanencia de las compañías. En la nueva gestión empresarial se están priorizando estrategias para potenciar el talento humano y conformar equipos de alto desempeño, siendo una herramienta muy útil el coaching o acompañamiento personalizado, que permite desarrollar al máximo las habilidades del personal (Jiménez et al., 2015).

En los últimos años, las empresas se han desarrollado en un contexto altamente competitivo se requiere que las organizaciones sean más ágiles y cuenten con colaboradores competentes en nuevas técnicas de gestión referente al talento humano. Esto permite alcanzar los objetivos organizacionales y fomentar, tanto el desarrollo personal de los empleados, como el crecimiento indirecto de las compañías. Las nuevas demandas del entorno obligan a implementar enfoques novedosos para potenciar las capacidades del capital humano. Solo aquellas empresas que logren adaptarse y potenciar el talento de sus integrantes mediante técnicas efectivas de gestión de personas, podrán desempeñarse exitosamente en este complejo escenario (Vidal-Salazar et al., 2011).

En un contexto de constantes y rápidos cambios, las organizaciones del siglo XXI requieren convertirse en equipos con habilidades comunicacionales y relacionales avanzadas para mantenerse competitivas. Es necesario valorar la diversidad y, sobre todo, comprometerse con el trabajo colaborativo. En este escenario, el coaching empresarial puede desempeñar un rol vital al facilitar la adaptación, incrementar la productividad mediante un clima laboral más

agradable y creativo, y aumentar la satisfacción de los clientes. Las empresas que logren desarrollar equipos altamente cohesionados, con mentalidad abierta y dispuestos a aprender, estarán mejor preparadas para afrontar la volatilidad del entorno actual. El coaching provee herramientas poderosas para potenciar el talento humano y enfrentar de manera ágil los desafíos de un mundo en constante cambio (Hackman et al., 2005).

Según Angel (2014) el coaching implica lidiar con la complejidad, ya que su objeto de estudio, comprensión y servicio es el ser humano, cuya naturaleza es compleja, discontinua y no lineal. Muchos de los desafíos derivados de dicha complejidad son conocidos, pero la mayoría permanecen desconocidos. Es así como la complejidad debe transformarse en el recurso y estrategia del coaching para convertirlo en una valiosa herramienta de gestión organizacional. El coaching aborda la impredecibilidad de la conducta humana mediante un enfoque integral que permite desarrollar el potencial de las personas y equipos. Al hacer de la complejidad humana su materia prima, el coaching se posiciona como un instrumento útil para que los líderes alcancen el éxito en la dirección de las organizaciones contemporáneas.

Por otro lado, el coaching ha venido cobrando importancia en el ámbito de la empresa, por lo que, su aplicabilidad ha sido mayor en estos últimos tiempos, básicamente desde los años 1980 en adelante. Es importante mencionar que algunos referentes del campo empresarial han escrito de coaching tomado como modelo a los entrenadores como dirigían los equipos de fútbol, como estos obtenían el mayor rendimiento de cada integrante del equipo para triunfar o ganar un partido en particular, los métodos aplicados en el deporte rey también han servido para fortalecer los equipos empresariales (Andrade, 2012).

La actual competencia desleal y la variabilidad de las organizaciones en el entorno económico, político y social en el que operan, han llevado a las personas a darse cuenta del valor

de los recursos humanos en la organización y creer que esto se debe a la realización de un alto grado de compromiso. El compromiso organizacional se ha convertido en un tema de extensa investigación, por lo que el éxito o el fracaso de las organizaciones se ha convertido en un desafío en lograr tener colaboradores que se sientan identificados y comprometidos con sus organizaciones (Zayas-Agüero et al., 2016).

La globalización exige que las empresas cuenten con trabajadores comprometidos y que sean creativo, productivo y dispuestos a trabajar para hacer que la organización sea más competitiva y sostenible y obtener una ventaja competitiva en el mercado. Depende del nivel de compromiso del empleado con la unidad de trabajo y su sentimiento de estar involucrado activamente, como se mencionó anteriormente (Sánchez, 2013).

Los líderes saben que el bajo compromiso de los empleados es una señal de pérdida de valor, es algo que quieren arreglar, pero no saben cómo, por lo que brindan servicios aleatorios, con la esperanza de que muevan la aguja y puedan fomentar la confianza organizacional y por ende aumentar la productividad de los empleados, niveles de energía, mejorar la colaboración y cultivar una fuerza laboral más feliz y leal (Peña Cárdenas et al., 2016).

En estos tiempos, la gente habla de la felicidad en el lugar de trabajo desde diferentes ángulos y puede afectar a trabajadores y organizaciones de diferentes formas. De manera similar, los trabajadores que se encuentran con problemas de salud en el trabajo pueden ser menos productivos, seguir reduciendo su contribución general a la organización, tomar decisiones de menor calidad y es más probable que experimenten absentismo. Como resultado, en las últimas décadas, las personas se han interesado cada vez más en adoptar métodos positivos para analizar el comportamiento de las organizaciones, en lugar de intentar predecir consecuencias negativas para los individuos u organizaciones (Dávila De León et al., 2014).

Se entiende que un empleado “engaged” o comprometido es proactivo, capaz de generar retroalimentación propia, tiene valores acordes con los valores de la organización, tiene alta resiliencia y se puede “participar” fuera del trabajo, lo que ayuda a seguir en las relaciones interpersonales. El aumento de las emociones sociales genera sinergia y entusiasmo laboral (alegría, entusiasmo, etc.), mejorando así la relación interpersonal con clientes y compañeros a nivel organizativo, reduciendo las quejas provocadas por la presión laboral. También aumenta la posibilidad de retener talentos, lo que mejora directamente la imagen de la organización, por lo que, a través del concepto de coaching, los socios pueden profundizar su aprendizaje, desarrollarse mejor en el trabajo y mejorar la calidad de los empleados; la vida mejorará (López Mira et al., 2013).

Como se puede mencionar que en América Latina también las organizaciones hacen uso de esta herramienta gerencial para potenciar la capacidad de los colaboradores, los países más destacados en estos temas son Chile, Colombia, Venezuela, Perú y otros. Según Piñango (2014) el coaching ha ido adquiriendo relevancia en diversos países como una práctica que puede ser particularmente valiosa para coadyuvar al logro de objetivos personales y organizacionales. El creciente interés en el coaching responde a su efectividad como herramienta para potenciar el desempeño y bienestar de individuos y organizaciones. Diversos estudios respaldan que la implementación de procesos de coaching, bajo un enfoque sistemático y metodológico, permite alcanzar metas que de otro modo serían inasequibles. El coaching brinda un espacio de reflexión y aprendizaje que facilita la maximización del potencial humano. Por ello, su adopción en el ámbito organizacional e individual se ha expandido, convirtiéndose en una tendencia global que continuará en ascenso dada su demostrada utilidad.

El coaching en la organización es muy útil para acelerar el desarrollo de las capacidades de cada gerente y equipo, estimular la motivación, mejorar el ambiente y el desempeño de la empresa para lograr nuevas metas en todas las etapas del cambio organizacional y generar compromiso organizacional y espíritu de trabajo en equipo (Alonso, 2019).

La presente investigación pretende determinar cómo influye el coaching empresarial en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en empresas asociadas a la Cámara de Comercio de la Región San Martín, Perú. Ante la escasez de estudios sobre los efectos del coaching para fortalecer el compromiso organizacional y el trabajo colaborativo, esta investigación cobra relevancia en un contexto que demanda adaptación constante en las organizaciones. Como señalan Chávez Hernández (2012), el aprendizaje organizacional debe incorporarse en la planificación estratégica, socializando la visión para desarrollar capacidades clave que permitan enfrentar entornos crecientemente inciertos. El coaching puede ser una herramienta poderosa para promover la agilidad organizacional, al facilitar procesos de cambio conductual y maximizar el potencial de los equipos de trabajo. Los resultados de este estudio aportarán evidencia sobre los beneficios del coaching en el contexto empresarial de la Región San Martín, Perú.

Por otro lado, Bécart (2015) en su estudio indica que el coaching en el ámbito empresarial se entiende como un asunto de interacción, derecho e íntimo a través del cual un funcionario como coach y un individuo o grupo de individuos encuentran la ruta más efectiva para lograr los objetivos trazados, haciendo permutas profundas.

Vidal-Salazar et al. (2011), indagan el contraste de la teoría, el avance en el desarrollo del concepto e investigaciones realizadas respecto al coaching y el efecto en las empresas, contrastando con la realidad, que nos permita tener evidencias empíricas que existe una brecha

respecto a la efectividad del coaching sobre el compromiso organizacional y trabajo en equipo, no se ha hecho estudios de investigación tomando en cuenta la correlación de estas variables en esta región.

El presente estudio tiene como propósito analizar cómo el coaching empresarial puede fortalecer el compromiso organizacional y trabajo en equipo en empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú. En un contexto de creciente incertidumbre, las organizaciones buscan estrategias para maximizar la productividad y competitividad, aprovechando al máximo las capacidades de sus colaboradores. El coaching ha surgido como una herramienta valiosa para este fin.

Esta investigación pretende aportar un modelo de coaching empresarial, a partir de las opiniones, experiencias de directivos y empleados de empresas en la región que han participado en el estudio. Se espera generar evidencia sobre la efectividad y nivel de aceptación de esta novedosa herramienta de gestión en el contexto empresarial de la región San Martín, Perú. Los resultados permitirán determinar la utilidad del coaching para el fortalecimiento organizacional, al estimular un mayor compromiso organizacional y trabajo en equipo. Este conocimiento será de gran valor para que más organizaciones adopten el coaching y mejoren su rendimiento en un entorno altamente dinámico y competitivo.

3.12. Problema General

¿Cuál es la influencia del coaching empresarial en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú, 2021?

1.1.1 Problemas Específicos

¿Cuál es la influencia de las aptitudes cognitivas en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú, 2021?

¿Cuál es la influencia del Coaching empresarial intrapersonales en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú, 2021?

¿Cuál es la influencia del Coaching empresarial interpersonales en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú, 2021?

¿Cuál es la influencia del Coaching empresarial técnico en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú, 2021?

3.13. Justificación y Viabilidad

1.3.1. Justificación Práctica.

En función a la problemática planteada este estudio pretende proponer un modelo de coaching que a medida que se aplique ayude a la solución de mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú y otras empresas (grandes, medianas, pequeñas) a lo largo del territorio Peruano y también a nivel internacional donde puedan encontrar herramientas para potenciar las competencias en sus colaboradores hacia el crecimiento personal (Lozano, 2008).

1.3.2. Justificación Social

La presente investigación encuentra su justificación social en la necesidad actual de las organizaciones de adoptar nuevos enfoques que promuevan el compromiso y desempeño óptimo de sus colaboradores. El coaching empresarial surge como una alternativa prometedora para el desarrollo del talento humano, sin embargo, su implementación en las empresas peruanas aún es incipiente.

Esta investigación busca analizar la influencia del coaching empresarial en variables clave como el compromiso organizacional y el trabajo en equipo, dado su impacto en la productividad y los resultados organizacionales. El beneficio se centra en proponer un modelo de intervención basado en coaching adaptado al contexto de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú.

El aporte radica en generar conocimiento sobre cómo potenciar el compromiso y la colaboración de los trabajadores a través de un enfoque de coaching y mentoría. Los hallazgos permitirán comprender los factores que favorecen la adopción de estas prácticas en el contexto local. Así, esta investigación cobra valor social al evidenciar el rol estratégico del coaching para el desarrollo organizacional.

1.3.3. Justificación Teórica

La presente investigación doctoral se enmarca en el campo de la psicología humanista, corriente que surgió a mediados del siglo XX como reacción al conductismo y psicoanálisis imperantes hasta ese momento (Schneider et al., 2015). La psicología humanista pone énfasis en el estudio de la experiencia humana subjetiva y el potencial de autorrealización del individuo.

Uno de los autores seminales de esta corriente fue Abraham Maslow, quien desarrolló la conocida teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1943). Maslow planteó que el ser

humano tiene impulsos innatos de crecimiento personal y autorrealización que motivan su comportamiento cuando se han satisfecho necesidades básicas previas.

El coaching como disciplina emergente en las últimas décadas retoma varios supuestos de la psicología humanista (Cox et al., 2007). Busca potenciar el talento y habilidades únicas de cada persona para alcanzar metas autodirigidas de desarrollo.

El presente estudio se centra en la aplicación del coaching en contextos organizacionales para mejorar el compromiso de los empleados. Un mayor compromiso, desde la óptica humanista, se asocia al sentimiento de autorrealización y actualización del potencial personal (Ilies et al., 2015).

La investigación busca comprender cómo el coaching puede activar la motivación intrínseca de crecimiento personal para favorecer el trabajo en equipo y compromiso con la organización (Kim et al., 2013). Los hallazgos se analizarán a la luz de la psicología humanista y la jerarquía de necesidades de Maslow.

3.14. Objetivos de la Investigación

Proponer un modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú, 2021.

1.4.1. Objetivos Específicos

Abordar los antecedentes del coaching empresarial y conocer su impacto en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las organizaciones.

Exponer los modelos de coaching empresarial existentes para demostrar el estado actual del conocimiento y la mejora del rendimiento en las organizaciones.

Contextualizar las características de las empresas asociadas a la cámara de comercio de Tarapoto, para conocer su dinámica en la región San Martín, Perú.

Determinar la influencia de las aptitudes cognitivas, intrapersonales, interpersonales, técnicas, en el compromiso organizacional y trabajo en equipo de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú.

Definir las variables del modelo de coaching empresarial que motivan el compromiso organizacional y trabajo en equipo de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Perú.

3.15. Presuposición Filosófica

Esta investigación está dentro del paradigma positivista debido a que buscamos proponer un modelo de gestión que permita analizar la influencia del coaching empresarial en el compromiso organizacional y el trabajo en equipo.

Desde la perspectiva de un cristiano, podemos decir que el coach se da en un proceso de acompañamiento a una persona o un grupo, para sacar a flote todos sus talentos y tener la capacidad para lograr la transformación en su desarrollo personal y tener un impacto de trascendencia en su liderazgo, Como podemos ver en pueblo de Dios a lo largo de la historia siempre levantó personas para fortalecer el actuar de sus líderes y puedan conducir a su pueblo con un liderazgo efectivo.

Un claro ejemplo de trascendencia encontramos en el actuar de Jetro cuando confrontó a Moisés en sus métodos de liderar, después de aplicar las sugerencia de Jetro, Moisés pasó de meramente ministrar a liderar, permitiendo a otros lideres unirse a él y dirigir según sus dones y a partir de allí el gobierno de Israel creció en forma exponencial, porque Moisés cambió su forma de pensar y su modo de trabajar, de esta manera Dios suplió fortaleza para Moisés, paz

para el pueblo y otorgamiento de poderes para la multitud de nuevos líderes, gracias al acompañamiento y orientación de Jetro, según Éxodo 18:13-25 (Reina-Valera, 1960).

Otro claro ejemplo de lograr la transformación de las personas de condiciones simples en grandes líderes de influencia aflorando lo mejor de sí y dando todo por imitar a su maestro lo encontramos en los libros de la Biblia según los Evangelios de Marcos 3:13-19 (Reina-Valera, 1960c) y Lucas 6:12-16 (Reina-Valera, 1960b), donde Jesús llama a 12 seguidores de condición humilde y diferentes oficios en su mayoría pescadores, carpinteros, agricultores, recaudadores de impuestos, etc.

Los apóstoles compartieron muchas experiencias con Jesús, una de ellas fue el camino hacia la muerte. Con excepción de Juan, todos enfrentaron dificultades. Estos discípulos de Jesús eran gente común, pero fueron llamados especialmente, por lo que tuvieron que afrontar vicisitudes y en ocasiones “matar” su ego para cumplir con la voluntad del Padre. Cuando estaban con Jesús, sintieron miedo en muchas ocasiones. De hecho, después de la resurrección y ascensión de Cristo, cuando recibieron el Espíritu Santo el día de Pentecostés, se cumplió su ministerio. A partir de ese momento, aunque Jesús ya no los acompañaba personalmente, comenzaron a realizar sus tareas con más firmeza. El Salvador conoce el carácter de las personas que elige. Todas sus faltas y errores están ante él; conoce los peligros que enfrentarán y sus responsabilidades; su corazón ama tiernamente a estas personas seleccionadas (White, 1955).

Otra historia encontramos en Hechos capítulo 13 donde vemos que el acompañamiento fue fundamental para el crecimiento que es uno de los resultados del coaching se ve en la relación que tuvo Bernabé que actuó como Coach en la vida de Pablo presentándole a los demás discípulos después de su conversión y ayudarlo a crecer en la predicación del evangelio, gracias a este acompañamiento Pablo llegó a ser un Apóstol apasionado del evangelio teniendo como

resultado la expansión del evangelio a los gentiles y llegó a ser el autor de la mayor cantidad de libros del Nuevo Testamento. Bernabé fue bendecido y al prosperar la obra, sintió Bernabé la necesidad de ayuda a fin de avanzar el evangelio en y entonces fue a Tarso para encontrar a Pablo, Bernabé encontró a Pablo y lo persuadió de que regresara con su compañero de ministerio (White, 1957).

Hemos podido percibir que el coaching puede ser equivalente al entrenamiento de discipulado y acompañamiento espiritual en la iglesia. Lo que sucedió es que en el coaching utilizamos una serie de técnicas específicas y nuestro propio estilo, con el cliente. En conclusión, el acompañamiento personal (formación de discípulos) y el coaching no son contrarios, ni siquiera desde una perspectiva cristiana. En cambio, son términos comparables o equivalentes. También llegamos a la conclusión de que los llamados entrenadores cristianos pueden existir por completo.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos de la Investigación

3.16. Antecedentes

En este capítulo se describen brevemente algunos estudios previos relacionados a las variables en estudio como son el coaching empresarial, compromiso organizacional y trabajo en equipo, para su apoyo hemos considerado antecedentes internacionales sustentados en bases de datos que cumplen el rigor científico como son artículos de alto impacto, en los antecedentes nacionales hemos analizado las investigaciones abordados en tesis doctorales en diferentes realidades que nos permita conceptualizar al coaching empresarial como una herramienta de gestión y ayuda para generar compromiso organizacional y a desarrollar una cultura de trabajo en equipo.

A propósito, podemos decir que las investigaciones relacionadas al coaching apuntan al desarrollo de la persona aplicando a sus cuatro áreas de actividad (personal, humana, social, laboral), por lo que las organizaciones voltean su mirada a los individuos, como una posibilidad de diferenciación estratégica (De Moura et al., 2017).

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Diversos estudios han examinado el uso del coaching como herramienta para mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en organizaciones de salud.

Mejía et al. (2020) en su artículo titulado “Coaching en las organizaciones: experiencia en el personal administrativo de salud”, llevaron a cabo una investigación cualitativa exploratoria para entender cómo se implementó un programa de coaching dirigido al personal administrativo de una clínica peruana. Los autores señalan que el sistema de salud nacional presenta problemas de coordinación y estrés laboral debido a su complejidad, estructura y cultura interna. Ante esto, la gestión del talento humano cobra relevancia para generar valor en los equipos de trabajo. Los hallazgos indican que los factores que más contribuyeron al éxito de la implementación fueron el

estilo del programa de coaching, la conexión coach-coachee, las competencias del coach, el apoyo organizacional y la percepción de utilidad por parte de los participantes. Este estudio aporta evidencia sobre los elementos clave para el éxito de programas de coaching en contextos de salud, un área encore poco explorada en la literatura.

La investigación realizada por Fernández (2018) sobre "El coaching de gestión empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas en Cajamarca", examinó la relación entre el coaching de gestión empresarial y el desempeño laboral de los empleados de dicha institución. La investigación levantó los datos a una muestra de 17 colaboradores de diferentes áreas de la universidad. Los resultados del análisis estadístico mostraron una correlación positiva moderada ($r=0.712$) entre las variables coaching de gestión empresarial y desempeño laboral, siendo esta correlación estadísticamente significativa ($p<0.05$). El coeficiente de determinación indicó que el coaching de gestión empresarial explicaba el 50.6% de la variabilidad en el desempeño laboral, mientras que el 49.4% restante correspondía a otros factores. En conclusión, el estudio evidenció que la implementación de coaching de gestión empresarial se relacionaba positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la universidad. Estos resultados destacan la importancia de considerar el coaching como una estrategia efectiva para mejorar el rendimiento del personal en instituciones de educación superior.

La investigación realizada por Miranda (2018), cuyo título fue "Trabajo en equipo y comunicación organizacional interna en el compromiso de los docentes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima 2018", mostró que los profesores no estaban comprometidos con la institución y había problemas de comunicación y colaboración entre ellos. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño causal y el método hipotético deductivo. La población fueron

409 docentes de 7 facultades, la muestra 216. Se usó una encuesta con cuestionario y para comprobar la hipótesis, la prueba de Regresión ordinal por la variable dependiente. Los resultados evidenciaron que el trabajo en equipo y la comunicación interna repercuten en el compromiso docente. Resalta que los datos explican el modelo en 22,4% y 27,9%. Por ende, del 72,1% al 77,6% del compromiso se debe a otras variables no exploradas.

La tesis de Torres (2018), titulada "Estrategia de coaching empresarial para el desarrollo de competencias gerenciales en estudiantes de Ingeniería de Minas", planteó como problema de investigación determinar si una estrategia de coaching empresarial permite mejorar las habilidades gerenciales de los estudiantes. La hipótesis fue que esta estrategia favorece el desarrollo de dichas competencias. El objetivo del estudio fue establecer cómo una estrategia de coaching empresarial contribuye a la adquisición de competencias gerenciales en los estudiantes. Se utilizó un diseño preexperimental con una muestra de 70 alumnos de últimos semestres. Se emplearon estadísticas descriptivas y la prueba ji-cuadrado para analizar la mejora en las habilidades. Los hallazgos indicaron que la estrategia de coaching empresarial propuesta promueve la adquisición de competencias gerenciales en los estudiantes, de acuerdo a la comparación del valor ji-cuadrado calculado con el valor teórico. Se concluye que esta estrategia de coaching empresarial aporta a la formación de competencias gerenciales en estudiantes de Ingeniería de Minas.

El estudio realizado por Díaz (2018) analizó la relación entre el coaching y la administración de talento humano en una universidad privada de Lima durante 2016. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico, con alcance descriptivo. Utilizó el método hipotético deductivo y un diseño no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por 115 empleados de la universidad. Para Recolectar los datos, Díaz utilizó dos

instrumentos validados por juicio de expertos. Los resultados indicaron que existía una correlación positiva entre el coaching y la gestión de talento humano según la percepción de los trabajadores. Díaz concluyó que implementar coaching en las organizaciones puede mejorar la retención y desarrollo del talento humano.

El estudio realizado por Malqui (2018) buscó determinar la relación entre el coaching educativo y el pensamiento sistémico en estudiantes de informática del Instituto de la Asociación de Exportadores en Lima. La investigación fue de enfoque básico, con un diseño no experimental y nivel correlacional. La muestra fue de 84 estudiantes seleccionados aleatoriamente de una población de 108. Se utilizó la técnica de encuesta con un cuestionario validado y que mostró alta confiabilidad según el Alfa de Cronbach. Mediante el procesamiento de los datos en SPSS y el análisis estadístico inferencial con Rho de Spearman, se encontró una correlación positiva y significativa de nivel alto entre las variables de estudio. Esto permitió rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis planteada por el investigador. En conclusión, el estudio demostró que existe una relación directa y muy fuerte entre el coaching educativo y el desarrollo del pensamiento sistémico en los estudiantes investigados. Se cumplió el objetivo general de establecer dicha asociación a través de una metodología cuantitativa apropiada.

El estudio realizado por Reyna (2018) en su tesis " Estrategia de coaching para la gestión pública en la Municipalidad Distrital de Imaza - Bagua" tuvo como propósito diseñar un modelo de coaching direccionado a optimizar la administración pública de la mencionada municipalidad. La investigación se sustentó en un enfoque cualitativo y descriptivo propositivo. Participaron 10 empleados administrativos de la municipalidad, a quienes se les administró un cuestionario para conseguir información sobre gestión pública y coaching, lo que sirvió de sustento para el diseño del modelo planteado. Los hallazgos permitieron establecer que la propuesta de un modelo de

coaching representa una herramienta clave orientada a mejorar la gestión pública de la Municipalidad Distrital de Imaza - Bagua.

Reyes (2018), en su tesis de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, evaluó el impacto de un programa de coaching ejecutivo en 5 gerentes de una empresa logística a través de un diseño cuasiexperimental con mediciones pre y post. Los resultados mostraron mejoras importantes luego de la intervención en competencias como orientación al cliente, innovación, toma de decisiones y desarrollo del equipo. Si bien este estudio presenta una muestra pequeña, brinda evidencia preliminar de los beneficios del coaching ejecutivo sobre habilidades gerenciales clave. Se requieren más investigaciones con muestras mayores y grupos de control para confirmar estos hallazgos iniciales. En resumen, los antecedentes sugieren que el coaching podría ser una herramienta útil para fortalecer competencias estratégicas en gerentes, pero se necesitan más estudios rigurosos al respecto.

El estudio de Almanza (2019), utilizó una metodología cuantitativa con un diseño cuasiexperimental para evaluar la eficacia del modelo de team building. Se recolectaron datos numéricos a través de instrumentos antes y después de la implementación de la intervención. Aunque no fue un experimento aleatorio controlado, el diseño cuasiexperimental permitió hacer comparaciones entre mediciones previas y posteriores a la aplicación del modelo en las municipalidades. De esta manera, la investigación pudo determinar el impacto del programa de team building en las variables relacionadas con el trabajo en equipo. Este enfoque metodológico brindó un soporte empírico y estadístico a los resultados del estudio.

En el contexto peruano, Mairena (2020) desarrolló una investigación titulada "Job crafting, desempeño laboral y compromiso organizacional en la educación superior universitaria de Perú", con el objetivo de determinar la relación entre el job crafting, el desempeño laboral y el

compromiso organizacional en docentes universitarios. El marco teórico se basó en el job crafting como comportamiento proactivo de los trabajadores para realizar cambios en sus tareas, el desempeño laboral en cuanto a ejecución de actividades y el compromiso organizacional como disposición a mantener el vínculo con la institución. La muestra estuvo conformada por 227 docentes, a quienes se aplicó un cuestionario de 85 ítems para medir las variables de interés. Los resultados evidenciaron una dependencia entre el job crafting y el desempeño laboral (Chi-cuadrado = 130,059*; $p < 0,05$). A nivel muestral, el 81% de los docentes manifestó realizar casi siempre job crafting, lo cual se asoció con un desempeño laboral favorable. En conclusión, el estudio aporta evidencia sobre la influencia positiva del job crafting en el desempeño laboral y compromiso organizacional de los docentes universitarios en el contexto peruano.

Los antecedentes abordados se presentan de forma independiente, considerando que no se ha encontrado investigaciones que tengan la correlación con las 3 variables propuestas en este trabajo de investigación como son el coaching empresarial, compromiso organizacional y trabajo en equipo, por lo que se encuentra un vacío o una brecha de este tema en estudio, permitiendo que podamos cumplir con el objetivo que es proponer un modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas de la Cámara de Comercio Producción y Turismo, de la Región San Martín, Perú.

Tabla 1

Antecedentes Nacionales y Variables de la Investigación

Antecedentes	CoE	TE	CO	Otras
--------------	-----	----	----	-------

Mejía et al., (2020)	X			X
Fernández (2018)	X		X	X
Miranda (2018)		X	X	X
Torres (2018)	X			X
Díaz (2018)	X			X
Malqui (2018)	X			X
Reyna (2018)	X			X
Reyes (2018)	X			
Almanza (2019)		X		X
Mairena (2020)			X	X
Total	7	2	3	9

Nota. Elaboración propia, relaciona las variables Coaching, coaching empresarial (CoE), Trabajo en Equipo (TE), Compromiso Organizacional (CO).

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Hnasko (2020), en su artículo titulado “The work of early childhood coaches in one US state” (El trabajo de la primera infancia entrenadores en un estado de EE. UU.) el propósito de este documento analiza los hallazgos de un estudio de métodos mixtos de entrenadores de instrucción de la primera infancia empleados en programas preescolares financiados por el estado en Nueva Jersey (NJ) en los Estados Unidos (EE. UU.), Destacando un caso de estudio de un entrenador que proporciona un ejemplo de los factores individuales y organizativos que influyen en el trabajo. Además, el diseño la metodología y el enfoque se distribuyó una encuesta en línea a todos los entrenadores en 35 distritos, seguidamente se estudió a los profesores de Twomaster durante un período de cinco meses. Durante ese tiempo, se llevaron a cabo tres entrevistas estructuradas, se realizaron observaciones enfocadas cada mes y se recopilieron

registros de los entrenadores. Este estudio destaca el papel del estado a la hora de proporcionar más orientación en torno a las responsabilidades principales del maestro principal. Este estudio proporciona información sobre cómo se traducen las políticas en la práctica.

Al-Nasser et al. (2015), en el presente artículo titulado “Examinando la relación entre coaching organizacional y lugar de trabajo, comportamientos contraproducentes en Los Emiratos Arabes Unidos”. El propósito de este estudio es establecer tanto la validez de las teorías occidentales en el Medio Oriente, en los Emiratos Árabes Unidos (EAU), cómo mejorar y ampliar la comprensión del efecto del coaching organizacional en los comportamientos contraproducentes, como acoso y alienación. Se empleó un tamaño de muestra de 656 participantes de 29 organizaciones y 14 industrias diferentes. Se propuso un modelo de investigación a través de un paradigma cuantitativo utilizando análisis de componentes principales no lineales de una dimensión, modelado de ecuaciones estructurales lineales (SEM) y MANOVA. Considerando que este estudio se considera el primero en los EAU en investigar los comportamientos laborales contraproducentes de la organización (acoso y alienación laboral). La principal contribución de este estudio es cuantificar la relación entre el coaching organizacional, el acoso y la alienación laboral mediada por las dimensiones del clima organizacional.

Leyton (2022), en la revista política educativa detalla su investigación en el artículo titulado “Neoliberalizando la subjetivación de la clase trabajadora a través de políticas de acción afirmativa: liderazgo gerencial y coaching ontológico en la educación superior en Chile”.

Basado en las nociones de gubernamentalidad neoliberal, régimen de subjetivación, así como en la concepción ordo liberal de política social, se analizó cómo el neoliberalismo se afianza en la formación de la política de acción afirmativa en la educación superior en Chile. Se hizo un trabajo de campo enfocado en los dos principales programas de acción afirmativa en Chile.

Programas de Acceso por Inducción y PACE se construyó un ensamblaje contra archivo para identificar los principales agentes de política que crean oportunidades para extender e implementar programas de acción afirmativa y movilizar condiciones para implementar tecnologías empresariales en el diseño de acciones afirmativas. Se identificaron dos tecnologías empresariales relacionadas con el yo, el liderazgo gerencial y el coaching ontológico que coloca la alineación (o la coherencia entre) las emociones, el cuerpo y el lenguaje en el centro de sus intervenciones para producir liderazgo empresarial como un modo de ser.

Chong et al. (2016), describen en su artículo “Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry” (Entrenadores gerenciales, ¿están listos? El caso de la industria de las telecomunicaciones de Malasia. Esta investigación tiene como objetivo identificar las competencias clave que tienen los entrenadores gerenciales y examinar las competencias significativas que afectan la efectividad del entrenamiento en la industria de las telecomunicaciones de Malasia. Asimismo, para el diseño, metodología y enfoque la unidad de análisis fueron los entrenadores de gestión individuales que trabajaban en la industria de las telecomunicaciones de Malasia. Entre los 300 cuestionarios distribuidos, se obtuvo una muestra de 140. Se utilizaron análisis descriptivos y de regresión múltiple para analizar los datos. Este documento destaca las características del coaching personal o profesional que podrían afectar el desarrollo del liderazgo gerencial. También proporciona una lista de criterios importantes para desarrollar un entrenamiento gerencial efectivo para ayudar a los entrenadores gerenciales de Malasia a construir una fuerza laboral de clase mundial.

La investigación cuantitativa realizada por Albizu et al. (2019) buscaron determinar la relación entre predictores claves de la eficacia del coaching ejecutivo y sus posibles resultados. Mediante encuestas a una muestra de 176 directivos sobre su última sesión de coaching, los

autores pusieron a prueba empíricamente la eficacia de esta práctica según los primeros tres niveles del modelo de Kirkpatrick (Kirkpatrick et al., 2007). A través de modelización de ecuaciones estructurales, relacionaron factores del éxito del coaching con sus efectos. Los hallazgos señalaron que el coach, y en menor grado el coachee y el proceso, influyen en la satisfacción del coachee. Además, revelaron cómo la influencia del coach se materializa en el aprendizaje del coachee.

Reichenberg (2019) en un capítulo de su libro titulado “Literacy coaching for agentive and sustainable teacher reflection: joint action within a gradual release of responsibility as apprenticeship” (Coaching de alfabetización para una reflexión docente agente y sostenible: acción conjunta dentro de una liberación gradual de responsabilidad como aprendizaje).

Propósito de este estudio exploró el desarrollo docente activo y sostenible como parte del entrenamiento de alfabetización que empleó un marco reflexivo y un video con una postura de aprendizaje. Este capítulo examina los principios del aprendizaje y la liberación gradual de responsabilidad (GRR) modelo para analizar la transición de la responsabilidad de la reflexión del entrenador al profesor. Tanto el diseño, metodología, enfoque un estudio de caso múltiple anterior de siete meses de capacitación en alfabetización con cuatro maestros de nivel secundario reveló siete acciones conjuntas (es decir, revocar, construir, hacer preguntas para desarrollar la comprensión, hacer preguntas disonantes, sugerir, estar en desacuerdo, reconceptualizar) y cuatro categorías de acción conjunta (es decir, directiva / consonante, directiva / disonante, receptiva / consonante y receptiva / disonante) dentro de un modelo de acción conjunta para el entrenamiento, el aporte de este capítulo analiza la transición de la responsabilidad de la reflexión del entrenador al profesor. Los principios tanto del modelo

GRR como de la teoría del aprendizaje brindan una explicación teórica de cómo estos maestros lograron una mayor agencia y un desarrollo sostenible de una postura reflexiva.

Asimismo, Herrera et al. (2019) en su artículo “Compromiso organizacional en entornos laborales con factores motivacionales extrínsecos” detallan que un alto nivel de compromiso organizacional, por parte de los trabajadores, ayuda a conseguir mayor eficiencia en la empresa a través del incremento del desempeño laboral, la merma del absentismo y la baja rotación laboral. Este estudio se centra en explorar los elementos que influyen el compromiso de los empleados en ambientes donde predominan estímulos extrínsecos. Se propone investigar hasta qué punto aspectos como el contrato psicológico, la inestabilidad en el empleo y el grado de satisfacción con el salario determinan el nivel de compromiso del personal en la organización. Para este fin, se efectuó un estudio empírico con 180 empleados, aplicando un análisis de regresión logística. Los hallazgos indican una correlación significativa entre un compromiso organizacional reducido y factores como la inestabilidad laboral, la desilusión por el incumplimiento del contrato psicológico y un nivel bajo de satisfacción con los salarios. Este estudio aporta al campo del comportamiento organizacional y la motivación laboral, al investigar estos elementos en un contexto particular. La metodología empleada permitió identificar conexiones estadísticamente relevantes entre las variables consideradas, ofreciendo insights valiosos para el diseño de políticas organizacionales que busquen incrementar el compromiso en ambientes mayormente motivados por recompensas extrínsecas.

Por otro lado, Bohle et al. (2018) en su artículo titulado “The role of perceived organizational support in job insecurity and performance” (El rol de la percepción de apoyo organizacional en la inseguridad laboral y el desempeño). En el contexto de este estudio, se aborda la relevancia del compromiso organizacional, especialmente en situaciones de

inseguridad laboral, dentro de una empresa chilena que ha experimentado una disminución de su personal. Se llevó a cabo un estudio transversal con una muestra de 400 trabajadores del sector minorista en Chile. El objetivo fue analizar cómo la inseguridad laboral afecta el desempeño laboral, mediado por el compromiso organizacional afectivo y moderado por la percepción de apoyo organizacional. Los resultados obtenidos indicaron un impacto negativo de la inseguridad laboral sobre el rendimiento laboral, influenciado parcialmente por el compromiso organizacional afectivo. Se descubrió que la percepción de un alto apoyo organizacional puede mejorar la relación entre inseguridad laboral y compromiso organizacional afectivo. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones deberían implementar prácticas que promuevan la seguridad laboral y un clima de apoyo para fortalecer el compromiso afectivo de los empleados, lo cual podría amortiguar los efectos negativos de la inseguridad laboral sobre el desempeño. Se recomienda expandir la investigación a otros sectores económicos y países para aumentar la generalización de los resultados. Por tanto, se sugiere implementar estrategias efectivas para los trabajadores remanentes en escenarios de reducción de personal, enfocándose en mejorar la comunicación sobre las expectativas organizacionales para mitigar los efectos adversos de la inseguridad laboral.

De igual manera, Hebles et al. (2019) en su investigación como lo describen en su artículo denominado “Impacto del aprendizaje cooperativo en la competencia trabajo en equipo”. Este trabajo investigativo se enfoca en discernir el impacto que ejerce la metodología de Aprendizaje Cooperativo en el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo en equipo en estudiantes universitarios del ámbito empresarial. Para ello, se implementó un enfoque metodológico cuasi experimental de tipo pre-post test, incorporando un grupo de comparación en una cohorte previa de estudiantes de primer año. La muestra comprendió 228 alumnos de la

facultad de Economía y Negocios de una institución educativa superior en Chile, divididos equitativamente entre el grupo experimental y el de control. Este análisis aporta significativamente al diseño y aplicación de estrategias pedagógicas orientadas a fortalecer competencias esenciales en el contexto profesional actual, subrayando su diversidad y aplicabilidad tanto en el entorno académico como en el sector empresarial. Este estudio se destaca por ser uno de los primeros en proporcionar evidencia concreta sobre los efectos del Aprendizaje Cooperativo en la competencia de trabajo en equipo, llenando así un espacio crucial en la literatura existente y enfatizando su importancia en la formación integral de profesionales en el campo de los negocios.

Por otro lado, Sehlin et al. (2018) en su artículo “Experiences of an internet-based support and coaching model for adolescents and young adults with ADHD and autism spectrum disorder –a qualitative study” (Experiencias de un modelo de apoyo y coaching basado en Internet para adolescentes y adultos jóvenes con TDAH y trastorno del espectro autista: un estudio cualitativo) es conveniente detallar que existe una gran demanda de tratamiento y apoyo no médicos dirigidos a las necesidades de los adolescentes y adultos jóvenes con trastorno del espectro autista (TEA) y trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH). También hay una falta de estudios cualitativos que brinden una visión profunda de estas personas. El presente estudio tuvo como objetivo explorar cómo los adolescentes y adultos jóvenes con TDAH, TEA ambos experimentaron la participación en una intervención de apoyo y entrenamiento basada en Internet. Dieciséis participantes con TEA, TDAH o ambos que habían participado en un modelo de apoyo y entrenamiento basado en Internet de 8 semanas mediante entrevistas semiestructuradas. Los datos se analizaron mediante análisis de contenido cualitativo. Participar en el proceso de coaching significó sentirse tranquilo al tener a alguien a quien acudir en vista de

los obstáculos compartidos para buscar y recibir ayuda. El apoyo se utilizó para conversar y recibir asesoramiento sobre temas relacionados con su diagnóstico. Los datos cualitativos en profundidad obtenidos de este estudio sugieren que el modelo actual de apoyo y el formato basado en Internet tienen cualidades específicas que podrían jugar un papel importante en el apoyo de adolescentes y adultos jóvenes con TDAH y TEA. Aunque no reemplaza la interacción cara a cara, podría ser un complemento prometedor o una alternativa a otras opciones de apoyo y tratamiento.

Tabla 2

Antecedentes Internacionales y Variables de la Investigación

Antecedentes	CoE	TE	CO	Otras
Hnasko (2020)	X			X
Al-Nasser & Behery (2015)	X			X
Leyton (2020)	X			X
Chong et al. (2016)	X			X
Albizu et al. (2019)	X			X
Reichenberg (2019)	X			X
Herrera & Román (2019)			X	X
Bohle et al. (2018)			X	X
Hebles et al. (2019)		X		X
Sehlin et al. (2018)		X		X
Total	6	2	2	10

Nota. Elaboración propia, relaciona las variables Coaching, coaching empresarial, Trabajo en Equipo (TE), Compromiso Organizacional (CO).

En nuestra investigación planteamos la pregunta ¿Cuál es la influencia del coaching empresarial en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la

Cámara de Comercio Producción y Turismo, de la Región San Martín, Perú 2021? La respuesta se plantea en la hipótesis general, confirmaremos dicha hipótesis al aplicar los instrumentos de la encuesta a través de un cuestionario a todos los trabajadores que depende de una jefatura y los resultados nos ayudará a construir un modelo que permita cumplir con los objetivos, considerando que el coaching empresarial como herramienta de gestión ayuda a generar compromiso organizacional y a desarrollar una cultura de trabajo en equipo.

2.1.3 Marco Histórico

Para contextualizar históricamente el coaching, partiremos del supuesto de que esta práctica forma parte de un proceso evolutivo en la historia de la humanidad. Como se ilustra en la Figura 1, el coaching representa una nueva metodología que se fundamenta en el aprendizaje y desarrollo del individuo y las organizaciones. Si bien el término coaching tiene sus orígenes relativamente recientes, la esencia de acompañar y potenciar el crecimiento personal se remonta a tiempos ancestrales. Desde la antigua Grecia, con la mayéutica socrática, hasta la tradición del mentorazgo, existen antecedentes de procesos reflexivos que buscaban sacar lo mejor de cada persona. El coaching moderno bebe de estas fuentes, adaptando sus técnicas a los contextos contemporáneos. Así, esta disciplina se consolida en las últimas décadas como un método sistematizado que, con fundamentos teóricos y herramientas prácticas, pretende maximizar el potencial y rendimiento de los coachees. Situar al coaching en esta perspectiva histórica permite comprender su evolución y valorar su aporte en la actualidad como facilitador de aprendizajes transformadores (Ravier, 2005a).

Aunque el coaching es un proceso nuevo en el mundo empresarial y su historia parece reciente, en realidad es muy antiguo y sus orígenes se remontan a la época de los filósofos griegos. Al respecto, López et al. (2013), confirmaron que la fundación del coaching comenzó

con la enseñanza de Sócrates (479-399 a. C.), y su famoso dicho “La vida sin exámenes Debería estar vivo resumió su idea de que lo realmente importante es vivir una vida de alta calidad y la manera de lograr una vida de alta calidad Arqueros (2016) porque podemos entender que el coaching no es un tema novedoso en sí mismo. Vale la pena mencionar que la ética de Aristóteles basada en la búsqueda de la felicidad sigue siendo una gran fuerza impulsora detrás del currículo educativo (Alonso, 2019).

Queriendo mostrar la evolución de coaching y haciendo referencia a lo anterior Muñoz et al. (2014), sostienen que la palabra entrenador proviene de la palabra carruaje, porque en el siglo XVIII en Gran Bretaña, la palabra se usaba para referirse a entrenadores personales que ayudaban a los estudiantes a fortalecer sus conocimientos y aprobar exámenes universitarios, como el símil del conocimiento, que permitía la interacción entre los dos.

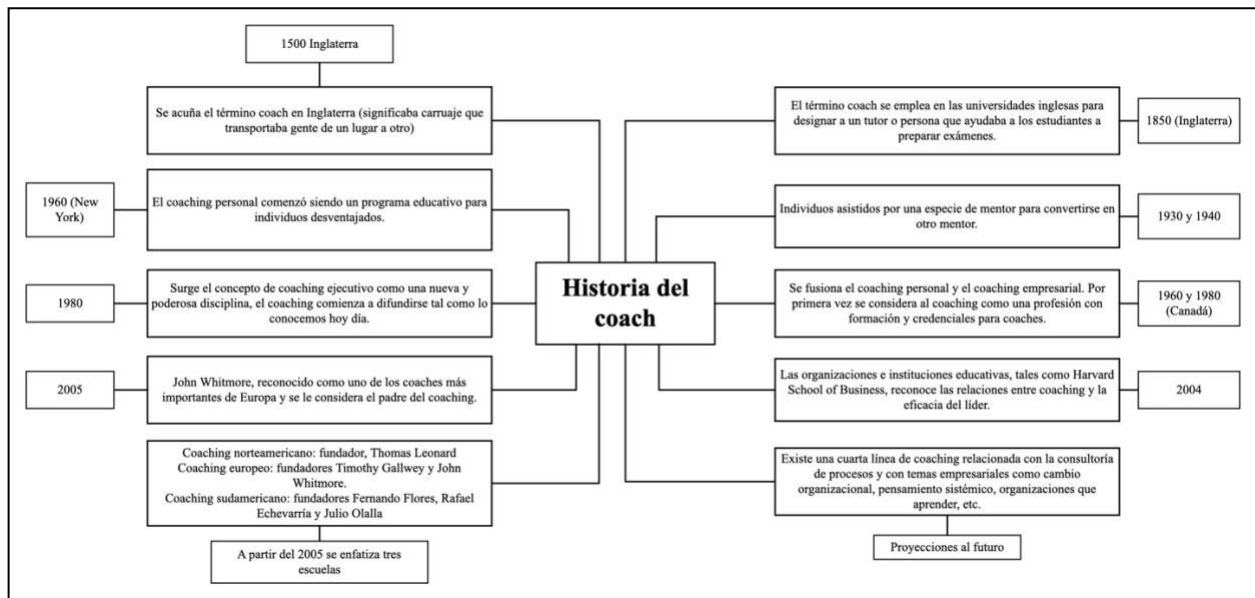
En dicha evolución del coaching hacia el occidente se toma como una herramienta para aumentar la productividad, más aún, Sans (2012), expresa que: En los Estados Unidos alrededor de 1950, el objetivo del coaching era mejorar el rendimiento individual y en equipo de los deportistas. De esta manera, en Nueva York en 1960, se habló del coaching personal, qué es un programa educativo para grupos desfavorecidos, es decir, aquí bajo este método, el entrenador se encarga de analizar las fortalezas de los aprendices, también conoce sus debilidades, y en base a esto, propone métodos de acción orientados a lograr metas alcanzables.

Como hace referencia López et al. (2013), en Canadá indica que de los años 60 a los 80 los entrenadores personales y de negocios se combinaron y lo consideraron una profesión. A finales de la década de 1980, el coaching ejecutivo se convirtió en una nueva y poderosa disciplina. Según Ravier (2013), a partir del año 2004 se empezó a reconocer de manera más amplia la correlación entre las prácticas de coaching y la eficacia en el liderazgo. Esta

perspectiva enfatiza que los líderes desempeñan un papel crucial en el proceso de transformación y adaptación de sus equipos, especialmente en el logro de metas estratégicas dentro de una organización. En este contexto, los coaches no solo guían a los equipos en su trabajo, sino que también se involucran profundamente en comprender las aspiraciones y expectativas individuales, proporcionando así una dirección más enfocada hacia el desarrollo profesional de cada miembro.

Figura 1

Reseña histórica del término coach y surgimiento del coaching



Nota: Elaboración propia adaptado de (Ravier, 2005a)

De los años 1980 a nuestros días resulta una fecha clave dentro del desarrollo de la profesión del coaching. Numerosos autores han propuesto que los orígenes del coaching se remontan a esta época. Lo cierto es que en estos años el coaching comenzó a difundirse en la forma en que se conoce actualmente. De algún modo, el coaching representa una extensión o continuación de la ideología fundamental que la Psicología Humanista ha tratado de promover. Esta conexión histórica entre el coaching y la Psicología Humanista podría explicar varios de los

supuestos y técnicas centrales de la práctica del coaching en la actualidad. Se necesita más investigación para determinar con mayor precisión los orígenes y el desarrollo temprano del campo del coaching.

Más tarde, Jhon Whitmore (2018) piloto, empresario y entrenador; llevó el método Gallwey al entorno empresarial británico y logró convertirse en pionero en el coaching empresarial, el coaching administrativo y el coaching personal. De hecho, ambos son los principales representantes de la ideología rectora humanista, originada principalmente en Europa, y su desarrollo se basa en la aplicación de herramientas de psicología humanista, y enfatiza a las personas en su potencial inherente y tiene la capacidad de elegir una vida mejor (Sans, 2012).

La palabra "coach" proviene del inglés y se puede traducir como "entrenador", ya que deriva del verbo "to coach" que significa "entrenar". Por lo tanto, el coach es la persona que entrena o forma, mientras que el cliente es la persona que está siendo entrenada o formada. Curiosamente, la palabra "coach" también deriva de la palabra "coche", que cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. De manera similar, el coaching transporta o guía a las personas desde su situación actual hacia donde desean llegar en el futuro (Ravier, 2005b). Esta metáfora del viaje subyace la práctica del coaching, la cual busca facilitar una transición o transformación en el cliente. Se necesita más investigación para comprender cabalmente los orígenes etimológicos del término coaching y cómo han influido en la conceptualización moderna de esta práctica.

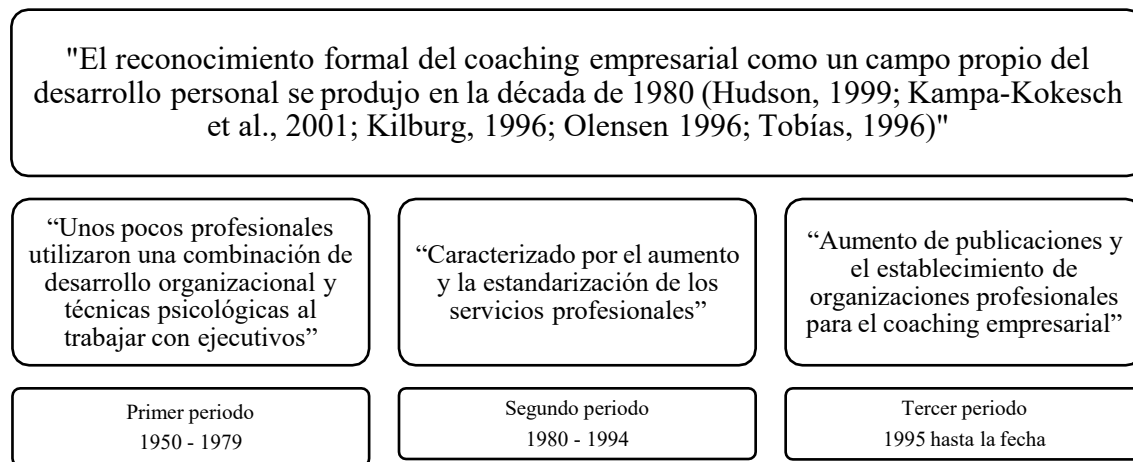
En la actualidad, organizaciones e instituciones educativas de prestigio, como la Harvard Business School, reconocen la existencia de relaciones entre el coaching y la eficacia del liderazgo. Se han identificado tres principales escuelas de coaching basadas en sus orígenes geográficos (Hackman, 2005): la Escuela Norteamericana, la Escuela Europea y la Escuela de

Ontología. La Escuela Norteamericana se centra en el coaching como herramienta para mejorar el desempeño y alcanzar objetivos. La Escuela Europea enfatiza el coaching como un proceso de aprendizaje y crecimiento personal. Finalmente, la Escuela de Ontología incorpora ontología del lenguaje, emociones y cuerpo para propiciar cambios profundos en la forma de ser del cliente. Se necesitan más investigaciones comparativas para determinar diferencias en los supuestos, metodologías y eficacia de estas principales escuelas de coaching.

La investigación responde a la necesidad de describir al coaching como estrategia de formación y capacitación al personal que labora en las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio Producción y Turismo, de la Región San Martín, 2021 haciendo del coaching empresarial una herramienta de gestión que ayude a generar compromiso organizacional y a desarrollar una cultura de trabajo en equipo.

Figura 2

El desarrollo práctico y teórico del coaching empresarial



Nota: Elaboración propia adaptado de (Kampa-Kokesch, 2001).

2.1.4 Bases Teóricas

2.1.4.1 Coaching

La evolución del coaching ahora en la actualidad, se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo de las organizaciones, siendo catalogada como la mejor estrategia de formación y capacitación laboral por el enfoque de trabajo en equipo, manejo y control de las emociones, el desarrollo de habilidades y destrezas para producir, el diseño de organización de tiempo y espacio, la capacidad para manejar conflictos y contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa (Véliz, 2019).

Basándonos en la función de un entrenador deportivo, el concepto de coaching puede ser descrito, según Payeras (2004), de una manera particular. En un proceso de coaching, los protagonistas son el coach y el coachee. El coach actúa como un acompañante, mientras que el coachee enfrenta el desafío de desarrollar sus habilidades y convertirse en un agente de cambio. Esta dinámica destaca la importancia de un acompañamiento efectivo y personalizado en el proceso de crecimiento y desarrollo de competencias individuales, enfatizando la relevancia de la adaptabilidad y la mejora continua en la búsqueda de la excelencia.

En la actualidad, desde la gerencia de gestión del talento humano, el colaborador ha dejado de ser visto sólo como un recurso para ser apreciado como un agente creativo, con capacidad de aprender y adaptarse a diferentes situaciones (Mejía y Jáuregui, 2020). Para ello, las organizaciones deben trabajar en estrategias que permitan establecer un clima laboral propicio y lograr que los trabajadores estén satisfechos y puedan tener un desempeño productivo. Según Mejía y Jáuregui (2020), "el coaching se presenta como una técnica que puede ayudar a los líderes a lograr un buen clima laboral" (p.3). En los lugares de trabajo se hace uso de metodologías de coaching con el propósito de ayudar a los empleados, gerentes y líderes a alcanzar metas relacionadas con el trabajo en términos de habilidades, desempeño o resultados de desarrollo (Grant, 2017). Como señala Ingleton (2013) "el coaching proporciona el espacio

para que las personas se detengan, evalúen y piensen realmente sobre lo que quieren hacer y cómo lo conseguirán" (p. 290).

2.1.4.2 Origen del Coaching

El coaching es considerado una herramienta efectiva para el desarrollo personal y organizacional, que surgió a mediados de la década de 1980 en Estados Unidos para entrenar a deportistas y equipos profesionales. Con el tiempo, sus técnicas y principios se extendieron al ámbito corporativo y educativo. Si bien existen antecedentes, es en este periodo cuando el coaching comienza a definirse como campo específico, con fundamentos y aplicaciones distintivas para potenciar el aprendizaje, el rendimiento y el crecimiento humano. Se requiere más investigación histórica para determinar con precisión los orígenes del coaching y su evolución como disciplina. Pronto dio el salto a directivos y empresas, y finalmente al público en general (Zuazo, 2021).

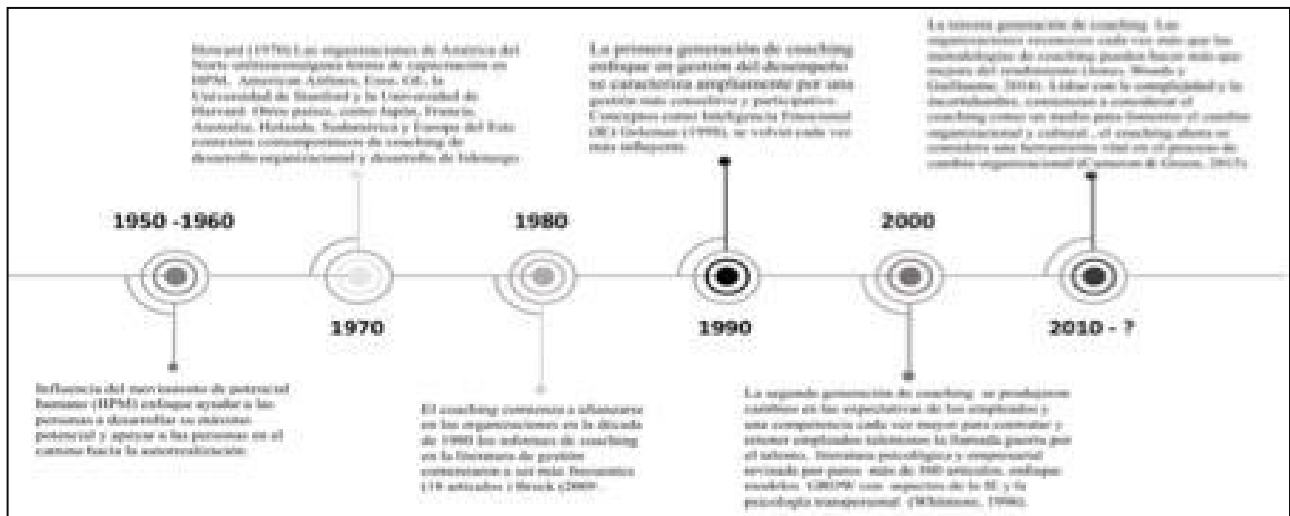
El coaching se utiliza cada vez más en las organizaciones. Las metodologías de coaching han evolucionado con el tiempo. Según Grant (2017), se pueden distinguir tres generaciones: La primera generación desde los años 1990 se centró en la gestión del desempeño. La segunda generación desde el 2000 enfocó al líder como entrenador, con programas de formación de entrenadores centrados en el rendimiento. Estos enfoques mecanicistas no responden a los desafíos del contexto organizacional contemporáneo, donde la incertidumbre y el cambio rápido son constantes. La tercera generación a partir del 2010 enfoca el coaching en el lugar de trabajo. Este enfoque se centra explícitamente en mejorar tanto el rendimiento como el bienestar de las personas y las organizaciones de forma sostenible y significativa a nivel personal.

Klopper (2018) conceptualizó el coaching como un proceso de desarrollo humano que implica una interacción estructurada y enfocada, así como el uso de estrategias, herramientas y

técnicas apropiadas para promover cambios deseables y sostenibles que beneficien al cliente y potencialmente a otros grupos de interés. Bajo esta perspectiva, el coaching busca activar el potencial y aprendizaje del cliente para alcanzar metas personales y profesionales. Se requieren más investigaciones que analicen los mecanismos, alcances y limitaciones del coaching como herramienta de desarrollo humano, considerando sus diversos enfoques y aplicaciones. Estudios de este tipo permitirían profundizar la comprensión teórica y práctica de esta disciplina en evolución. “El coaching puede funcionar como una ventaja competitiva para una organización, ya que ayuda a la competitividad en el entorno de la organización” (Bandura, 2017).

Figura 3

Línea del tiempo del coaching



Nota: Elaboración propia adaptado de (A. Grant, 2017).

El coaching emergió en la década de 1970, inicialmente en el contexto deportivo, gracias a las contribuciones de Timothy Gallwey, un profesor de literatura y capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard. Gallwey observó que los desafíos principales de un atleta no

residían tanto en su capacidad física, sino en su mente. Este descubrimiento lo llevó a desarrollar un método innovador, que plasmó en su libro 'El Juego Interior'. Este enfoque se fundamenta en la premisa de que toda actividad humana implica dos esferas de acción: una externa y otra interna. Según se postula, el coaching exterior (outer game) se enfoca en el contexto y los desafíos externos que el cliente enfrenta para lograr sus metas outward. Esto contrasta con el coaching interior (inner game), que se centra en los procesos psicológicos internos y el diálogo mental del cliente. Se necesita más investigación empírica que examine la evidencia y utilidad de esta dicotomía entre lo externo y lo interno en la práctica del coaching. Los estudios deben determinar si esta distinción es teóricamente sólida y cómo puede aplicarse de manera óptima en diversos contextos de coaching. En cambio, el juego interior se lleva a cabo dentro de la mente del jugador y se juega contra varios obstáculos como el miedo, la duda, los lapsos de atención, y la limitación de conceptos o suposiciones , John Whitmore (piloto, hombre de negocios y coach) llevó el método de Gallwey al medio empresarial inglés con gran éxito, convirtiéndose en el precursor del Coaching de Negocios, Coaching Ejecutivo, y Coaching Personal siendo los principales exponentes de la corriente del Coaching Humanista, originado y desarrollado principalmente en Europa, y cuya práctica está basada en la aplicación de herramientas de la Psicología Humanista, y pone el énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor (Bisquerra et al., 2018).

Tabla 3

Enfoques en las Etapas del Coaching

Etapas	El foco principal está en	Características fundamentales
---------------	----------------------------------	--------------------------------------

Primera generación 1990-1999	Gestión del rendimiento obligar a otros a cambiar, tratar con difíciles empleados de recuperación.	Comando y control Coaching para clasificaciones, calificaciones específicas, altamente transaccional.
Segunda generación 2000-2010	Cambiar a otros impulsar el cambio mantener la autoridad y la jerarquía .	Preceptivo como entrenar, modelos, considera que el cambio es lineal y que debe controlarse material de capacitación con lenguaje de instrucción adecuado. Propiedad intelectual, propiedad de la empresa de formación técnica.
Tercera generación 2010-?	Mantener conversaciones estandarizadas, alcanzando metas específicas predeterminadas atracción, no coerción, líderes que modelan comportamientos de cambio, cambiar la mentalidad individual y organizacional, poner en práctica los principios, lograr las metas organizacionales, cambio tanto en el individuo como en el sistema asegurar la alineación sinérgica de objetivos.	Altamente flexible y ágil el coaching como una conversación de calidad, no como una manipulación centrada en objetivos, aprecia la complejidad del cambio, se integra perfectamente con la organización idioma, marca, cultura valores.

Nota: Elaboración propia adaptado de Grant (2017) Sirve como una guía a medida que se desarrollan los enfoques de coaching en las organizaciones.

Podemos notar la evolución del coaching como herramienta de gestión muy amplia de los últimos 20 años como se describe en la tabla 4, un incremento en la publicación de artículos en revistas de alto impacto como scopus esto demuestra cada vez más la investigación de coaching revisada por pares.

Tabla 4

Búsqueda de Rigor Científico de la Variable Coaching de los 10 Últimos Años (2012 – 2021)

País	Cantidad de Artículos	% País	Documentos por año		% Año	Documentos por autor		% Autor
			Años	Cantidad		Autor	Cantidad	
EE. UU	854	40%	2021	81	5%	Grant, AM.	17	14%
Reino Unido	554	26%	2020	256	16%	Ellinger, AD	16	13%
Australia	195	9%	2019	214	14%	MCDowall, A.	16	13%
Canadá	138	6%	2018	197	13%	Gray, DE.	12	10%
Alemania	110	5%	2017	150	10%	Passmore, J.	12	10%
Países Bajos	77	4%	2016	199	13%	Dixon, MA.	11	9%
Francia	73	3%	2015	149	10%	Van Nieuwerburgh, C.	11	9%
Sudáfrica	54	3%	2014	136	9%	Clutterbuck., D	10	8%
Suecia	45	2%	2013	173	11%	Cox, E.	10	8%
Bélgica	39	2%	2012	151	10%	Ellinger, AE.	10	8%
Total	2139	100%		1555	100%		125	100%

Nota. Elaboración propia, la tabla detalla la búsqueda consolidada de la variable coaching filtrado por países, cantidad de publicaciones por año y cantidad de publicaciones por autor en las diferentes bases de datos publicados en Scopus.

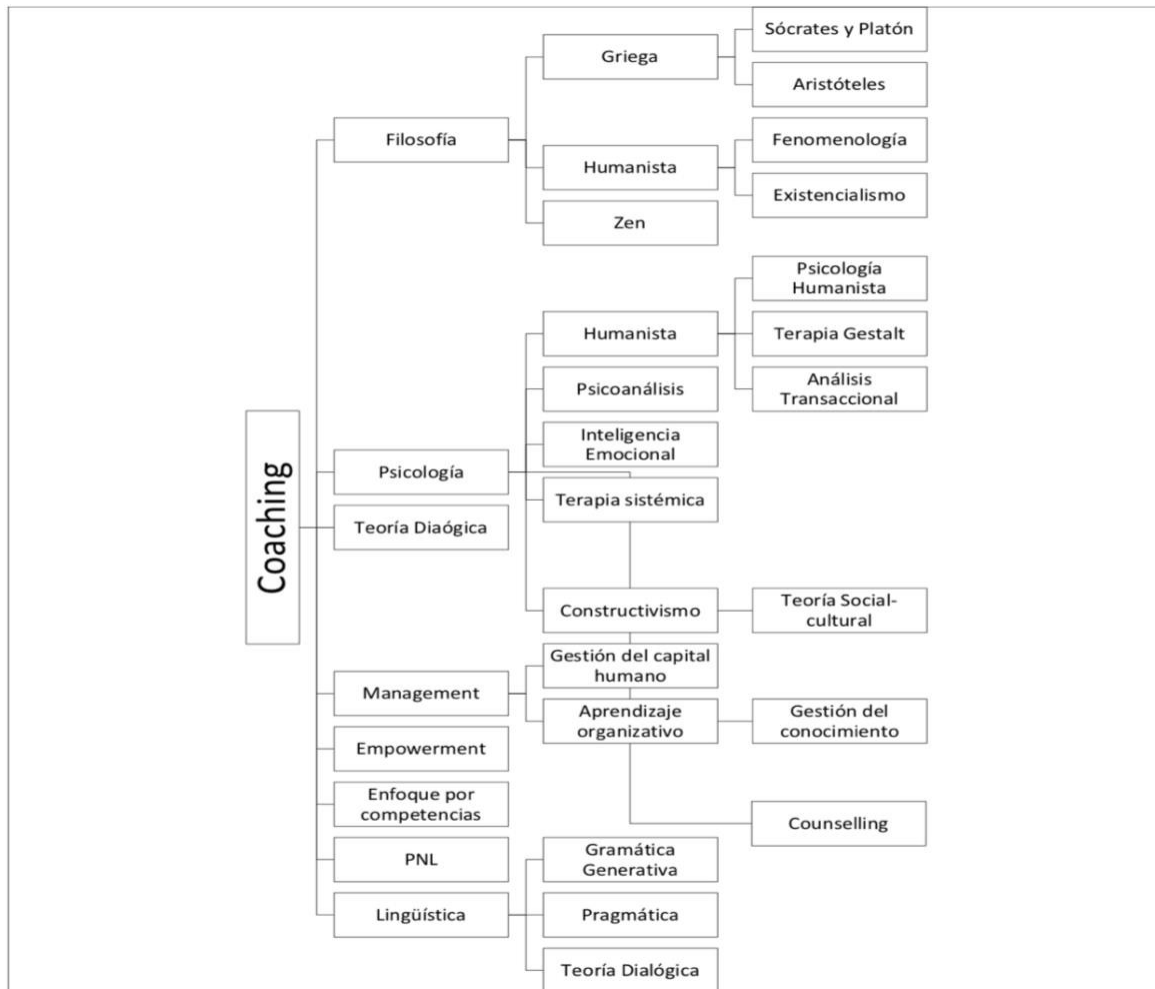
2.1.4.3 Teorías Sobre el Coaching

La teoría en las ciencias sociales son las que incluye a las ciencias a las bases del coaching como son la psicología, economía y administración; Además de las influencias filosóficas estudiadas en el marco histórico, el coaching ha sido también influenciado por otras teorías psicológicas y filosóficas como el Movimiento Humanístico, el Movimiento Cognitivo y Filosofías Orientales, como podemos ver en figura 4 donde se detalla la influencia de diferentes teorías en el Coaching (Pucheu, 2016).

Entre las influencias principales sobre el coaching podemos mencionar filosofía griega (Sócrates, Platón, Aristóteles); filosofía humanista (Existencialista y Fenomenológico); filosofía oriental (Zen); psicología humanista (Maslow, Construccinismo); e influencias del entrenamiento deportivo ('El Juego Interior' de Timothy Gallwey) (Ravier, 2005b; Vives, 2016).

Figura 4

Influencias Teóricas del Coaching



Nota: Elaboración propia adaptado de Gonçalves et al. (2018); Pucheu (2016); Ravier (2005b).

El presente estudio se fundamenta en la Psicología Humanista para comprender cómo, tras su paulatina declinación desde la década de 1960, sus postulados centrales resurgieron en la nueva disciplina del coaching. La investigación examinará los vínculos históricos y las

continuidades teóricas entre el enfoque humanista y el coaching contemporáneo. El análisis se centrará en dilucidar cómo nociones clave como la autorrealización, el potencial humano y el enfoque centrado en la persona de la Psicología Humanista influyeron en el posterior desarrollo del coaching. Los resultados de este estudio cualitativo aportarán nuevas perspectivas sobre los orígenes teóricos del coaching y su relación con corrientes previas de la psicología. Y dentro de ella una de las teorías más conocidas y difundidas de Maslow es la “Pirámide de Jerarquía de necesidades”, dicha teoría es la base para nuestra investigación considerando que es aplicada comúnmente y con gran éxito en contextos empresariales. (Gonçalves et al., 2018; Pucheu, 2016; Turienzo, 2016).

2.1.4.3.1 Teorías de las Necesidades de Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es un modelo motivacional desarrollado por el psicólogo Abraham Maslow. Propone que las necesidades humanas se organizan en una pirámide jerárquica de acuerdo con su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación (Chiavenato, 2019; Dávila, 2014; Fontes et al., 2021). En la base se encuentran las necesidades fisiológicas básicas, seguidas por las necesidades de seguridad, afiliación, reconocimiento y finalmente autorrealización (Turienzo, 2016).

Maslow sugiere que las personas se motivan primero a satisfacer las necesidades más básicas antes de preocuparse por las superiores (Chiavenato, 2011; Dávila et al., 2014; Fontes et al., 2021; Ravier, 2005a). Cuando se satisfacen las necesidades de un nivel, la siguiente necesidad en la jerarquía se vuelve dominante. La teoría enfatiza la multidimensionalidad de las necesidades humanas y que éstas difieren de acuerdo con el contexto cultural e individual (Deci et al., 1985).

La jerarquía de necesidades de Maslow ha tenido una amplia influencia en psicología, educación, salud y administración (Bowen et al., 2008; Schroeder-Strong, 2022; Zalenski et al., 2006). Sin embargo, también ha recibido críticas respecto a la rigidez de la jerarquía y la dificultad de empíricamente probar el modelo (Gao, 2023; Heylighen, 1992). Investigaciones recientes sugieren que la jerarquía puede ser más flexible de lo propuesto originalmente. A pesar de sus limitaciones, la teoría de Maslow proporciona un marco útil para comprender la motivación humana en diversos contextos (Abu Bakar et al, 2022; Zalenski et al., 2006).

Figura 5

Pirámide Jerarquía de las necesidades según Maslow



Nota. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow según (Chiavenato, 2009)

El coaching se enmarca en las necesidades de crecimiento del ser humano, como se ilustra en la figura 6 las denominadas de “autosuperación” o “autorrealización”.

Maslow, un destacado psicólogo, formuló varias conclusiones significativas sobre la naturaleza humana. Entre ellas, sostuvo que los seres humanos tienen una inclinación innata hacia la salud, la creatividad y la autosatisfacción en niveles superiores. Consideraba la neurosis como un obstáculo para la autorrealización y veía la evolución de una sociedad sinérgica como un proceso natural esencial para el autodesarrollo individual sin restringir la libertad ajena. Además, Maslow argumentaba que la autorrealización no solo es compatible con la eficacia laboral, sino que también la potencia (Ravier, 2005a).

Según Robbins et al. (2009) destacan que la teoría de la motivación más reconocida es la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow. Esta teoría postula que cada individuo posee una jerarquía de cinco necesidades. Maslow (1943) postuló en su teoría de la jerarquía de las necesidades que para motivar a una persona es fundamental comprender en qué nivel de la pirámide se encuentra y enfocarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o superiores. Las necesidades fisiológicas y de seguridad, clasificadas como necesidades de orden inferior, se satisfacen principalmente de forma externa. En contraste, las necesidades sociales, de estima y de autorrealización, consideradas necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna. Maslow argumentaba que las personas están motivadas continuamente por necesidades insatisfechas y que sólo cuando se han cubierto las de orden inferior, emergen las superiores. Este modelo jerárquico ha tenido gran influencia en el campo de la motivación humana y el coaching. Se requieren más investigaciones empíricas para evaluar la validez de la jerarquía en distintos contextos. El coaching se alinea con las necesidades de crecimiento humano, especialmente las de autosuperación o autorrealización, como se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Jerarquía de las necesidades de Maslow y la influencia del coaching



Nota. Resalta el rol coaching en las necesidades de la autorrealización según (Ravier, 2005b; Whitmore, 2011).

Según la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad no han sido satisfechas, es crucial que los líderes y directivos implementen medidas extraordinarias para mejorar estas condiciones. Maslow argumentaba que las personas estarán desmotivadas y no podrán progresar hacia necesidades superiores de realización personal hasta que sus necesidades básicas estén relativamente cubiertas. En estas situaciones, los directivos deben priorizar estrategias para garantizar la seguridad laboral, proporcionar salarios justos, mejorar el ambiente de trabajo y fomentar la salud de los empleados. Solo después de crear un entorno donde se cubran las necesidades inferiores, los líderes podrán implementar técnicas de motivación y coaching enfocadas en necesidades de orden superior de sus colaboradores. Se requieren más estudios empíricos en contextos organizacionales reales para evaluar el impacto de aplicar los postulados de Maslow. La técnica del coaching influye como medio para avanzar pues trabaja en la creencia de uno

mismo para finalmente lograr la autorrealización en el que sienten que han logrado todo lo que querían como se explica en la siguiente imagen anterior (Whitmore, 2011).

2.1.5 Conceptualización de Coaching

El coaching es un proceso sistemático de acompañamiento que tiene como propósito fundamental potenciar al máximo las habilidades, recursos y desempeño de personas, equipos y organizaciones para alcanzar metas y objetivos. Se basa en un enfoque colaborativo entre el coach y el coachee mediante conversaciones estratégicas y acciones intencionales (Véliz et al., 2019; Whitmore, 2018).

Diversos autores señalan que el coaching es una herramienta poderosa para que los líderes y ejecutivos puedan adaptarse y responder de manera ágil y efectiva a los cambios e incertidumbre del entorno organizacional (Grant, 1996; Hackman, 2005). Les brinda un espacio de aprendizaje y crecimiento para desarrollar nuevas capacidades que les permitan afrontar desafíos, capitalizar oportunidades y lograr resultados extraordinarios.

El coaching se define esencialmente como una relación profesional intencional entre el coach y el coachee, cuyo propósito central es facilitar el aprendizaje y desarrollo del coachee a fin de maximizar su potencial y desempeño tanto en el plano personal como profesional (International Coaching Federation, 2016). Se trata de un proceso interactivo donde el coach escucha, hace preguntas estratégicas y apoya al coachee para que encuentre sus propias respuestas y soluciones.

De acuerdo con Whitmore (2018), el coaching consiste en un proceso de acompañamiento que libera el potencial latente de las personas y optimiza su rendimiento. Asimismo Muñoz y

Díaz (2014) plantean que el coaching es una actividad que identifica y elimina obstáculos, permitiendo a las personas materializar sus aspiraciones y alcanzar sus objetivos.

El coaching pone en práctica y refuerza capacidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y otras competencias profesionales clave (Cardona et al., 2016). Se complementa con otras técnicas como la consultoría, capacitación y entrenamiento, potenciando el capital humano en las organizaciones (Alvarado, 2016).

Más que una técnica o herramienta aislada, el coaching es un proceso continuo y estratégico que dota a los líderes de marcos de referencia y enfoques prácticos para gestionar y motivar a las personas (Cardona et al., 2016). También es una relación colaborativa de aprendizaje recíproco que promueve cambios positivos en los coachees y les genera nuevas posibilidades de pensamiento y acción (Asociación Española de Coaching, 2018).

El proceso de coaching se fundamenta en el establecimiento de una relación de confianza entre el coach y el coachee. El coach adopta una postura de escucha activa, hace preguntas poderosas, ofrece retroalimentación constructiva y apoya al coachee para que encuentre sus propias respuestas. El coachee, por su parte, debe mostrar disposición para aprender, autoevaluarse y probar nuevas formas de pensar y actuar (López et al., 2013; Marcial, 2016)

El coaching es una metodología que desbloquea el potencial de personas y organizaciones. Crea un espacio de aprendizaje, autoconocimiento y acción efectiva. Mediante un proceso colaborativo, el coaching optimiza el desempeño y bienestar del coachee, preparándolo para responder exitosamente a los desafíos personales y profesionales (Whitmore, 2018).

Tabla 5*Definiciones del coaching en diferentes categorías y autores*

Autores	Definiciones, propósitos y procesos de Coaching
Fournies (1987)	Es un proceso por mejorar el desempeño laboral problemático.
Evered y Selman (1989)	El coaching, en el contexto empresarial, se define como el proceso mediante el cual se establece un ambiente propicio, exclusivamente a través de la comunicación, que empodera tanto a individuos como a equipos para facilitar la generación de resultados efectivos.
Orth, Wilkinson y Benfari (1987)	Coaching: es un proceso práctico de ayudar los empleados reconocen las oportunidades a mejorar su desempeño y capacidades.
Popper y Lipshitz (1992)	Coaching: es un proceso de creación de una cultura de desarrollo, una atmósfera de aprendizaje. Tiene dos componentes: mejora del desempeño a nivel de habilidad; y, establecer relaciones que permitan a un entrenador mejorar el desarrollo psicológico de su aprendiz.
Mink, Owen y Mink (1993)	El coaching es el proceso por el cual un individuo, el entrenador, crea relaciones propicias con los demás que les faciliten el aprendizaje.
Hargrove (1995)	El coaching se trata de interactuar con la gente de una manera que les enseña para producir resultados a menudo espectaculares en su negocio. El coaching es desafiar y apoyar al coachee, dándoles el regalo de tu presencia.
Burdett (1998)	El coaching es, exclusivamente, un proceso enfocándose en mejorada actuación.
Clutterbuck (1998)	El coaching es un enfoque pragmático para ayuda personas administrar su adquisición o mejora de habilidades y puede ser directiva o no directiva.
Hudson (1999)	Un entrenador eficaz emplea técnicas de aprendizaje experiencial que cultivan competencias orientadas al futuro en sus alumnos. A través de una tutoría dedicada, los entrenadores desarrollan las habilidades, el compromiso y la seguridad en sí mismos de aquellos a quienes guían.
Redshaw (2000)	Esto proceso de orientación, estímulo y apoyo al alumno es... lo que llamamos coaching.
Grant (2006)	El coaching representa un enfoque centrado en soluciones y colaboración, orientado hacia la obtención de resultados concretos. Se caracteriza por ser un proceso sistemático en el cual el entrenador desempeña un papel clave en facilitar la mejora del rendimiento, el <u>enriquecimiento de la experiencia de vida, el fomento del aprendizaje</u>

Autores	Definiciones, propósitos y procesos de Coaching
	autodirigido y el crecimiento personal, tanto en individuos como en organizaciones.
Peterson (1996)	El coaching puede definirse como un proceso para potenciar el desarrollo de las personas, dotándolas de herramientas, conocimientos y oportunidades necesarias para incrementar su efectividad y alcanzar su máximo potencial.
Kampa-Kokesch y Anderson (2001)	El coaching se concibe como una metodología de intervención basada en la retroalimentación sistemática, cuyo propósito primordial es el perfeccionamiento de competencias profesionales, el aumento de la conciencia interpersonal y la mejora de la efectividad personal.
Parsloe (1995)	El coaching es un proceso que permite aprendiendo y desarrollo a ocurrir y rendimiento para mejorar.
Grant y Cavanagh (2004)	El coaching profesional tiene una base teórica, proceso sistemático dirigido a objetivos diseñado para facilitar cambio sostenido y fomentar el continuo aprendizaje autodirigido y crecimiento personal del coachee y está dirigido a desarrollo de habilidades, mejora del desempeño y desarrollo personal.
Coaching internacional Federación (2007a)	Es asociarse con clientes en un pensamiento provocador y proceso creativo que los inspira a maximizar su potencial personal. Es una relación continua que se centra en los clientes que toman medidas para realización de ellos visiones, metas o deseos.
Federación (2007b)	En el ámbito profesional, el coaching se establece como un vínculo persistente que fortalece tanto a personas como a entidades en la consecución de metas excepcionales. Este proceso impulsa un mejoramiento en la actuación y en la calidad de vida, basándose en un enriquecimiento del proceso de aprendizaje.
Coaching empresarial Sanders (1996)	El trabajo de un entrenador [empresarial] es ayuda empleados comprender cómo sus comportamientos pueden estar saliendo de los límites e iluminar comportamientos alternativos apropiados esa voluntad asegurar el éxito a largo plazo.
Hill (1998)	El coaching empresarial está diseñado para no ser directivo, ya que su enfoque suele estar en hábil interrogatorio con el fin de ayuda negocios encontrar sus propias soluciones.
Zeus y Skiffington (2000)	El coaching empresarial se puede aplicar a todo tipo de empresas. Abarca desde el coaching individual y de equipos ejecutivos en grandes corporaciones (incluidas las autoridades locales e instituciones públicas), hasta el coaching de propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas y otras organizaciones. Coaches de negocios ayuda propietarios / gerentes de negocios y organizaciones para desarrollar, promover y hacer crecer su negocio, su personal y ellos mismos.

Autores	Definiciones, propósitos y procesos de Coaching
Piso (2003)	Un coach empresarial establece una asociación colaborativa con su cliente, cuya naturaleza está diseñada ayudar el cliente cumplir sus metas.
Tocino y lanza (2003)	El coaching en contextos empresariales generalmente se puede definir como un dialogo informal cuyo propósito es la facilitación de nuevas habilidades, posibilidades y perspectivas en aras del aprendizaje individual y el avance organizacional.
Clegg, Rhodes y Kornberger (2003)	El coaching empresarial es una forma de intervención organizativa que generalmente involucra a un tercero contratado desde fuera de una organización para trabajar con individuos o grupos pequeños para diagnosticar la situación comercial actual, elaborar metas futuras, identificar recursos internos y externos, y evaluar y planificar el proceso de lograr esos objetivos, y se centra en lograr el éxito empresarial.
Taylor (2007)	El coaching empresarial es cualquier intervención que habilita personas, equipos y organizaciones para ser lo mejor de ellos.
Coaching de vida Grant (2001)	Es un proceso sistemático centrado en soluciones y orientado a resultados en el que el entrenador facilita la mejora de los coachees experiencia de vida y rendimiento en varios dominios (según lo determine el coachee), y fomenta el aprendizaje autodirigido y crecimiento personal del coachee.
Zeus y Skiffington (2000)	Es una relación individual entre un entrenador y un coachee para generar experiencias transformadoras de la vida e implica clarificar valores y visiones, y establecer metas y nuevas acciones.
Richardson (2004)	Es un proceso poderoso que apoyos personas en liberando su verdadero potencial y en haciendo cambios en sus vidas.
Coaching Ejecutivo Zeus y Skiffington (2000)	Es un relación colaborativa e individualizada entre un ejecutivo y un entrenador, cuyos objetivos son lograr cambio de comportamiento sostenido y para transformar la calidad de la ejecutiva trabajando y vida personal.
Kilburg (2000)	El coaching ejecutivo constituye una relación de apoyo entre un consultor y un cliente con autoridad gerencial en una organización. A través de esta alianza formal, el coach aplica diversas técnicas conductuales para asistir al ejecutivo en el logro de objetivos profesionales y personales consensuados.
Peltier (2001)	Es sobre facilitando cambios positivos que se puede aprovechar para mejorar toda la organización.
Orenstein (2002)	Se conoce como una intervención uno a uno con un gerente senior con el propósito de mejorar las habilidades de gestión.

Autores	Definiciones, propósitos y procesos de Coaching
McCauley y Hezlett (2001)	Implica una serie de intervenciones uno a uno entre un gerente o ejecutivo y un entrenador externo con el fin de promover el desarrollo profesional del gerente.
Hall, Otazo y Hollenbeck (1999)	Está destinado a ser práctico, centrado en objetivos forma de aprendizaje personal, uno a uno para ejecutivos ocupados y se puede utilizar para mejorar el rendimiento o comportamiento ejecutivo, mejorando una carrera o prevenir el descarrilamiento, y trabajar a través de problemas organizacionales o iniciativas de cambio.
Grant (2001)	El coaching en el lugar de trabajo para ejecutivos es una solución centrada proceso sistemático orientado a resultados en el que el entrenador facilita la mejora del rendimiento laboral y el aprendizaje autodirigido y crecimiento personal del coachee.
Caplan (2003)	Se trata de sacar lo mejor de las personas y llevarlas de donde están ahora a donde quieren estar. Es un proceso de aprendizaje altamente personalizado que se adapta a la base de conocimientos, el estilo y el ritmo de aprendizaje del alumno. Eso aumenta la autoconciencia, descubre puntos ciegos y permite al ejecutivo lograr más de lo que hubiera hecho de otra manera.
Plunkett, Egan y Garza (2004)	Se define como procesos e intervenciones facilitadas por consultores calificados que utilizan la psicología y otros conocimientos, habilidades y técnicas relacionados con el DRH para ayudar a los líderes posicionales en la mejora de la eficacia individual, aprendizaje y actuación.
Dingman (2006)	Es una interacción uno a uno entre un entrenador y un ejecutivo en una relación de ayuda ofreciendo aprendizaje experiencial y diálogo que facilita el deseo de un ejecutivo de alcanzar metas específicas y puede afectar yo individual, trabajo y resultados relacionados con la organización. . .cuyos efectos pretenden extenderse a mejor desempeño organizacional.

Nota. Elaboración propia adaptado de Hamlin et al. (2008) diferentes definiciones (37) de coaching en sus categorías más importantes.

2.1.5.1 Dimensiones del Coaching

Las dimensiones del coaching han sido tomados y adaptados de Sandy, B y Boronat J. (2014). Los mismos que son presentados a continuación:

Tabla 6*Dimensiones del Coaching*

Dimensiones del Coaching	Descripción	Indicadores
Aptitudes cognitivas y procedimentales	Habilidad, capacidad o destreza que tiene una persona para realizar una determinada actividad con buen desempeño. Las aptitudes cognitivas son los conocimientos o procedimientos que tiene la persona para ser aplicado en su trabajo.	Visión y misión empresariales Objetivos y metas Monitoreo y evaluación
<i>Intrapersonales</i>	Las habilidades interpersonales se refieren a la capacidad de las personas para establecer una comprensión precisa de sí mismas y utilizar este conocimiento para organizar y guiar sus vidas.	Empatía Comunicación Integridad
<i>Interpersonales sociales</i>	Las aptitudes interpersonales determinan la manera como una persona se relaciona con los demás, el manejo de las relaciones, la empatía y las habilidades sociales. Dichas aptitudes pueden mejorar la comunicación entre las personas, estableciendo así fuertes conexiones entre las personas que trabajan juntas en la misma organización.	Motivación Dominio personal Proactividad
<i>Técnicas</i>	Las habilidades técnicas son aquellas que cumplen los gerentes al manejar equipos, herramientas relacionadas a la gestión del talento humano, pueden ser herramientas informáticas o de otra índole.	Informáticas y logísticas

Nota. Elaboración propia muestra dimensiones del coaching y sus indicadores que forman el instrumento de medición de la variable.

2.1.6 Tipos de Coaching

La metodología del Coaching se centra en fomentar el crecimiento tanto personal como profesional de los individuos. Este enfoque facilita una transformación significativa en las personas, provocando un cambio en su manera de ver las cosas y potenciando su motivación, compromiso y sentido de responsabilidad. Por tanto, el Coaching es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas (García -Allen, 2018). Existen diferentes clasificaciones de los tipos de Coaching como se detalla en la tabla 7.

Tabla 7

Tipos de Coaching

Tipos de Coaching	Descripción Breve
Según el contenido Coaching Personal	<p>Conocido como life coach, este enfoque del Coaching se enfoca en desarrollar habilidades aplicables a la vida cotidiana. Se centra en áreas como la definición de proyectos de vida, la identificación de la misión personal, el establecimiento de metas, y la elaboración de estrategias para el cambio. El objetivo principal de este tipo de Coaching es mejorar el bienestar del individuo en diversas áreas de su vida.</p>
Coaching empresarial	<p>Este tipo de coaching no se limita únicamente a ejecutivos, sino que está dirigido a organizaciones y empresas en su conjunto. Aborda aspectos clave como el fortalecimiento de la autonomía, la optimización de la gestión del tiempo, la mejora de las interacciones entre empleados, el incremento de la productividad, la elevación de la satisfacción del cliente, y la promoción de un trabajo en equipo eficaz</p>
	<p>Este enfoque de coaching se orienta específicamente hacia altos ejecutivos, enfocándose en el cultivo de habilidades de liderazgo. Se centra en la mejora de las competencias</p>

Coaching ejecutivo	en gestión y comunicación interpersonal, además de abordar el rendimiento del equipo y otros aspectos relacionados.
Coaching deportivo	Este enfoque del coaching se centra en fomentar la motivación y maximizar el potencial inherente de los deportistas. Además, se enfoca en fortalecer su liderazgo y empoderamiento. En situaciones de lesión, contribuye activamente al proceso de recuperación. Este tipo de coaching no solo se dirige a los deportistas, sino que también incluye la colaboración con entrenadores y árbitros, mejorando la dinámica del equipo y estableciendo metas a corto y largo plazo.
Coaching de equipos	El coaching de equipo se presenta como una metodología efectiva para optimizar el desempeño del grupo, utilizando la reflexión y el diálogo como herramientas clave. Según Hawkins (2016), esta práctica demuestra la importancia de un enfoque combinado que integra tanto el rendimiento como los procesos para lograr resultados efectivos.
Según el método que se emplea	Esta metodología se fundamenta en el vínculo entre lenguaje y emociones. Utiliza preguntas, conversaciones y movimiento corporal para generar cambios ontológicos en la persona. Mediante estas interacciones, el coach ontológico facilita una reconstrucción del ser que conduce a nuevas maneras de observar el mundo y tomar acción.
Coaching ontológico	
Coaching sistémico	Este proceso se enfoca en perfeccionar el uso del lenguaje, los procedimientos y las herramientas lingüísticas empleadas por los individuos. Su objetivo principal es transformar y enriquecer la forma en que las personas se comunican. Se fundamenta en la interacción entre el lenguaje y las emociones, y se vale de técnicas como la formulación de preguntas, el diálogo y el lenguaje corporal para inducir cambios
Coaching con Inteligencia Emocional	Inspirado en los conceptos de Daniel Goleman acerca de la Inteligencia Emocional, este enfoque pone énfasis en la importancia del autoconocimiento y la regulación emocional como pilares fundamentales para el desarrollo personal y el bienestar general. Cuando se gestiona

Coaching coercitivo	<p>adecuadamente, la Inteligencia Emocional no solo beneficia al individuo, sino también a aquellos que lo rodean.</p> <p>Este estilo de coaching se apoya en talleres de entrenamiento intensivo, los cuales prometen inducir cambios significativos en los individuos mediante sus métodos de alto impacto. Sin embargo, estos enfoques han generado considerable controversia y críticas debido a las técnicas empleadas.</p>
Coaching PNL (Programación Neurolingüística)	<p>Este enfoque de coaching se enfoca en examinar cómo los individuos perciben y manejan su entorno, ya sea de manera visual, auditiva o kinestésica, con el objetivo de facilitar la modificación de ciertos comportamientos. Esta modalidad de coaching integra elementos de la Programación Neurolingüística para lograr sus objetivos.</p>
Coaching cognitivo	<p>Esta variante de Coaching se centra en asegurar una transmisión efectiva de conocimientos durante el proceso de formación. Prioriza el entrenamiento en áreas como las funciones cognitivas, tanto expresivas como receptoras, además de enfocarse en la memoria, el aprendizaje y el desarrollo del pensamiento.</p>

Nota: Elaboración propia

2.1.6.1 Coaching Empresarial /Organizacional

El coaching empresarial u organizacional es una estrategia de crecimiento organizacional que busca orientar y motivar a los empleados para alcanzar las metas corporativas (Véliz et al., 2019). Según la Aguilera (2018), este enfoque se centra en el desempeño profesional, abordando la dinámica personal, grupal y organizacional. Puede dirigirse a directivos, mandos medios u otros rangos de responsabilidad.

El coaching empresarial es una disciplina nueva que se inspira en técnicas de entrenadores deportivos para desarrollar altas capacidades en el personal (Lozano, 2008). Una de

sus fuentes es la orientación ontológica, proveniente de la filosofía de Martín Heidegger. Esta busca comprender el ser desde su existencia concreta y su modo de estar en el mundo.

En un contexto globalizado altamente competitivo, el coaching ofrece un nuevo paradigma para que las empresas alcancen resultados. Ayuda a cultivar habilidades personales, construir nuevos aprendizajes, elevar la autoestima y alcanzar metas individuales y corporativas (Muñoz, 2014).

Asimismo, Whitmore (2018) plantea que el coaching permite a las organizaciones obtener lo mejor de su gente. Posibilita que los colaboradores exploten su potencial, mejoren habilidades blandas, eleven motivación y compromiso. Además, fomenta el aprendizaje continuo y la innovación.

De esta forma, De Moura Carpes et al (2017) señalan varios beneficios del coaching empresarial como el incremento de la productividad al aclarar roles y fijar metas; mejora el trabajo en equipo, la comunicación y el manejo del cambio; reduce el ausentismo y la rotación; optimiza la implementación de estrategias y promueve el bienestar de los colaboradores.

Por su parte, la International Coaching Federation (2019) destaca que el coaching empresarial cultiva el liderazgo, la creatividad y el aprendizaje. Genera soluciones innovadoras, incrementa la retención de talentos clave y construye una cultura basada en el alto desempeño.

El coaching empresarial u organizacional es una estrategia que permite obtener lo mejor del capital humano (Aguilera Otero et al., 2018). Mediante un proceso estructurado de apoyo, guía y realimentación, potencia habilidades blandas y técnicas en los colaboradores. Esto se traduce en mayor productividad, innovación y compromiso con la organización. De esta manera, el coaching se convierte en una poderosa herramienta para impulsar el crecimiento sostenible de las empresas.

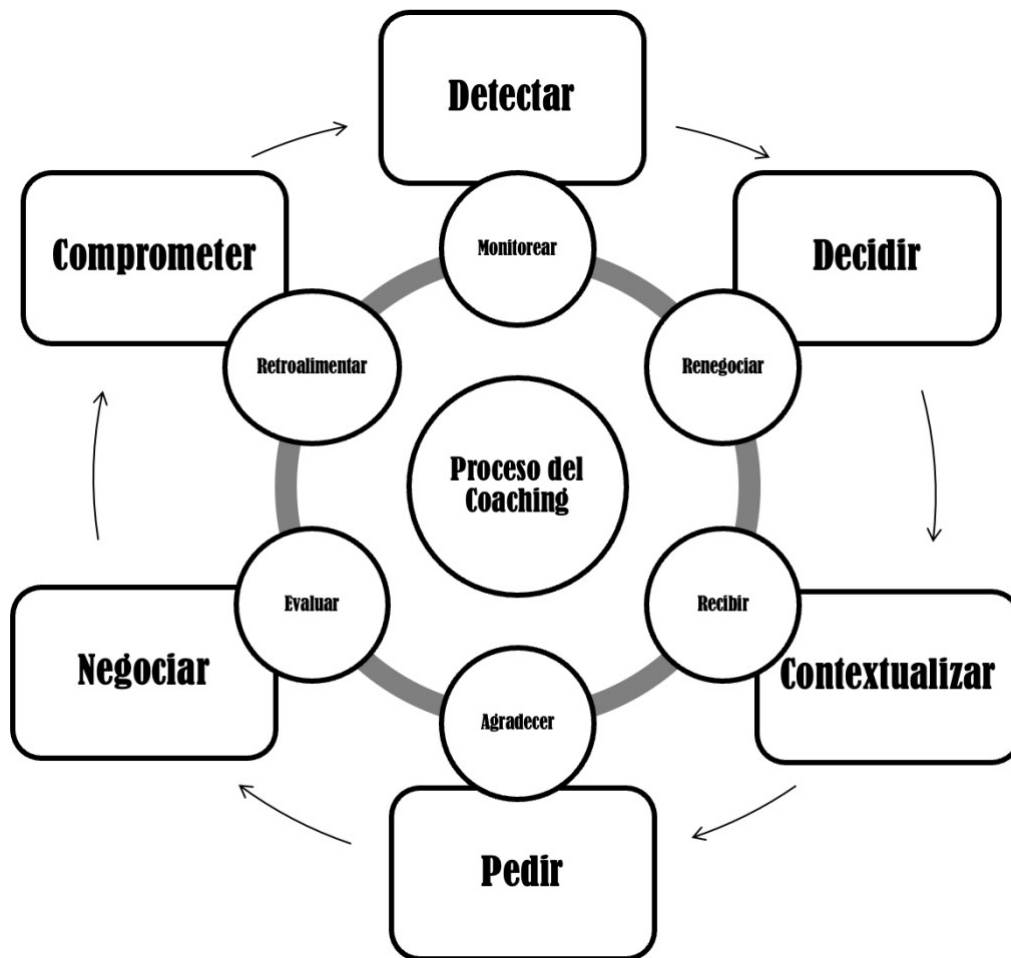
2.1.6.1.1 Procesos del Coaching.

El proceso del coaching en forma genérica es la que se describe a continuación y se presenta en la figura 7. De allí se deriva dependiendo del tipo de coaching a desarrollarse.

- a. **Detectar.** Anticipar las necesidades y expectativas que se busca satisfacer con las actividades.
- b. **Decidir** explícitamente las prioridades y el cronograma para abordarlas.
- c. **Contextualizar** la situación con los involucrados, buscando su compromiso proactivo.
- d. **Pedir** oportunamente la colaboración requerida, especificando las condiciones.
- e. **Negociar** ante cualquier objeción hasta lograr acuerdos viables.
- f. **Comprometer.** Asegurar un compromiso mutuo efectivo con lo convenido.
- g. **Monitorear** periódicamente el progreso.
- h. **Renegociar** y redefinir responsabilidades ante cualquier eventualidad.
- i. **Recibir y Agradecer** lo entregado, o reclamar incumplimientos.
- j. **Evaluar** la satisfacción de las condiciones y detectar ajustes necesarios.
- k. **Retroalimentar** a los involucrados y reiniciar el ciclo de coordinación.

Figura 7

Proceso del coaching



Nota: Propuesta de los pasos a seguir en un proceso de coaching, adaptado de Amaya (2019).

2.1.6.1.2 Beneficios del Coaching Empresarial

Según, Fernández (2018) detalla en su investigación los beneficios del coaching empresarial tanto a nivel individual como empresarial con detalles a tomar en cuenta.

Tabla 8*Beneficios del Coaching Empresarial*

Beneficios para las organizaciones	Beneficios para los empleados
Efectividad Organizacional (reportado por el 48%de los directivos)	Mejora de relaciones con colaboradores (77%)
Mejora de la calidad (48%)	Mejor relación con el jefe directo (71%)
Aumento de la productividad (53%)	Fortalecimiento del trabajo en equipo (87%)
Reducción de quejas de los clientes (34%)	Aumento de la satisfacción en el laboral (61%)
Retención de ejecutivos que recibieron Coaching (32%)	Disminución de conflictos (52%)
Reducción de costos (23%)	Mayor compromiso organizacional (44%)
Incremento de la rentabilidad (22%)	Mejora de relaciones con clientes (37%)

Nota. Elaboración propia adaptado por Troncos (2018).

2.1.7 Escuelas y Líneas del Coaching

En la actualidad se identifican tres principales escuelas de coaching, clasificadas de acuerdo con su origen geográfico (ver Tabla 9): la Escuela Norteamericana, la Escuela Europea y la Escuela Ontológica o Chilena (Hackman, 2005). La Escuela Norteamericana se centra en el coaching como una herramienta para mejorar el rendimiento y alcanzar metas. La Escuela Europea pone énfasis en el coaching como un proceso de aprendizaje y desarrollo personal.

Finalmente, la Escuela Ontológica incorpora conceptos sobre el lenguaje, las emociones y el cuerpo para propiciar cambios profundos en el cliente. Se necesitan más investigaciones

comparativas entre estas escuelas, que analicen en profundidad sus supuestos, metodologías y eficacia relativa en diversos contextos de aplicación.

Tabla 9

Escuelas de coaching

Escuela	Fundador	Aporte
Norteamericana	Thomas Leonard	El modelo conocido como 5x15 se estructura en torno a cinco componentes clave que están interconectados (habilidades, elementos clarificadores, aspectos estilísticos, productos y estructuras), y cada uno de estos componentes se compone de quince elementos específicos.
Europea	Timothy Gallwey	Se basa en la premisa de que gran parte de los fracasos en el rendimiento se deben a interferencias mentales en forma de dudas, miedos y autocuestionamientos.
	John Whitmore	Este enfoque de coaching percibe a los individuos no solo en su estado actual, sino también en su potencial futuro. Se sustenta en varias premisas fundamentales: incrementar la autoconciencia, fomentar la responsabilidad personal y reforzar la autoconfianza. Dentro de este marco, se utiliza el modelo GROW, que contempla la META (objetivo a alcanzar), REALIDAD (situación actual), OPCIONES (posibles estrategias y alternativas) y WHAT, WHEN, WHO, WILL (definición de acciones, temporalización, asignación de responsabilidades y la determinación para ejecutarlas)
Coaching Sudamericano (Ontológico)	Fernando Flores	Aplicación al liderazgo empresarial.
	Rafael Echeverría	Principios: No sabemos cómo son las cosas.
	Julio Olalla.	Los individuos se comportan congruentemente con su personalidad, valores y disposiciones
		Postulados: Concibe a los individuos esencialmente como seres lingüísticos, cuya realidad emerge en el lenguaje compartido con otros. Los humanos se autorrealizan en el lenguaje y a través de éste, en un proceso continuo de devenir.

Nota. Elaboración propia adaptado de (Alonso, 2019).

2.1.8 Modelos del Coaching

El coaching es una herramienta que puede ser implementada en las organizaciones con el fin de motivar a los equipos de trabajo, alcanzar las metas organizacionales y apoyar el desarrollo del talento humano para obtener altos resultados y crecimiento personal (Costa, 2019; Ravier, 2005b). Existen tres modelos principales de coaching: GROW, outcomes y achieve.

El modelo GROW (por sus siglas en inglés) se basa en establecer una meta (goal), examinar la realidad actual (reality), considerar las opciones u oportunidades (options) y establecer los pasos a seguir (way forward) (Ravier, 2005a).

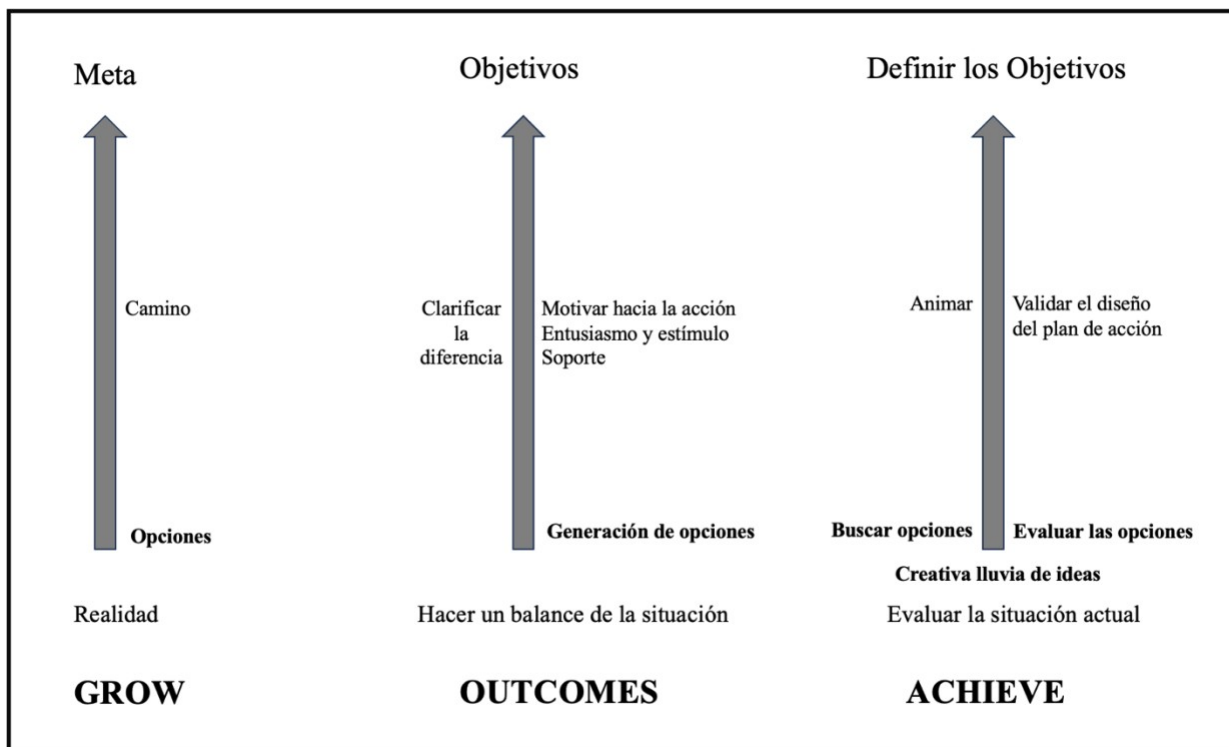
El modelo outcomes se enfoca en los resultados esperados. Parte de la premisa de que el coachee sabe las respuestas, pero necesita articularlas, por lo que el coach formula preguntas poderosas que le permiten al coachee aclarar sus ideas y crear planes de acción (Costa, 2019).

Por último, el modelo achieve contiene cuatro etapas: valorar y definir la situación actual (assess), establecer una visión del futuro deseado (envision), diseñar planes de acción (create) y aplicar habilidades para la implementación (enable) (Costa, 2019).

Cada modelo provee un marco de referencia útil para que el coach pueda guiar efectivamente al coachee durante el proceso de coaching para potenciar sus capacidades y alcanzar sus metas. La selección del enfoque dependerá de las necesidades y preferencias de cada organización.

Figura 8

Modelos de coaching



Nota. Traducido por (Bermúdez, 2017) fuente (Ravier, 2005b)

2.1.8.1 Modelo GROW

El modelo GROW, una metodología de entrenamiento ampliamente utilizada, fue desarrollado basándose en la teoría del Juego Interior por Timothy Gallwey (Carden et al., 2022), quien buscaba abordar las limitaciones de los métodos de entrenamiento convencionales en los deportes. El modelo de coaching GROW se ha ampliado para respaldar el cambio de comportamiento (Herd, 2015a), lo que indica su flexibilidad y solidez en las aplicaciones de coaching (Liljenstrand et al., 2008). Además, el modelo GROW se ha utilizado en diversas

intervenciones, como el coaching basado en zoom para mejorar el bienestar subjetivo (Terblanche et al., 2019), demostrando su adaptabilidad y eficacia en diferentes entornos.

Asimismo, el modelo GROW ha sido identificado como el modelo de coaching conductual más utilizado (Bozer et al., 2018), destacando su popularidad y adopción generalizada en las prácticas de coaching. El modelo GROW se considera un modelo de coaching estándar que proporciona un marco para los compromisos de coaching (Sánchez et al., 2013), enfatizando su importancia en el proceso de coaching.

El desarrollo y la evolución del modelo GROW se han visto influenciados por su adaptabilidad, solidez y aplicación generalizada en diversos contextos de coaching (Athanasopoulou et al., 2018). Sus raíces en la teoría del Juego Interior y sus posteriores extensiones para el cambio de comportamiento resaltan su desarrollo continuo para satisfacer las necesidades cambiantes de las prácticas de entrenamiento. En general, el modelo GROW ha evolucionado desde sus orígenes en el entrenamiento deportivo hasta convertirse en un marco adaptable y ampliamente utilizado para el entrenamiento en diversos dominios (Carden et al., 2022), lo que demuestra su relevancia y eficacia duraderas en el campo del entrenamiento.

El modelo GROW es un marco de coaching ampliamente utilizado que enfatiza el establecimiento de metas, la verificación de la realidad, la exploración de opciones y la determinación de los próximos pasos a seguir (Sánchez Mirón et al., 2013). Este modelo fue desarrollado originalmente en el campo del deporte por Timothy Gallwey en la década de 1970 y popularizado por Sir John Whitmore y sus colegas en el campo del coaching ejecutivo a fines de la década de 1980 (Beyond Performance, 2021; Durá, 2019; Ravier, 2005b). Desde entonces, el modelo GROW se ha aplicado en una variedad de contextos más allá del coaching ejecutivo tradicional (Bozer et al., 2018).

La investigación ha demostrado ampliamente la eficacia del coaching, incluyendo el modelo GROW, y un número creciente de organizaciones están implementando el coaching en diferentes formatos (Athanasopoulou et al., 2018; Carden et al., 2022). El uso del coaching y el modelo GROW específicamente está aumentando rápidamente, indicando su relevancia y utilidad en diversos entornos profesionales (Liljenstrand et al., 2008).

El modelo GROW provee un enfoque estructurado para el proceso de coaching, enfocándose en establecer metas claras y planes de acción bien definidos (Sánchez et al., 2013). Varios autores han señalado que el modelo GROW es un estándar en el coaching que entrega un marco útil para sesiones de coaching, resaltando su importancia en este proceso (Herd, 2015a; Terblanche et al., 2019). La naturaleza estructurada del modelo GROW y su énfasis en el logro de objetivos han sido fundamentales para la viabilidad comercial de las prácticas de coaching ejecutivo, al ofrecer un enfoque sistemático que agrega valor (Terblanche et al., 2019).

La investigación existente destaca que el modelo GROW ha emergido como un valioso marco para el proceso de coaching, entregando una estructura enfocada en el establecimiento de metas y planes de acción. Su amplia aplicación y efectividad en diversos contextos de coaching refuerzan su relevancia e importancia en el campo.

2.1.8.2 Etapas del Modelo GROW

El modelo GROW, un marco de coaching ampliamente utilizado, consta de cuatro etapas clave: Meta, Realidad, Opciones y Voluntad (o Camino a Seguir) (Anthony et al., 2018).

La primera etapa, Meta, implica trabajar con el cliente para establecer metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo (SMART por sus siglas en inglés). Esto requiere explorar los deseos y aspiraciones del cliente, ayudarlo a transformarlos en

objetivos claros, y asegurarse que el cliente se comprometa con las metas establecidas. Es crucial que las metas sean intrínsecamente motivadoras para el cliente (Kamarudin et al., 2020).

La segunda etapa, Realidad, el coach trabaja para comprender a fondo la situación actual del cliente. Esto involucra una evaluación objetiva de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el logro de las metas. También requiere explorar los recursos disponibles, las limitaciones existentes, y los obstáculos potenciales. El coach ayuda al cliente a generar autoconciencia y a confrontar aspectos difíciles de su realidad actual (Kamarudin et al., 2020).

La tercera etapa, Opciones, se enfoca en la generación de múltiples estrategias y vías de acción para avanzar hacia las metas. El coach alienta al cliente a pensar de manera creativa y "fuera de la caja" sobre nuevas formas de aproximarse a los desafíos. También lo ayuda a considerar pros, contras y compromisos asociados con diferentes opciones. El objetivo es explorar posibilidades antes de comprometerse con un curso específico de acción (Panchal et al., 2020).

La etapa de Voluntad (o Camino a Seguir) En esta etapa final, coach y cliente deciden conjuntamente el camino a seguir y los pasos de acción concretos. Esto involucra traducir las opciones y estrategias en un plan detallado, con plazos y roles claros. También requiere que el cliente se comprometa explícitamente con el plan y fortalezca su motivación para implementarlo. El coach continúa dando soporte y monitoreando el progreso una vez iniciada la ejecución (Herd, 2015b).

El desarrollo del modelo GROW tiene sus raíces en la teoría del juego interior de Timothy Gallwey, quien buscó abordar las limitaciones de los métodos de entrenamiento convencionales en los deportes (Kamarudin et al., 2020). El modelo se ha ampliado para

respaldar el cambio de comportamiento, lo que indica su adaptabilidad y eficacia en aplicaciones de coaching (Panchal et al., 2020). Además, el modelo GROW ha sido identificado como el modelo de coaching conductual más utilizado, destacando su popularidad y adopción generalizada en las prácticas de coaching (Anthony et al., 2018).

Las cuatro etapas del modelo GROW proporcionan un enfoque estructurado para el coaching, enfatizando la importancia del establecimiento de objetivos, la evaluación de la realidad, la exploración de opciones y la planificación de acciones. Su desarrollo a partir de la teoría del Juego Interior y sus posteriores extensiones para el cambio de comportamiento subrayan su adaptabilidad y eficacia en diversos contextos de entrenamiento.

2.1.8.2.1 Aplicación del Modelo GROW en el Contexto del Coaching

El modelo GROW proviene de un acrostico en inglés que a (Meta, Realidad, Opciones y Voluntad) es una estructura útil para guiar el proceso de coaching hacia el establecimiento de objetivos, la evaluación de la realidad actual, la exploración de posibles opciones y la planificación de acciones (Panchal et al., 2020). En este enfoque, el coach colabora con el cliente en cada etapa mediante preguntas poderosas y una escucha activa para facilitar la autoevaluación, la introspección y un compromiso hacia la acción (Carden et al., 2022).

En la etapa de Meta, el coach ayuda al cliente a definir objetivos claros y específicos, indagando sobre los resultados deseados y cómo se podrá evidenciar su logro, usando preguntas como: "¿Cuál es tu objetivo principal en este proceso de coaching?" y "¿Cómo sabrás que has alcanzado ese objetivo?", "¿Por qué objetivo específico le gustaría trabajar?", "¿Cómo sabrás cuando has logrado este objetivo?", "¿Cuál es el resultado deseado que desea lograr?" (Herd, 2015b). Esto aclara el enfoque del compromiso.

En la etapa de Realidad, se explora la situación actual, obstáculos y recursos disponibles para avanzar, preguntando: "¿Dónde te encuentras hoy en relación a tu objetivo?", "¿Qué obstáculos o recursos existen?", "¿Qué está sucediendo ahora que sea relevante para tu objetivo?", "¿Cuáles son los desafíos u obstáculos que estás enfrentando?", "¿Qué recursos o fortalezas posees actualmente que pueden ayudarte a seguir adelante?" (Liljenstrand et al., 2008). El cliente evalúa su punto de partida.

En la fase de Opciones se estimula la generación de estrategias y soluciones creativas preguntando: "¿Qué alternativas tienes para avanzar?", "¿Qué opciones no has considerado?", "¿Cuáles son algunas formas diferentes en las que podrías abordar esta situación?", "¿Qué opciones tienes para superar los desafíos que has identificado?", "¿Cuáles son las posibles soluciones o acciones que podrías tomar?" (Sánchez et al., 2013). Surgen nuevas perspectivas.

En la etapa de Voluntad, se delinear los pasos de acción, necesidades de apoyo y manejo de desafíos para alcanzar las metas trazadas inicialmente, se pregunta: "¿Qué pasos específicos darás?", "¿Cómo manejarás los desafíos?", "¿Qué pasos específicos darás para acercarte a tu objetivo?", "¿Qué obstáculos podrías encontrar y cómo los abordarás?", "¿Qué apoyo o recursos necesitas para asegurar tu éxito?" (Terblanche et al., 2019). Se delinea el plan de acción.

La aplicación sistemática del modelo GROW en el coaching, con técnicas de comunicación efectivas, promueve el crecimiento personal y profesional sostenible en los clientes (Athanasopoulou et al, 2018; Bozer et al., 2018). El proceso colaborativo inculca autogestión, aprendizaje y motivación para el cambio positivo en diversos contextos, desde el deporte hasta la educación y los negocios (Anthony et al., 2018; Kamarudin et al., 2020; Okorie et al., 2022). Un coach diestro en esta metodología puede hacer una diferencia significativa en el bienestar y desempeño de las personas.

Investigaciones muestran que aplicar el modelo GROW con preguntas abiertas y una escucha empática promueve el establecimiento de metas y cambios de comportamiento en contextos como el bienestar de administradores escolares (Okorie et al., 2022) y el desarrollo de fortaleza mental en deportistas adolescentes (Anthony et al., 2018).

2.1.8.3 Modelo Outcomes (Resultados)

El segundo modelo que se puede usar en el coaching es el outcomes (resultados), el cual es similar al modelo grow, pero profundiza en las motivaciones, en las causas de la falta de resultados y en empoderar hacia la acción, lo cual facilita la labor del líder en influenciar en su equipo de trabajo y el fortalecimiento de las habilidades de cada uno de sus miembros; de acuerdo con (Ravier, 2005b) el modelo OUTCOMES tiene ocho pasos según las letras del acrónimo en inglés.

El Modelo Outcomes es un marco de referencia que permite comprender de manera integral los factores que influyen en la eficacia del coaching y los resultados o outcomes que se pueden obtener a través de este proceso. Fue desarrollado a partir de diversas teorías, investigaciones y prácticas en el campo del coaching (Critchley, 2010).

Uno de los elementos centrales es la relación entre el coach y el coachee, la cual se sustenta en teorías motivacionales como la teoría de la evaluación cognitiva y el modelo jerárquico de motivación intrínseca y extrínseca (Mageau et al., 2003). Un vínculo coach-coachee sólido se asocia fuertemente con resultados exitosos (Jowett, 2017).

Otros factores relevantes son el manejo del estrés, el bienestar, la resiliencia y el logro de objetivos, identificados como resultados clave del proceso de coaching (Molyn et al., 2022). Asimismo, aspectos como la compatibilidad coach-coachee y la autoeficacia pueden predecir los resultados del coaching (de Haan et al., 2013a). También se destaca el carácter dinámico de la

relación coach-coachee como impulsor principal de una intervención de coaching efectiva (Critchley, 2010). El aprendizaje transformacional que surge del coaching ejecutivo es otro elemento analizado, revelando los resultados de aprendizaje derivados del proceso (Mbokota et al., 2022). Adicionalmente, el coaching genera efectos positivos en resultados organizacionales, demostrando impacto más allá del nivel individual (Jones et al., 2016).

El Modelo Outcomes utiliza un acrónimo que representa las distintas fases del proceso de coaching:

O – Objetivos. Establecer objetivos claros y resultados esperados por el coachee (Feltz et al., 1999).

U - Understanding (Entendimiento). Evaluación inicial del coachee para comprender su situación actual (Molyn et al., 2022).

T – Técnicas. Selección de técnicas y enfoques de coaching más adecuados (Graßmann et al., 2020; Milad, 2017).

C - Coaching. Implementación de las sesiones de coaching (Critchley, 2010).

O – Observación. Observación del progreso y desempeño del coachee (Graßmann et al., 2020).

M - Measurement (Medición). Evaluación formal al finalizar el programa de coaching (Feltz et al., 1999).

E – Establecimiento. Afianzar y dar sostenibilidad a los cambios generados (Vella et al., 2010).

S – Seguimiento. Evaluación posterior para medir sustentabilidad de resultados (Huber et al., 2022).

Aplicación del Modelo OUTCOMES en el Contexto del Coaching

Fases para ejecutar el Modelo Outcomes en un proceso de coaching:

Fase 1: Establecer Objetivos

En esta primera etapa es crucial definir con claridad y especificidad el objetivo final que se quiere lograr mediante el coaching, así como los objetivos intermedios que puedan requerirse. Se recomienda que el coach guíe al coachee a través de preguntas y reflexiones para que logre expresar sus objetivos en términos concretos, medibles, alcanzables y acotados en el tiempo. Las herramientas como SMART pueden facilitar esta tarea. Es importante asegurarse que el coachee comprenda a cabalidad sus objetivos (Feltz et al., 1999).

Fase 2: Entender las Razones

Una vez definidos los objetivos, el coach debe indagar profundamente sobre cuáles son las razones, motivaciones, beneficios y resultados esperados detrás de esas metas. Esto permitirá que el coachee conecte emocionalmente con sus objetivos y refuerce su compromiso. También le dará recursos motivacionales cuando enfrente obstáculos. El coach puede emplear preguntas poderosas y actividades que promuevan la introspección durante esta fase (Vella et al., 2010).

Fase 3: Evaluar la Situación Actual

Implica realizar un diagnóstico de dónde se encuentra actualmente el coachee con relación a los objetivos trazados. Esto requiere identificar fortalezas, recursos disponibles, carencias, posibles amenazas u obstáculos, y acciones previas relacionadas. Permite reconocer el punto de partida real para el trabajo posterior. Pueden usarse entrevistas, cuestionarios e inventarios para recopilar esta información de manera sistemática (Haan et al., 2013).

Fase 4: Determinar la Brecha

El coach facilita que el coachee tome conciencia de la distancia existente entre su situación actual y el estado futuro deseado. Entre más clara sea esta visión, más viables serán los hitos y plazos que se establezcan luego. Las preguntas poderosas son una herramienta útil aquí, enfocadas a visualizar en detalle ese estado futuro (Graßmann et al., 2020).

Fase 5: Generar Opciones

Consiste en un proceso creativo donde se identifican múltiples caminos, estrategias y alternativas para alcanzar el objetivo. El coach debe propiciar un ambiente de confianza donde el coachee se sienta libre de aportar distintas ideas. Luego se analizan en conjunto para elegir las opciones más eficientes (Milad, 2017).

Fase 6: Motivar la Acción

Implica convertir las opciones seleccionadas en un plan concreto de acción, con actividades y plazos específicos. El coach guía para que el coachee estructure su plan de implementación, promoviendo la autogestión y compromiso. La programación en agenda es indispensable (Parker et al., 2008).

Fase 7: Entusiasmo y Compromiso

El coachee debe identificar posibles estados emocionales que pudieran sabotear su motivación, como frustración o desánimo, y crear estrategias preventivas. El coach puede proveer recursos en este sentido, afianzando la visión y el compromiso del coachee (Vella et al., 2010).

Fase 8: Apoyo

Juntos analizan qué personas y recursos del entorno pueden reforzar positivamente al coachee en su proceso. También se explora cómo el propio coach puede brindar soporte continuo y retroalimentación oportuna (Jowett, 2017).

2.1.8.3.1 Enfoque de las sesiones de coaching

Las sesiones de coaching, como parte medular del modelo Outcomes, requieren de un enfoque multifacético acorde a este marco integral. La relación coach-coachee debe privilegiarse mediante un vínculo de confianza, empatía y comunicación auténtica (Mageau et al., 2003). Las

sesiones deben incorporar técnicas que fomenten una mentalidad positiva en el coachee, potenciando sus fortalezas y recursos internos (Vella et al., 2010).

Es fundamental que las sesiones mantengan alineamiento con los objetivos y resultados esperados por el coachee. Para esto, incorporar técnicas de explicitación que faciliten la reflexión y toma de conciencia puede ser de utilidad (Hunter et al., 2023). Asimismo, un enfoque integrador como el modelo CREAM (Creativo, Reflexivo, Efectivo, Activo, Motivado) puede aportar estructura a las sesiones de coaching (Milad, 2017). Las sesiones también deben considerar el contexto organizacional del coachee y la transferencia de los aprendizajes (Jones et al., 2016). El uso de tecnología como el coaching mediante chatbots podría complementar las sesiones presenciales, mejorando la continuidad del proceso (Gabrielli et al., 2020). Finalmente, las sesiones deben involucrar evaluación y feedback permanente para optimizar el progreso hacia los outcomes esperados. En síntesis, las sesiones de coaching dentro del modelo Outcomes requieren de un enfoque multidimensional, considerando la relación coach-coachee, metodologías positivas, objetivos, contexto organizacional, tecnología y evaluación, para una aplicación integral de este marco de trabajo.

2.1.8.4 Modelo ACHIEVE

El modelo de coaching ACHIEVE es un marco integral que engloba diversas dimensiones y estrategias para facilitar la toma de decisiones profesionales y la consecución de objetivos (Álvarez et al., 2017). Este modelo provee una estructura sistemática para guiar el proceso de coaching y lograr resultados específicos. La presente revisión explora la literatura existente sobre el modelo ACHIEVE y su aplicación en contextos de coaching.

Los modelos de coaching efectivos típicamente involucran el establecimiento de metas, la resolución de problemas y procesos para lograr cambios, todo lo cual contribuye a obtener los

resultados deseados (Carey et al., 2011). El modelo ACHIEVE enfatiza la creación de planes de acción estructurados y el logro de metas, lo cual se alinea con enfoques orientados a la acción y al logro demostrados como efectivos en coaching (Sánchez et al., 2013b). Además, la percepción de logro de metas se asocia positivamente con la evaluación del liderazgo de coaching, resaltando la importancia de esto dentro de los procesos de coaching (Gomes et al., 2020).

El Modelo Achieve utiliza un acrónimo que representa las distintas fases del proceso de coaching:

A - Assess (Evaluar): El primer paso en el modelo ACHIEVE implica una evaluación completa de la situación actual del cliente, incluyendo una identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) (Álvarez et al., 2017). Esto provee una comprensión integral del punto de partida.

C - Create (Crear): En este paso se trabaja con el cliente para crear una visión clara y convincente de su futuro, incluyendo el establecimiento de metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y acotadas en el tiempo) que se alineen con sus valores y aspiraciones (Álvarez et al., 2017).

H - Highlight (Resaltar): El coach facilita al cliente la identificación de posibles obstáculos, desafíos o factores limitantes que podrían dificultar el logro de las metas establecidas, incluyendo creencias limitantes (Álvarez et al., 2017).

I - Initiate (Iniciar): En este paso se desarrollan estrategias y planes de acción concretos para superar los obstáculos identificados. Esto puede incluir dividir las metas en tareas pequeñas y manejables (Álvarez et al., 2017).

E - Evaluate (Evaluar): Durante el proceso se realiza una evaluación continua del progreso hacia las metas, realizando ajustes a los planes de ser necesario (Álvarez et al., 2017). La evaluación

permite valorar los logros alcanzados, lo cual se ha relacionado con una percepción positiva del liderazgo del coach (Gomes et al., 2020).

V - Value (Valorar): El coach enfatiza el reconocimiento y refuerzo de los logros y el progreso alcanzado como parte integral del proceso para mantener la motivación y avanzar hacia nuevas metas (Álvarez et al., 2017).

E - Embed (Integrar): Por último, se integran y refuerzan nuevos comportamientos y hábitos que sustenten los objetivos del cliente a largo plazo. Esto puede implicar cultivar una mentalidad de crecimiento y desarrollar resiliencia (Álvarez et al., 2017).

2.1.8.4.1 Aplicación del Modelo ACHIEVE en el Contexto del Coaching

La aplicación del modelo comienza con una evaluación integral de la situación actual del cliente utilizando, por ejemplo, un análisis FODA. Luego se establecen metas SMART alineadas con los valores y aspiraciones del cliente. El coach facilita la identificación de obstáculos, así como el desarrollo de estrategias y planes de acción para superarlos. Durante el proceso se evalúa constantemente el progreso, se refuerzan los logros y se integran nuevos comportamientos que sustenten los objetivos (Álvarez et al., 2017).

Si bien el modelo ACHIEVE se alinea con principios de coaching validados, se requiere más investigación sobre su impacto en resultados específicos. Por ejemplo, hay poca literatura sobre la relación entre este modelo y el rendimiento lector de estudiantes (Elish-Piper et al., 2010). Además, la efectividad de los modelos de coaching puede variar según el contexto, como evidencian desafíos encontrados en implementaciones específicas (Kusbani et al., 2018). Se necesitan más estudios para elucidar la contribución del modelo ACHIEVE en diferentes ámbitos y abordar posibles obstáculos. La exploración continua de este modelo puede seguir fortaleciendo su contribución a la práctica de coaching.

Dentro de este espacio se han expuesto los tres principales modelos que sirven como herramienta de aplicación del coaching (grow, outcomes y achieve), que pueden ser utilizadas como base para que el “Líder Coach” cree sus propias herramientas prácticas, que pueden ser idénticas, combinadas, transformadas o nuevas, de acuerdo a las necesidades individuales de cada uno de sus colaboradores, lo relevantes es que el proceso de cambio logre desarrollar habilidades y potenciar competencias para motivar al equipo de trabajo y conseguir las metas de la organización logrando una visión, misión y valores compartidos (Hamlin et al., 2008).

3.17. Variable Compromiso Organizacional

2.1.9 Conceptualización del Compromiso Organizacional

Según, Robbins et al. (2009) manifestaron que el compromiso organizacional es el “Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta” (p.75). Se asume que el compromiso es un conjunto de acciones, roles, motivaciones y expectativas que generan dinámicas colaborativas entre los miembros de un grupo de trabajo u organización de producción.

Asimismo, Meyer et al. (1991) señalaron que, además de la satisfacción y la participación, el compromiso organizacional es una de las tres actitudes más investigadas para trabajar. Estos autores entienden el compromiso organizacional como un proceso a través del cual las metas de la organización, pueden integrarse más con las metas personales (Peña et al., 2016).

El compromiso organizacional o la lealtad de los empleados se define como el grado en que los colaboradores están de acuerdo con la organización y quieren seguir participando activamente. Los empleados que han trabajado en la organización durante muchos años, los empleados que han logrado el éxito personal en la empresa y los empleados que trabajan en un

grupo de empleados leales suelen tener el mayor compromiso con los empleados (Peña et al., 2016).

El compromiso organizacional se ha conceptualizado como un vínculo psicológico entre el empleado y la organización (Meyer et al., 1993). Este vínculo se caracteriza por una fuerte creencia e identificación con los valores y objetivos organizacionales, una voluntad de ejercer esfuerzo considerable en beneficio de la organización y un deseo de mantener la pertenencia a la misma (Robbins et al., 2009).

Investigaciones previas sugieren que el compromiso organizacional consta de tres componentes interrelacionados: un componente afectivo referido al apego emocional, un componente de continuidad relacionado con los costos de dejar la organización y un componente normativo asociado al deber moral de permanecer en ella (Meyer et al., 1991). Cuanto más fuertes sean estos tres componentes, mayor será el nivel de compromiso general del empleado.

Se ha encontrado que el compromiso organizacional se relaciona positivamente con resultados organizacionales deseables como productividad, desempeño, retención de personal y menor ausentismo; y negativamente con la intención de renuncia (Coronado-Guzman et al., 2020; Dávila De León et al., 2014; Herrera et al., 2019). Los empleados comprometidos sienten que sus valores personales están alineados con los de la organización, por lo que están más dispuestos a esforzarse por el beneficio de esta. En contraste, la falta de compromiso conduce a una desconexión psicológica entre empleado y empleador, resultando en comportamientos contraproducentes.

2.1.10 Dimensiones del Compromiso Organizacional

Compromiso afectivo

Una de las dimensiones clave del compromiso organizacional es el compromiso afectivo, el cual se define como el apego emocional y la identificación de los empleados con la organización y sus valores. Este tipo de compromiso surge cuando los trabajadores sienten una conexión positiva con la empresa y desean contribuir a su éxito (Peña Cárdenas et al., 2016).

Diversos estudios coinciden en que el compromiso afectivo se relaciona con resultados positivos tanto para los empleados como para las organizaciones (Dávila et al., 2014). Por ejemplo, se ha encontrado que los trabajadores con alto compromiso afectivo presentan mayor satisfacción laboral, mejor desempeño y menor intención de renunciar. Desde el punto de vista organizacional, este tipo de compromiso incrementa la productividad, la retención de talento y la ciudadanía organizacional (Coronado-Guzman et al., 2020; Herrera et al., 2019).

Algunos factores que promueven el compromiso afectivo son el apoyo organizacional percibido, la justicia organizacional, oportunidades de desarrollo profesional y compatibilidad entre los valores individuales y organizacionales (Bayona Sáez et al., 2000; Santofimio et al., 2018). Fomentar este vínculo emocional positivo entre empleados y empresa genera múltiples beneficios que vale la pena impulsar. Se puede concluir que el compromiso afectivo es una dimensión fundamental para comprender la relación de los individuos con su organización y sus resultados asociados (Meyer et al., 2002, 2004; Meyer et al., 1984).

Compromiso de Continuidad

El compromiso organizacional ha sido conceptualizado como un constructo multidimensional que incluye el compromiso afectivo, normativo y de continuidad (Meyer et al., 2004). Esta última dimensión se refiere a la conciencia de los costos asociados con dejar la organización que llevan al empleado a permanecer en ella. El compromiso de continuidad

representa un vínculo de necesidad con la organización más que un vínculo emocional o moral (Coronado-Guzmán et al., 2020).

Según Meyer y Allen (1991), este tipo de compromiso surge a partir de dos antecedentes principales: 1) La acumulación de inversiones valoradas que se perderían al dejar la organización, tales como tiempo, esfuerzo, dinero y estatus; y 2) la percepción de alternativas laborales limitadas fuera de la organización actual. Entre mayor sean las inversiones acumuladas y menores las alternativas, más fuerte será el compromiso de continuidad del empleado.

Algunos autores han propuesto que este compromiso refleja un intercambio económico entre contribuciones del empleado y recompensas de la organización (Rusbult y Farrell, 1983). Bajo esta perspectiva, las contribuciones del empleado son las inversiones y sacrificios realizados, mientras que las recompensas incluyen salario, prestaciones, condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo. Si el balance de este intercambio se percibe como favorable, se desarrolla un mayor compromiso de continuidad (Meyer et al., 2004).

Otros investigadores conciben el compromiso de continuidad como resultado de una evaluación de costos y riesgos de dejar la organización en comparación con los beneficios de quedarse (Zayas-Agüero y Báez-Santana, 2016). Esta evaluación considera no solo inversiones pasadas, sino también incertidumbres futuras sobre encontrar un trabajo equivalente. Entre mayores sean los sacrificios anticipados de irse, mayor será el compromiso de continuidad (Betanzos Día et al., 2006; Zayas-Agüero et al., 2016).

A nivel empírico, el compromiso de continuidad se ha relacionado de manera consistente con la antigüedad organizacional, indicando que entre más años lleve el empleado en la organización, mayores inversiones acumuladas tendrá y por tanto mayor será su necesidad percibida de permanecer (Bayona Sáez et al., 2000; Dávila et al., 2014). Sin embargo, esta

dimensión del compromiso tiene una capacidad limitada para predecir comportamientos organizacionales positivos, ya que refleja más una obligación que un deseo genuino de contribuir (Coronado-Guzmán et al., 2020; Dávila et al., 2014; Santofimio et al., 2018).

El compromiso de continuidad representa un vínculo de permanencia basado en el reconocimiento de los costos y riesgos asociados con dejar la organización. Si bien este compromiso reduce el riesgo de rotación, no necesariamente incrementa el desempeño ni la satisfacción laboral. Por ello, las organizaciones deben promover también el desarrollo de compromiso afectivo y normativo entre sus empleados (Hernández Bonilla et al., 2018).

Compromiso Normativo

Compromiso normativo (deber). Se refiere al sentido de obligación del sujeto hacia la empresa, porque cree que las obligaciones restantes son correctas; la lealtad a la organización, por satisfecho o insatisfecho con el trabajo, la lealtad a la organización puede ser a través de la obtención de todos los beneficios, como bonificaciones, Capacitación, el individuo obtiene otros beneficios de la ética interna en el sentido de brindar obligaciones recíprocas (Peña et al., 2016).

Podemos resumir las dimensiones del compromiso organizacional tomando como referencia a la investigación de (Hurtado, 2017).

Tabla 10

Dimensiones del Compromiso Organizacional

Continuidad	Normativo	Afectivo
Los empleados desarrollan un vínculo con la empresa fruto de las inversiones realizadas a lo largo del tiempo en términos de esfuerzo, relaciones y beneficios acumulados.	La lealtad normativa refleja el compromiso moral desarrollado por el colaborador al sentirse retribuido por los esfuerzos organizacionales invertidos en él.	Captura la atadura emocional del colaborador, quien se mantiene en la organización por placer y no por obligación

Nota. Elaboración propia adoptada de Hurtado (2017).

El compromiso normativo se refiere a un sentido de obligación de permanecer en la organización (Meyer y Allen, 1991). Este compromiso surge cuando el empleado internaliza normas sobre la lealtad y siente que debe corresponder a la organización por los beneficios y recompensas recibidas (Dávila De León et al., 2014).

En este sentido, López (2018) plantea que el compromiso normativo se percibe como una obligación ética y moral de permanecer en la institución laboral. Por ejemplo, una trabajadora que lidera un proyecto novedoso e importante para su organización puede sentir un fuerte compromiso normativo, dado que su partida podría perjudicar el progreso del proyecto y dejar mal parada a la institución.

Esta situación ejemplifica cómo el compromiso normativo se fundamenta en un imperativo moral de reciprocidad y lealtad con la organización por las oportunidades y recursos invertidos en el empleado. Los trabajadores con alto compromiso normativo permanecen en sus puestos por un sentido de deber ético, más que por necesidad o apego emocional (Meyer y Parfyonova, 2010).

Figura 9

Las tres dimensiones del compromiso organizacional con relación a otros elementos

Tipos de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe.	"tiene" que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligada a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se "aceptan" a cambio del salario)	Desempeño al mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría	"quiere" estar en la organización Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo está "determinado" a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)	Relacional (fidelización) (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Nota: Elaboración propia basado en Ruiz de Alba (2013).

2.1.11 Teoría del Compromiso Organizacional

Teoría de las organizaciones-Teoría Z

La Teoría Z fue desarrollada por William Ouchi a partir de los postulados de McGregor sobre la naturaleza humana y la motivación en el trabajo (Chiavenato, 2011) . Esta teoría plantea que la administración de personas es más importante que la tecnología para lograr alta productividad en las empresas japonesas. Además, enfatiza la toma participativa de decisiones y el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

Según Chiavenato (2011), la Teoría Z resalta la importancia de generar en los empleados un sentido de pertenencia e identificación con la organización. Cuando las personas se sienten valoradas e integradas dentro de la comunidad organizacional, potencialmente desarrollan mayor compromiso con la empresa.

En este sentido, la investigación ha encontrado que las percepciones de apoyo organizacional y los lazos sociales en el trabajo se relacionan positivamente con el compromiso afectivo de los empleados (Meyer y Allen, 1991). Asimismo, la participación en la toma de decisiones, propuesta en la Teoría Z, incrementa el compromiso al satisfacer necesidades de autorrealización y autonomía (Coronado-Guzmán et al., 2020).

Tal como plantea la Teoría Z, las empresas que adoptan un enfoque participativo, otorgan responsabilidad a los empleados y generan una cultura de comunidad, probablemente cultiven mayor compromiso e identificación con la organización. Esto ocurre al satisfacer necesidades psicológicas fundamentales y alinear valores individuales y organizacionales.

2.1.12 Trabajo en Equipo

2.1.12.1 Definiciones.

El trabajo en equipo ha cobrado relevancia en las organizaciones modernas, convirtiéndose en una competencia esencial que permite alcanzar los objetivos y metas trazadas. Según (Matos de Rojas et al., 2018), un equipo se define como un grupo de personas con un

propósito común, cuyos roles son interdependientes y que operan bajo un marco normativo preestablecido, donde cada integrante aporta sus conocimientos y habilidades para lograr la meta propuesta. De manera similar, Ardila et al. (2005) plantean que el trabajo en equipo consiste en organizar las competencias de dos o más colaboradores de acuerdo con un objetivo, buscando beneficiar a toda la organización y operando bajo las instrucciones de un líder.

Por su parte, Aguilar (2016) resalta que un equipo de trabajo logra una meta común a través de la colaboración, interacción y el aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y acciones de cada uno de sus integrantes. Alvarado Bravo (2016), complementa esta idea al definir un equipo como un pequeño grupo donde los miembros tienen un propósito compartido, roles interdependientes y habilidades complementarias. Esta dinámica distingue a los equipos interactivos, como en los deportes, de los grupos coactuantes como en los bolos o la lucha libre.

Según Laredo (2014), hoy en día el trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas en el entorno empresarial. Aguilar (2016) resalta la importancia de diferenciar entre un grupo y un equipo, términos que comúnmente se usan como sinónimos pero que tiene definiciones y funciones distintas. Torres-Hernández et al. (2021) afirman que el éxito de un equipo depende en gran medida de la unidad de sus integrantes, siendo la comunicación y los aportes individuales la base fundamental. Aguilar (2016) coincide en que se requiere de un líder capaz de cohesionar al equipo y generar lealtad entre sus miembros, un desafío común en las organizaciones.

Existen diversos factores que evidencian un eficiente trabajo en equipo, entre ellos, Matos de Rojas et al. (2018), Ardila et al. (2005b) así como, Rangel Carreño et al. (2018) mencionan una comunicación asertiva, roles y responsabilidades claramente definidos, existencia de normas y reglas de convivencia, capacidad de resolución constructiva de conflictos, motivación y

compromiso con la tarea, y un liderazgo orientador y facilitador. Ríos (2018) añade la importancia de generar una visión compartida, potenciar las fortalezas individuales y celebrar los logros colectivos. En síntesis, un equipo de alto rendimiento se caracteriza por la sinergia, cooperación, flexibilidad y orientación a resultados.

El trabajo en equipo aporta múltiples beneficios a las organizaciones como mayor productividad, innovación, compromiso del personal y capacidad de adaptación a los cambios. Sin embargo, también conlleva desafíos como la aparición de conflictos interpersonales, pérdida de identidad individual o dispersión de responsabilidades. Un liderazgo situacional, el establecimiento de protocolos y una comunicación abierta y constante son claves para sacar el máximo provecho del talento colectivo, alineándolo con la estrategia organizacional.

Ventajas del trabajo en equipo

En la actualidad los equipos son comunes tanto en la vida laboral como en la escuela. En otras palabras, poseer la capacidad de dirigir y administrar equipos, así como la de trabajar en ellos, se ha convertido en un requisito muy común en la mayoría de las organizaciones que a la vez se considera como ventaja competitiva frente a la competencia (D. Whetten & Cameron, 2016)

Antes de enumerar las ventajas del trabajo en equipo, podemos resaltar algo de lo que nadie debe dudar, es decir, el trabajo en equipo puede mejorar mucho la calidad del trabajo a la hora de tomar decisiones en conjunto. Por lo tanto, podemos enumerar algunos de los trabajos en equipo. Según Allen et al. (2017) hay ciertas ventajas de trabajar en equipo como, Permitir llegar a mejores ideas y decisiones, al involucrar a todos los miembros del equipo en el proceso, incrementar la capacidad y el compromiso de los integrantes al sentirse parte de un objetivo común, ampliar y dinamizar la comunicación, al fluir en todas direcciones dentro del equipo,

promover un mayor aprendizaje y gestión del conocimiento, al compartir información y experiencias, aumentar la comprensión de distintas perspectivas, al conocer la opinión de otros miembros, brindar oportunidades para que cada integrante demuestre sus fortalezas, otorgar seguridad a quienes son más inseguros, favorecer el desarrollo de relaciones interpersonales dentro del grupo, facilitar la implementación de nuevas ideas, iniciativas y procesos de cambio.

2.1.12.2 Condiciones Para el Trabajo en Equipo.

Según, Alvarado (2016) señalaron que para que el equipo de trabajo sea exitoso, se necesitan una serie de condiciones que lo ayuden a desarrollarse, como se describe a continuación.

2.1.12.2.1 Condiciones Propicias

El liderazgo situacional es fundamental para implementar efectivamente el trabajo en equipo en las organizaciones. Como afirman Matos de Rojas et al. (2018) los líderes deben comprender y creer en esta metodología colaborativa para impulsar el cumplimiento de tareas, la mejora continua y la innovación. Además, son los responsables de desarrollar al equipo brindando la orientación, las condiciones y el apoyo necesarios. Esto se puede lograr a través de la formación permanente, el seguimiento constante y la promoción de dinámicas adecuadas de colaboración grupal, enfocadas en alcanzar los resultados esperados. En conclusión, un liderazgo flexible y orientador es clave para sacar el máximo provecho al talento colectivo inmerso en las organizaciones.

2.1.12.2.2 Formación de equipos

La formación efectiva de un equipo es fundamental para el éxito de cualquier proyecto. El liderazgo y la dinámica de grupo son aspectos clave que deben abordarse desde el inicio (Whetten y Cameron, 2011).

Lo primero es designar a un líder o coordinador responsable con cualidades como madurez, confiabilidad, motivación, actitud positiva, tolerancia a diferentes opiniones y habilidad para llegar a acuerdos y cumplir metas. El líder debe ser alguien que inspire a otros a dar lo mejor de sí para alcanzar objetivos compartidos (Mathieu et al., 2019).

Una vez conformado el equipo, es importante dedicar tiempo a generar relaciones de confianza entre los miembros. Esto facilita la colaboración, comunicación y resolución de conflictos. El líder debe establecer reglas y roles claros, a la vez que promueve la cohesión del grupo (Oh y Yoo, 2023; Rousseau et al., 2006).

Si bien al principio se requiere una dirección firme, el líder debe equilibrar esto con espacios para la participación, escucha activa y construcción de consenso. Un liderazgo flexible y situacional es ideal (Fransen et al., 2020; Mathieu et al., 2019)

La etapa inicial de formación no es momento para discusiones profundas o decisiones compartidas. Sin embargo, conforme avanza el proyecto, es importante habilitar progresivamente procesos democráticos que den voz a todos los integrantes (Ahmed et al., 2023; Fransen et al., 2020; Mutonyi et al., 2020).

Un equipo maduro se caracteriza por la interdependencia, el compromiso con una meta común y la capacidad de solucionar conflictos constructivamente. El desarrollo del equipo debe ser un proceso continuo de crecimiento y optimización de la colaboración (Fransen et al., 2020).

2.1.12.2.3 Establecer y aclarar equipos

El establecimiento y clarificación de equipos en una organización son cruciales para lograr objetivos comunes. Las investigaciones han demostrado que la gestión eficaz del equipo y la satisfacción están asociadas con factores como el liderazgo compartido, las habilidades sociales y el compromiso con los objetivos. Se ha descubierto que el liderazgo compartido en los

equipos de alta dirección media en el desempeño organizacional, enfatizando la importancia de la toma de decisiones colaborativa y la alineación de objetivos (Bojacá Torres et al., 2020).

Además, la percepción del trabajo en equipo y las habilidades sociales entre los miembros del equipo juega un papel importante en el logro de los objetivos organizacionales (Paredes, 2018).

De tal forma, el aprendizaje en equipo se ha identificado como una estrategia de instrucción práctica y eficaz que fomenta el aprendizaje activo y la colaboración entre los estudiantes, contribuyendo en última instancia al logro de objetivos (Moraga, 2016).

2.1.12.2.4 Buenos procedimientos de trabajo (conocimiento y habilidades)

Para un desempeño óptimo del equipo de proyecto, es esencial proveer capacitación y desarrollo adecuados a sus miembros. Esto les permite adquirir un entendimiento comprensivo de los métodos y procesos relacionados con la naturaleza del proyecto, facilitando la toma informada de decisiones (Peng et al., 2021). Los líderes del equipo, en particular, deben desarrollar habilidades analíticas y de resolución de problemas para identificar soluciones efectivas (Hoek et al., 2018) Algunos aspectos clave incluyen: capacitación técnica específica sobre herramientas, métodos y procesos directamente vinculados al proyecto, como gestión de proyectos, análisis de datos o desarrollo de software, según corresponda; desarrollo de habilidades blandas esenciales como comunicación, colaboración y manejo de conflictos; entrenamiento de líderes en pensamiento analítico y solución creativa de problemas; retroalimentación y coaching continuo de líderes experimentados para mejorar el desempeño individual y grupal; fomento de una cultura de aprendizaje permanente a través de capacitación, intercambio de ideas y actualización constante. Estas medidas permiten al equipo desempeñarse

de manera ágil y efectiva en un ambiente de metas claras y liderazgo transformacional (Bilal et al., 2021).

2.1.12.2.5 Participación y buenas relaciones interpersonales

La participación y las buenas relaciones interpersonales son aspectos fundamentales en el ámbito laboral y social. La participación se refiere a la contribución activa de los individuos en un grupo o comunidad, mientras que las buenas relaciones interpersonales implican la capacidad de establecer y mantener conexiones positivas con los demás. Ambos aspectos son cruciales para el éxito en el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la creación de un ambiente de trabajo saludable. La participación en el lugar de trabajo puede mejorar la moral de los empleados, aumentar la productividad y fomentar el sentido de pertenencia a la organización (Marzi, 2023). Además, las buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo se asocian con un mayor bienestar psicológico y una mayor satisfacción laboral (Cilluffo et al., 2022). En el contexto social, la participación cívica y las buenas relaciones interpersonales son esenciales para el desarrollo de comunidades saludables (McDermott, 2021). La participación en la comunidad puede fortalecer la cohesión social, mientras que las buenas relaciones interpersonales a nivel comunitario pueden promover la cooperación, la confianza y la solidaridad entre los miembros de la sociedad (Sadtyadi et al., 2022). También es importante considerar que, durante situaciones de crisis, como la pandemia de COVID-19, el nivel de participación y las relaciones interpersonales pueden verse afectados. Por ejemplo, se ha observado un aumento del agotamiento emocional entre los profesionales de los servicios de emergencia durante la pandemia, destacando la importancia de mantener relaciones interpersonales saludables en entornos laborales estresantes (Yugero et al., 2022).

2.1.12.2.6 Comunicación y manejo de conflictos

La capacidad de comunicarse de manera efectiva y resolver conflictos es esencial tanto en entornos profesionales como personales. Las habilidades comunicativas, incluyendo la escucha activa y asertividad, juegan un papel central en la resolución de disputas (Satterfield, 2008). La habilidad de generar confianza, inspirar lealtad y liderar de manera efectiva a través de la comunicación es fundamental para manejar conflictos exitosamente en ambientes corporativos (Hazlett, 2013). Además, el conflicto y la controversia son inevitables en procesos de toma de decisiones, resaltando la importancia del manejo de disputas en planes de estudio de negocios (Lang, 2009). En contextos educativos, estrategias para resolución de conflictos son esenciales para abordar desacuerdos que pueden surgir debido a diferencias de opinión o personalidad (Rahmat, 2020). Comprender patrones de resolución de conflictos es también clave para hacer frente a violencia en relaciones adolescentes (Fernet et al., 2016). En empresas conjuntas internacionales, el examen empírico de estrategias para resolución de conflictos es vital para una colaboración exitosa (Kwarteng et al., 2018). En contextos sociales y comunitarios, el manejo de conflictos interpersonales es fundamental para mantener relaciones armoniosas (Bhabhor et al., 2022). Además, la percepción y estrategias para resolución de conflictos en disputas geopolíticas resalta la importancia de comunicación y negociación efectivas para resolver conflictos complejos (Güss et al., 2018). En comunidades rurales, estrategias comunicativas efectivas son claves para manejar desacuerdos naturales debido a diferencias en metas, intereses y perspectivas (Arumsari et al., 2019). La relación entre comunicación interna de administradores escolares y estrategias para resolución de conflictos enfatiza el rol de interacción y comunicación positiva en la resolución de disputas (Isik, 2018).

2.1.12.3 Características para Trabajar en Equipo.

El trabajo en equipo eficaz requiere una combinación de características y habilidades. De acuerdo con Bonavia et al. (2015) es importante medir comportamientos efectivos en los equipos de trabajo, resaltando la necesidad de validez estructural en la evaluación del trabajo en equipo. Esto enfatiza la relevancia de tener claros los comportamientos y características que contribuyen al éxito del trabajo en equipo. Asimismo, Viles Diez et al. (2013) analizan la evaluación del desempeño del trabajo en equipo en educación superior, señalando la importancia de evaluar y comprender la dinámica del trabajo colaborativo. Lo anterior respalda la idea de que las características del trabajo en equipo efectivo pueden evaluarse y medirse, contribuyendo al éxito de los esfuerzos colaborativos.

Las características del trabajo en equipo se fundamentan en la relación de confianza y apoyo mutuo, con una comunicación fluida entre los participantes. Se enfoca en alcanzar objetivos claros en un ambiente de confianza y respaldo recíproco entre los miembros, donde impera la sinergia. Es decir, en torno a una meta común, trabajando coordinadamente y ordenando las habilidades de todos, el resultado total es mayor que la suma de las partes individuales (Matos de Rojas et al., 2018).

Según señala Nieto-Morales (2019) existen algunos atributos clave para el desarrollo exitoso del trabajo en equipo. Si bien cada equipo desarrolla sus propias características de acuerdo con la naturaleza y capacidad de la organización, se pueden considerar elementos esenciales y fundamentales, como tener objetivos claros y bien definidos. Esto permite establecer un propósito común y alinear los esfuerzos de los participantes. Las investigaciones destacan la relevancia de la confianza, comunicación, sinergia y claridad de objetivos como factores que

promueven el éxito en el trabajo colaborativo. Evaluar y fortalecer estas características puede mejorar la efectividad de los equipos.

Tabla 11

Características del trabajo en equipo

Características	Descripción
Objetivos claros y bien definidos	Es crucial que cada integrante del equipo comprenda cabalmente la meta a alcanzar y el tiempo previsto para lograrla. Esta claridad permitirá a cada uno aportar de forma coordinada y optimizada, alineando esfuerzos hacia el objetivo común. Por ello, es altamente recomendable garantizar que todos compartan este entendimiento antes de iniciar cualquier proyecto grupal.
Sentido de pertenencia	La necesidad de pertenencia es un rasgo intrínseco de la naturaleza humana. En este sentido, un elemento clave para el éxito del trabajo en equipo radica en construir paulatinamente una identidad colectiva, de modo que los valores y la visión organizacional sean asumidos y adoptados por todos los integrantes.
Se enriquece con la diversidad	Los equipos de trabajo diversos, compuestos por individuos con perspectivas y experiencias distintas, pueden ser una fuente invaluable de creatividad para abordar problemas complejos.
Se orienta a la solución de los problemas	En equipos diversos, es crucial enfocarse en resolver problemas en lugar de buscar culpables. El líder juega un rol fundamental modelando esta actitud proactiva. Su postura debe orientarse a la colaboración y la sinergia del grupo para abordar los desafíos, y no al juicio estéril sobre responsabilidades individuales.
Abre las puertas a la participación	Para un funcionamiento óptimo, es crucial que todos los integrantes del equipo se sientan parte integral del proyecto. Un sentido de propósito compartido fortalece el compromiso y fomenta la responsabilidad conjunta.
Requiere de una cuidada planificación	La formulación de un plan requiere precisar objetivos y diseñar una estrategia conducente a su consecución. Definir metas claras proporciona un enfoque y orienta la toma de decisiones.
Genera motivación	Fomentar un clima laboral positivo, brindar oportunidades de desarrollo y recompensar el desempeño son pilares fundamentales para motivar a los equipos de trabajo. Un ambiente de colaboración, respeto y reconocimiento incrementa la satisfacción y el compromiso.
Comparte y celebra los logros	En proyectos de equipo, es vital que todos los integrantes se sientan parte fundamental del logro. Si existe un auténtico trabajo colaborativo, el resultado final se vuelve inalcanzable sin los aportes y esfuerzos de cada uno.
Comunicación	Para un funcionamiento óptimo del equipo, es indispensable mantener canales de comunicación abiertos y fluidos. La interacción constante entre los miembros permite coordinación, retroalimentación y alineación continua.

Compromiso	Los miembros de un equipo se comprometen genuinamente cuando consideran su labor como trascendental y observan ese mismo compromiso en sus pares. La convicción en un propósito superior que dé significado al quehacer diario genera dedicación auténtica.
Confianza	Más allá de generar confianza inicialmente, cada miembro del equipo debe cultivarla activa y constantemente a través de sus palabras y actos. La coherencia en el tiempo entre el discurso y el comportamiento de cada integrante se vuelve clave para afianzar vínculos de confianza sólidos.
Coordinación	El coordinador debe tener una comprensión cabal del plan y las habilidades individuales de los miembros para integrarlos efectivamente hacia el objetivo común. Conocer las fortalezas de cada uno permite asignar roles complementarios y estratégicos.
Complementariedad	En un equipo, cada integrante depende de los demás para lograr colectivamente la meta. Juntos conforman una suerte de rompecabezas donde cada pieza singular se complementa armoniosamente con las restantes.

Nota. Elaboración propia adaptado de Nieto-Morales (2019).

2.1.12.4 Etapas en la Formación de Equipos.

Según Whetten y Cameron (2011) describen detalles en la formación de equipos que se debe considerar en las siguientes etapas de su formación, como se menciona:

a) Formación

En la etapa inicial, el equipo debe entablar vínculos de familiaridad y confianza entre sus integrantes, aclarar su propósito conjunto y establecer procedimientos operativos (Viles Diez et al., 2013). Construir relaciones interpersonales sólidas y un ambiente de colaboración psicológicamente seguro es crucial. El líder necesita proveer una orientación clara sobre objetivos, roles y procesos. Definir expectativas alinea a los participantes. Esta fase de formación sienta las bases para una cultura de trabajo coordinada, enfocada y cohesiva. Establecer dirección, confianza y cohesión grupal desde el inicio maximiza el potencial de sinergia.

b) Normatividad

En la etapa de conflicto, el equipo debe lidiar con la creación de cohesión y unidad, la diferenciación de roles, el establecimiento de expectativas entre los miembros y generar un mayor compromiso (Viles Diez et al., 2013). El líder necesita proporcionar retroalimentación de apoyo y fomentar el compromiso con la visión compartida. Superar las diferencias para formar una identidad común, con responsabilidades distintas pero complementarias, es el desafío. Cultivar la confianza, la comunicación efectiva y la motivación intrínseca hacia las metas conjunto fortalece esta etapa decisiva.

c) Enfrentamiento

En la etapa de normalización, pueden surgir desacuerdos, resistencia a la interdependencia y necesidad de gestionar conflictos. Algunos desafíos son contravenir normas o expectativas establecidas y trascender el pensamiento grupal (Viles Diez et al., 2013). El liderazgo debe enfocarse en optimizar procesos, celebrar logros y robustecer relaciones recíprocas. Superar productivamente las diferencias mediante una comunicación asertiva y abierta es vital. Reconocer los éxitos y mejorar las operaciones refuerza la motivación. Cultivar la madurez para trabajar unidos en medio de tensiones crea resiliencia grupal.

d) Desempeño

En la etapa de desempeño, el equipo debe perfeccionarse continuamente, innovar, operar con agilidad y emplear sus competencias centrales de un modo consistente (Viles Diez et al., 2013). El liderazgo debe patrocinar ideas emergentes de los miembros, coordinar su implementación y fomentar la excelencia colectiva. Impulsar la creatividad, flexibilidad y productividad con las herramientas y conocimientos ya integrados potencia esta fase. Alcanzar metas ambiciosas con maestría promueve la motivación y orgullo compartidos. Consolidar una

cultura ágil de mejora e innovación constante es la clave para un desempeño sobresaliente sostenido.

2.1.12.5 Dimensiones de Trabajo en Equipo.

2.1.12.5.1 Liderazgo

El concepto de liderazgo ha sido definido de diversas maneras en la literatura. Según Robbins et al. (2009), el liderazgo se caracteriza por la capacidad de influir en un equipo para alcanzar una visión común o metas definidas. Esta influencia puede emanar de una posición formal dentro de una organización, lo que permite al líder dirigir y guiar a sus miembros. En un enfoque diferente, Chiavenato (2009) describe el liderazgo como un ejercicio de influencia interpersonal en un contexto determinado, enfatizando la importancia de las relaciones entre el líder y los miembros del equipo.

Además, la habilidad de liderazgo, según Kanter (2003) involucra guiar a otros a través de procesos de comunicación efectivos para alcanzar objetivos específicos. Estas habilidades permiten a los empleados completar sus tareas de manera eficiente, trabajando junto con el líder, en lugar de ser dirigidos de manera autoritaria (Reza, 2019). La capacidad de un líder para ganar el respeto y escuchar activamente contribuye a una mayor comprensión y eficacia en la toma de decisiones (Hill, 2005). Por lo tanto, un líder eficaz debe poseer una visión clara y comprender la dirección estratégica de su organización, además de ser capaz de comunicar eficazmente estos objetivos y visiones (Cardona et al., 2007; Hawkins, 2012).

2.1.12.5.2 Metas específicas cuantificables

Con respecto a las metas, Reza (2019) destaca la importancia de establecer objetivos cuantificables y claros en un equipo. Esta claridad de propósito permite a los miembros entender y alinearse con la dirección y los objetivos del equipo, aumentando así las probabilidades de

éxito conjunto. Según Robbins (2009) las personas motivadas intrínsecamente por metas de trabajo bien definidas tienden a estar más satisfechas, se integran mejor en sus organizaciones y muestran un rendimiento superior, en comparación con aquellos que simplemente buscan 'hacer lo mejor posible'. Además, Collins et al. (2011) argumentan que metas específicas y bien articuladas no solo fomentan el compromiso individual, sino que también sirven como un catalizador para unificar esfuerzos, generando un fuerte espíritu de equipo.

Una vez que el líder genera confianza en el equipo éste puede establecer metas que el equipo sea capaz de lograr, así como los niveles de desempeño que los integrantes puedan aspirar, los equipos de alto rendimiento identifican y adoptan dos tipos de metas denominadas “smart” y “everts” donde el objetivo de establecer metas claras que cada integrante conozca ¿Qué es lo que se quiere lograr? tan solo así se garantiza un alto desempeño (Goleman, 2010.; Kanter, 2003; Whetten y Cameron, 2016).

2.1.12.5.3 Respeto, compromiso y lealtad

Las dimensiones de respeto, compromiso y lealtad son cruciales para fomentar un trabajo en equipo eficaz. El respeto dentro de un equipo implica reconocer el valor de las contribuciones y perspectivas de cada miembro del equipo. Es esencial para crear un clima de equipo positivo e inclusivo, que está vinculado a un mejor desempeño y satisfacción del equipo (Covey, 2005). El compromiso en el trabajo en equipo se refiere a la dedicación de los miembros del equipo para lograr objetivos comunes y mantener un desempeño de alta calidad. Las investigaciones han demostrado que los altos niveles de compromiso se asocian con una mejor cohesión del equipo y con el cumplimiento de las tareas. La lealtad en el contexto del trabajo en equipo implica una fuerte lealtad al equipo y sus objetivos, lo que lleva a una mayor cooperación y apoyo entre los miembros del equipo. Los estudios han indicado que la lealtad contribuye al sentido de

pertenencia y confianza dentro del equipo, mejorando en última instancia la eficacia del equipo (Dávila De León et al., 2014; Herrera et al., 2019).

2.1.12.5.4 Comunicación

Según Robbins (2009) la comunicación debe producir satisfacción en los empleados: cuanto menor es la incertidumbre, mayor es la satisfacción. La comunicación se considera una de las habilidades gerenciales en el siglo XXI (Hellriegel et al., 2016); a menor distorsión en la comunicación, los empleados recibirán más metas, comentarios y otros mensajes de la gerencia como se esperaba (Cardona et al., 2007); el éxito de un equipo de trabajo depende de mucho de las habilidades, el conocimiento y la práctica. Esto es especialmente en el caso de la comunicación. La clave para sentir confianza al hacer presentaciones orales y escritas es la preparación y la práctica, considerando que la regla para una comunicación efectiva es conocer el objetivo que el equipo percibe (Whetten y Cameron, 2016).

2.1.12.5.5 Pensamiento Positivo y Reconocimiento

De acuerdo con (Reza Trosino, 2019), En cuanto al pensamiento positivo y al reconocimiento, mencionó que, Ayuda a que cada idea fluya libremente, ninguna idea debe ser criticada, las nuevas ideas son bienvenidas y ayudan a tomar riesgos, pero deben ser valoradas y estimuladas para que podamos tratar los errores como oportunidades de crecimiento y aprendizaje. El reconocimiento es la clave de la motivación y el reconocimiento siempre se puede ver como un ejemplo de expresión verbal: "Bien hecho". En definitiva, hay que reconocer el esfuerzo y los resultados del equipo.

La importancia de conocer más el tema de trabajo en equipo es ver cómo funciona en el presente trabajo de investigación proponemos mejorar el trabajo en equipo utilizando el proceso

de coaching y proponer un modelo para mejorar el compromiso organizacional y el trabajo en equipo.

2.1.13 Teorías de Trabajo en Equipo

El concepto de trabajo en equipo ha sido ampliamente estudiado y analizado en la literatura reciente, reflejando su naturaleza multidimensional y su impacto en el desempeño organizacional. Salas et al. (2018) proporciona una revisión integral de la ciencia del trabajo en equipo, enfatizando los avances logrados en la comprensión de la dinámica y la efectividad del equipo. Además, LePine et al. (2008) presenta un metaanálisis de los procesos de trabajo en equipo, destacando su relación significativa con la cohesión y la potencia dentro de los equipos. Estas referencias subrayan la comprensión cambiante del trabajo en equipo y su papel crucial en el éxito organizacional. Además, la dinámica de la composición del equipo y su impacto en las capacidades del equipo se exploran en Wolfson et al. (2022), que introduce un marco teórico para comprender el dinamismo potencial y cinético en los equipos. Además, Li et al. (2018) propone una teoría dinámica de la diversidad de equipos, con el objetivo de alinear la investigación sobre la diversidad de equipos con la naturaleza dinámica de la composición del equipo en entornos organizacionales. Estas referencias contribuyen a la comprensión integral de las complejidades involucradas en la dinámica y composición del equipo. Además, el papel del arraigo socioeconómico en la promoción de la cooperación en el lugar de trabajo se analiza en Geary et al. (2022), lo que arroja luz sobre la influencia del arraigo organizacional en los comportamientos colaborativos. Además, Trincheró et al. (2019) presenta una perspectiva de intercambio social para lograr una cultura de seguridad en las organizaciones de atención médica, enfatizando la importancia de la incorporación estratégica de comportamientos seguros.

Estas referencias resaltan los factores contextuales y ambientales que influyen en el trabajo en equipo y la cooperación dentro de las organizaciones.

Teoría de la Burocracia

El concepto de burocracia ha sido objeto de extensas investigaciones y debates en los últimos años. Olsen (2006) aboga por el redescubrimiento de la burocracia, enfatizando su importancia en el contexto de la administración pública y la gobernanza. Además, Ang (2017) introduce un tipo ideal alternativo de burocracia que se encuentra en la China contemporánea, ampliando la perspectiva weberiana tradicional. Además, Hallett et al. (2006) destacan la importancia de las interacciones sociales y el arraigo en las formas organizativas, arrojando luz sobre la naturaleza dinámica de las burocracias. Estas referencias colectivamente enfatizan la naturaleza evolutiva de la teoría burocrática y su adaptación a diversos contextos. Además, el impacto de la burocracia en el desempeño organizacional ha sido un punto central de discusión. Asimismo, Meier et al. (2000) profundizan en los argumentos de causalidad sobre las escuelas públicas, reflejando el debate en curso sobre la efectividad de los sistemas burocráticos en el sector público. Además, Hegele (2018) explora el poder burocrático en las relaciones intergubernamentales, proporcionando información sobre el enfoque de red y las variaciones en el poder burocrático. Estas referencias contribuyen a la comprensión de la compleja relación entre la burocracia y los resultados organizacionales. Además, los aspectos psicológicos de la burocracia han llamado la atención en la literatura reciente; Joo et al. (2022) examinan la ambivalencia hacia la burocracia, basándose en la teoría de Weber y destacando las experiencias paradójicas de los individuos dentro del sistema burocrático. Asimismo, Nisar et al. (2020) se centran en los burócratas de la calle como agentes de la burocracia kafkiana, arrojando luz sobre los micro procesos de clasificación y gestión dentro de la sociedad contemporánea. Estas

referencias subrayan la naturaleza multidimensional de la burocracia, que abarca dimensiones psicológicas y sociológicas. Las investigaciones recientes sobre la teoría de la burocracia reflejan su naturaleza dinámica, su adaptación a diversos contextos y su impacto multifacético en las organizaciones y los individuos. Las perspectivas en evolución presentadas en la literatura contribuyen a una comprensión integral de la burocracia y sus implicaciones en diversos ámbitos.

Después de haber conceptualizado el coaching y conocer su importancia en estos tiempos permite que en la brecha de investigación se pueda proponer un trabajo que ayude a las organizaciones a mejorar el compromiso organizacional y generar una cultura de trabajo en equipo.

3.18. Marco Conceptual

Las variables en estudio de esta investigación hacen hincapié en adaptar nuevas habilidades gerenciales, conocer herramientas de gestión para enfrentar nuevos escenarios por lo que desde la perspectiva del coaching tiene como objetivo mejorar el rendimiento de las personas partiendo desde un punto de la realidad a otro que es un punto deseado a donde quiere llegar Whitmore (2018) fue uno de los primeros llevar esta disciplina de los deportes al mundo empresarial.

El Coaching es bueno para la empresa, los colaboradores y para los gerentes, pues mediante éste, el gerente desarrolla sus relaciones, las cuales tendrán como resultado un desempeño continuamente mejorado para el jefe y sus colaboradores (Andrade, 2012). Existen dos modalidades principales para implementar procesos de coaching en las organizaciones:

Coaching interno: El programa es desarrollado y ejecutado por personal calificado de la propia empresa. Los coaches internos son empleados capacitados en habilidades y herramientas

de coaching para guiar a otros colaboradores. Esta opción permite alinear los objetivos con la cultura organizacional.

Coaching externo: La organización contrata a un coach o firma de coaching externos para diseñar e implementar el proceso. Esta modalidad aporta una mirada independiente y suele enfocarse en roles gerenciales y ejecutivos. Permite confidencialidad al separar al coach del sistema organizacional.

La elección entre un programa interno o externo dependerá de factores como costos, objetivos, alcance del proceso y confidencialidad deseada. Ambas opciones pueden coexistir para distintos niveles dentro de la empresa.

2.1.14 Relación entre Variables

2.1.14.1 Relación Directa

Tal como se detalla en la tabla existen relaciones directas entre las variables estudiadas en base a una búsqueda de los términos en inglés de los constructos en Scopus, Scince Direct, Emerald Insight, el Google Scholar. Empíricamente y en base a estudios realizados, podemos deducir las siguientes relaciones.

Tabla 12

Relación directa de las variables

Buscador	Relación de Variables	Cantidad en Inglés	Cantidad en Español
Scopus:	Coaching, organizational commitment and teamwork	3	
Scopus	Coaching and organizational commitment	124	
Scopus	Coaching and teamwork	277	
ScinceDirect	Coaching, organizational commitment and teamwork	4,042	18
ScinceDirect	Coaching and organizational commitment	34,981	19
ScinceDirect	Coaching and teamwork	4,804	130
Google Scholar	Coaching, organizational commitment and teamwork	80,000	14,700

Google Scholar	Coaching and organizational commitment	238,000	18,500
Google Scholar	Coaching and teamwork	127,000	28,400
Emerald Insight	Coaching, organizational commitment and teamwork	2,000	
Emerald Insight	Coaching and organizational commitment	9,000	
Emerald Insight	Coaching and teamwork	3,000	
TOTAL		503231	61767

Nota:

Respecto de la relación directa de la Discriminación Laboral Percibida que impacten en las otras variables, la mayor cantidad de resultados se da con la Satisfacción Laboral con 1,760 resultados, seguida de la relación directa con la Inseguridad Laboral con 429 resultados finalmente con la Intención de Rotación con 93 resultados.

2.1.14.2 Relación Indirecta

Se obtuvo en las variables Coaching y liderazgo 64 resultados

2.1.14.3 Definición del modelo teórico para coaching empresarial

Para definir un modelo teórico de coaching empresarial, es fundamental considerar varias perspectivas teóricas y evidencia empírica. El modelo teórico debe abarcar aspectos de liderazgo, gestión, cultura organizacional y desarrollo de recursos humanos ((Bozer et al, 2018b; Frassa, 2011; Schutte, 2019).

Una revisión de la literatura muestra la importancia de desarrollar un modelo teórico de gestión empresarial basado en estudios previos, lo cual puede ser valioso para comprender los principios fundamentales del coaching empresarial. Los autores enfatizan analizar estilos de liderazgo en la gestión empresarial, lo cual es crucial para integrar el desarrollo del liderazgo en el modelo de coaching Grant et al., 2018 y Schutte et al. (2015). Además, examinan la evolución de la gestión de recursos humanos, centrándose en apoyar el desarrollo de los empleados y la

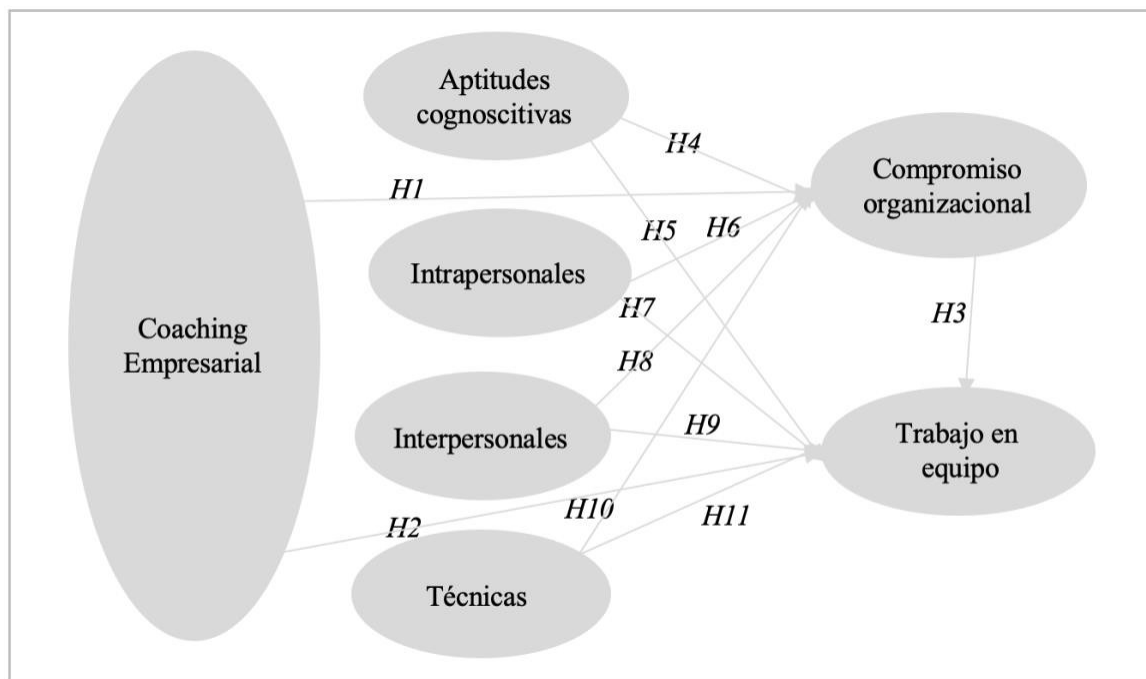
gestión del talento, componentes esenciales de un coaching eficaz (Bozer et al., 2018b; Schutte, 2019).

Por otro lado, Frassa (2011) revisa críticamente los enfoques teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, lo cual es esencial para comprender la dinámica cultural dentro de las empresas y sus implicaciones para las intervenciones de coaching.

El modelo teórico para el coaching empresarial debe basarse en varias perspectivas teóricas, incluyendo la gestión empresarial, el liderazgo, el desarrollo de recursos humanos a través del trabajo en equipo y el compromiso organizacional. Al integrar estas perspectivas, se puede desarrollar un marco teórico integral para el coaching empresarial, que abarque los aspectos multifacéticos de la dinámica organizacional y el desarrollo del liderazgo (Schutte & Steyn, 2015). Tal como se muestra en la figura 10.

Figura 10

Modelo teórico de la investigación el coaching empresarial



Nota:

Definición de Términos

Coaching

El coaching es un proceso sistemático de acompañamiento, guía y entrenamiento que busca promover el desarrollo personal y profesional de los individuos (Villacis-Torres et al., 2018). Se fundamenta en una relación colaborativa entre el coach, que funge como facilitador experto, y el coachee o cliente, con el fin de que este último alcance sus metas y todo su potencial (Colonetti y Ritta, 2016) El origen del término coaching se remonta al vocablo francés "coche" que significa transportar a una persona de un lugar a otro (Mejía et al., 2020b), idea que se alinea con el rol actual del coach de guiar a su cliente en un viaje de crecimiento.

Coach

El coach es un facilitador experto entrenado para acompañar y guiar al coachee mediante conversaciones transformadoras, preguntas poderosas y una escucha activa con empatía (O'Broin et al., 2010) Su rol principal es servir de guía en el viaje de autodescubrimiento y desarrollo personal y profesional del coachee, promoviendo su autocuestionamiento, reflexión profunda y compromiso con la acción (Rueda Sabogal, 2018). El coach motiva e inspira al coachee para que defina sus metas, supere obstáculos y alcance todo su potencial tanto personal como profesional (Mejía et al., 2020b).

Coachee

El coachee o cliente es la persona que voluntariamente se involucra en un proceso estructurado de coaching con el propósito de lograr cambios positivos y crecimiento personal en algún área específica de su vida (Baron et al., 2009) Durante el proceso de coaching, el coachee asume un rol activo, comprometiéndose a descubrir sus fortalezas y áreas de mejora, establecer

metas motivadoras y diseñar planes de acción para alcanzar dichas metas (Mosteo et al., 2021).

La efectividad del proceso de coaching depende en gran medida del nivel de disposición, apertura y compromiso del coachee para cambiar y crecer (Haan et al., 2013b).

Capítulo 3. Diseño metodológico

La presente investigación pretende extraer información necesaria para conseguir los datos necesarios y cumplir el propósito de los objetivos bajo el análisis de los estudios previos que nos permita resolver el problema planteado para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo proponiendo un modelo de coaching en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú 2021.

3.19. Tipo de investigación

El presente estudio se aborda desde un enfoque cuantitativo, partiendo de la premisa de que la mejor manera de comprender relaciones y patrones fundamentales es examinando los fenómenos, ya que estos pueden observarse en múltiples casos. Según sostienen (Gómez et al., 2010), el análisis de numerosos casos puede compensar las particularidades de casos individuales y establecer un panorama de la vida social más allá de uno o pocos casos específicos. Las representaciones construidas mediante la investigación cuantitativa muestran la covariación entre dos o más atributos o variables en diversas situaciones. Este estudio busca identificar relaciones estadísticas entre distintas variables vinculadas a la problemática abordada. Los resultados fundamentarán modelos explicativos de los fenómenos estudiados. Futuros estudios cualitativos complementarán estos hallazgos examinando en profundidad los significados subjetivos de los participantes.

El método utilizado es cuantitativo que refleja la necesidad de medir y estimar la gravedad de fenómenos o problemas de investigación (como la frecuencia y extensión de su ocurrencia), aquí los investigadores plantean una descripción limitada y específica del fenómeno. La pregunta de investigación está en constante evolución. Se propuso un marco teórico a través de una revisión

bibliográfica y se probó con un diseño de investigación adecuado. Todo esto nos permite plantear una hipótesis y todo el proceso requerido para el método (Hernández, 2014).

De acuerdo con el propósito, el estudio corresponde a un tipo de investigación proyectiva de nivel propositiva porque a partir de un conjunto de formas exploratorias de indagación científica, su objetivo general es proponer un modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021, para su realización usaremos encuestas, probaremos hipótesis a través del uso de herramientas estadísticas (Creswell, 2013) y solucionar problemas o interrogantes de carácter práctico (Hernández Sampieri et al., 2018).

3.20. Diseño de la investigación.

De acuerdo con (Hernández Sampieri et al., 2014) a través de los tiempos han surgido diversos pensamientos, y diversos paradigmas interpretativos, de acuerdo al propósito o alcance esta investigación es de diseño no experimental, transversal, correlacional causal, donde se estudia la forma como se relacionan dos o más variables en un único momento y como una variable independiente influye en las variables dependientes, descriptivo por que buscar puntualizar la situación de ambas variables, los estudios correlacionales buscan identificar un grado de relación entre las variables y dimensiones en estudio. Además de establecer dicha relación se busca identificar de qué tipo es y su grado de intensidad (Creswell et al., 2018).

Asimismo, con respecto al momento de la investigación, este estudio es de carácter transversal dado a que no será necesario medir la evolución de los resultados que se puedan obtener a través del tiempo, se levantarán los datos en un período de tiempo definido. Los estudios transversales son usados para determinar una situación en particular, un determinado número de caso de una población en un momento temporal específico (Hernández Sampieri et

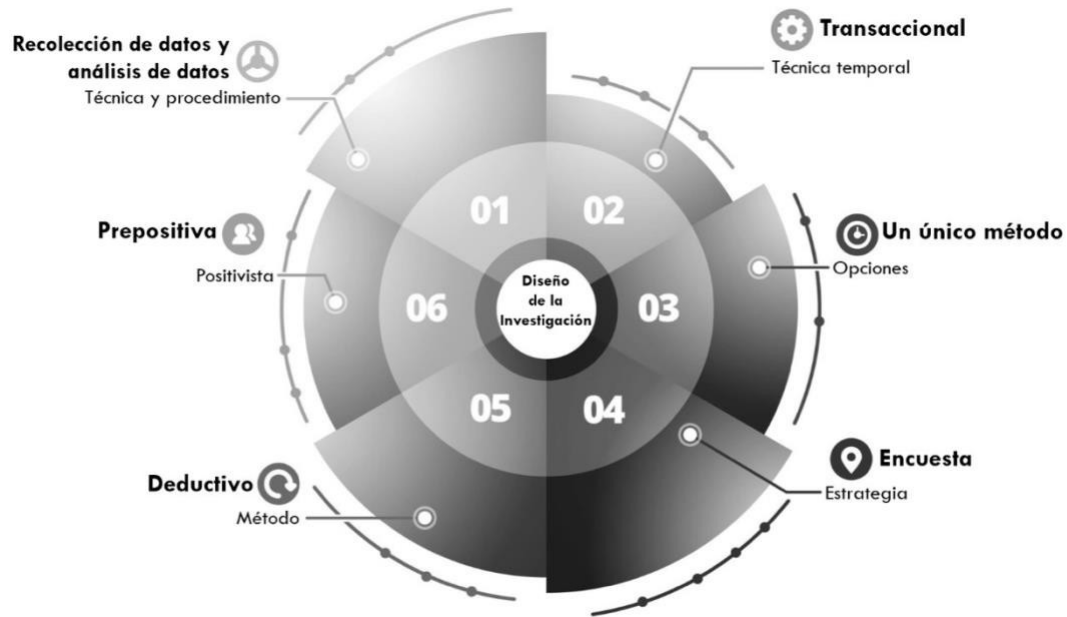
al., 2014). El tipo de estudio es transversal porque se mide o se obtiene información en una sola oportunidad y en una fecha determinada, según Hernández Sampieri et al. (2014) declaran que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia interrelación en un momento dado” (p.151).

Se entiende que un buen diseño es el que favorece a la obtención de la información que sea confiable y de calidad donde se considere el problema desde diferentes perspectivas y se adapte a las contingencias o cambios que se den en la investigación. La elección del diseño será justificada y es de considerar que su aplicación proporcionará ventajas y desventajas. Arbaiza (2016).

De igual modo, es un estudio transaccional, correlacional-causal porque su propósito fundamental es establecer relaciones causales en un momento único en el tiempo, a través de la recolección de datos y el análisis estadístico de los datos (Hernández Sampieri et al., 2014).

Figura 11

Diseño de la investigación



3.21. Población y muestra.

3.1.1 Población

Se entiende que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones conocidas principalmente por criterios geográficos, demográficos (edad, género, estado civil, etc) y psicográficos (estilo de vida, valores, ingreso económico, etc.), así como lo refiere Arbaiza (2016).

Para esta investigación la población está compuesta por 1500 trabajadores que depende de una jefatura conformada por las diferentes empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021; siendo un total de 200 empresas.

3.1.2 Muestra

La muestra de este estudio fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Utilizando la fórmula para poblaciones finitas, y considerando que la población era de 1500 colaboradores, se determinó un tamaño muestral de 410 participantes a quienes se aplicó la encuesta. Este método de muestreo fue empleado por facilidad de acceso a los participantes.

Tamaño de muestra

$$n = \frac{z_0^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z_0^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de población

Z_0^2 = Valor de distribución normal estándar con probabilidad $(1 - \frac{\alpha}{2})$

P = Probabilidad de éxito (sugerencia: Tomar $p = q = 0.5$)

Q = Probabilidad de fracaso

E= Error de muestreo.

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 1500}{0.0025 * (1500 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 380$$

Para hallar el número de muestra por estrato, donde cada estrato es una empresa, se aplicará el muestreo estratificado.

Las unidades de observación serán seleccionadas de acuerdo con criterios de inclusión y exclusión

3.22. Método y tipo de muestreo

El método se refiere a criterios y procedimientos generales, de conformidad con el marco teórico correspondiente, que guían el trabajo científico para alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad (Rojas Soriano, 2013).

Para la presente investigación se usó el método de la encuesta estructurada, la cual está muy relacionada con el enfoque deductivo y es muy popular o común usarlas en investigaciones del campo de los negocios porque permite no solo la recolección eficiente de una gran cantidad de datos, sino también se pueden estandarizar las opciones de respuesta permitiendo al investigador obtener datos cuantitativos que pueden analizarse utilizando estadísticas descriptivas e inferenciales (Saunders et al., 2013).

3.23. Procedimiento de muestreo

De acuerdo con el propósito del presente estudio se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para muestras finitas, pues se analizaron datos en una muestra, en la cual todos los miembros de la población de estudio tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos a través de una fórmula matemática; además, se compararon los resultados de los colaboradores de trabajo de la Cámara de Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021 (Hernandez Sampieri et al., 2018).

3.24. Criterios de inclusión

Se consideró a los colaboradores que reportaban a un jefe inmediato de las empresas asociadas a la cámara de comercio y Turismo San Martín, Perú, 2021, considerando que sea Personal administrativo de tiempo completo estable y contratado.

3.25. Criterios de exclusión

Personal contratado de modo temporal, personal que tuviese licencia o estuviere de vacaciones, aquellos que se encuentren fuera de su lugar de trabajo a la hora de aplicar el test o que por razones personales manifestaron no querer ser parte de la investigación propuesta.

Personal de mando jerárquico nivel alto como: Director general, Gerente General.

3.26. Formulación de la hipótesis

3.1.3 Hipótesis principal

Hi. Existe influencia del coaching empresarial en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

Ho. No existe influencia del coaching empresarial en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

3.1.4 Hipótesis derivadas

Hi. Existe influencia significativa de las aptitudes cognitivas en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

Ho. No existe influencia significativa de las aptitudes cognitivas en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

Hi. Existe influencia significativa del coaching empresarial intrapersonal en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

Ho. No existe influencia significativa del coaching empresarial intrapersonal en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

Hi. Existe influencia significativa del coaching empresarial interpersonal en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

Ho. No existe influencia significativa del coaching empresarial interpersonal en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

Hi. Existe influencia significativa del coaching empresarial técnico en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

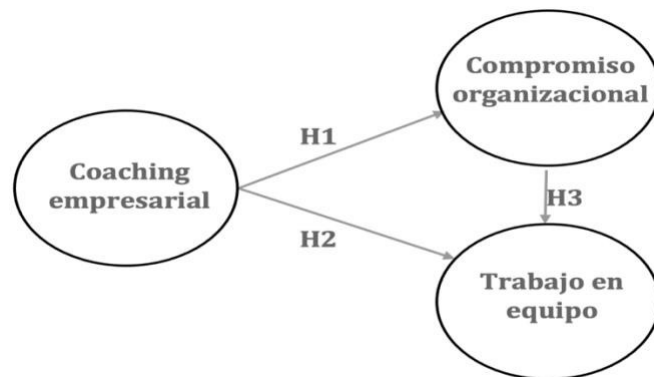
Ho. No existe influencia significativa del coaching empresarial técnico en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.

3.27. Variables del estudio

El presente estudio es un trabajo de investigación donde se utilizamos 3 variables Coaching empresarial como variable independiente, compromiso organizacional y trabajo en equipo como variables dependientes. La figura 13 muestra el diseño de la presente investigación y las relaciones empíricas directas o indirectas de las variables consideradas.

Figura 12

Variables de la Investigación



3.1.5 Instrumento variable X: Coaching Empresarial

El instrumento ha sido diseñado por el investigador basado en los conceptos de Jhon Whitmore (2011) y Sánchez y Boronat (2014). Para lo cual se creó un test modelo Likert con 22 preguntas divididos en las dimensiones Aptitudes cognitivas (7 ítems), Intrapersonal (6 ítems) para la dimensión Interpersonal (6 ítems) y para la dimensión aptitudes técnicas (3 ítems). El objetivo del test es medir el desempeño del coach empresarial, según la percepción del colaborador.

Debido a que es un test adaptado se procedió a validar por juicio de expertos, donde se espera obtener la validez de profesionales de la rama administrativa y psicológica, que tengan grado de doctores o magísteres.

3.1.6 Instrumento variable Y1: Compromiso Organizacional

El instrumento seleccionado para medir el compromiso organizacional es la escala de Meyer y Allen (1991) originalmente desarrollada y validada en Estados Unidos. Esta escala tiene como propósito evaluar el compromiso organizacional de los individuos hacia su organización a través de un cuestionario con escala Likert. Consta de 21 ítems agrupados en tres dimensiones: compromiso afectivo (9 ítems), compromiso de continuidad (7 ítems) y compromiso normativo (6 ítems). La validez de constructo inicial fue de 0.68 y la confiabilidad total de 0.806. La confiabilidad por dimensiones fue la siguiente: afectiva = 0.748; continuidad = 0.746 y normativa = 0.704. Las puntuaciones globales se clasifican en: bajo (20-75), medio (76-94) y alto (95-111). Las puntuaciones por dimensión son: afectiva - bajo (8-25), medio (26-35), alto (36-41); continuidad - bajo (6-20), medio (21-30), alto (31-38); normativa - bajo (6-24), medio (25-33), alto (34-41).

3.1.7 Instrumento variable Y2: Trabajo en equipo

El cuestionario de trabajo en equipo Palma (2014) está compuesto por 28 ítems, distribuidos en cinco dimensiones: liderazgo (6 ítems), metas específicas cuantificables (4 ítems), respeto compromiso y lealtad (7 ítems), comunicación (4 ítems) y pensamiento positivo y reconocimiento (7 ítems). Los ítems del instrumento de trabajo en equipo serán medidas de acuerdo con la escala tipo Likert en donde: 5= siempre; 4= casi siempre; 3= a veces; 2= Casi nunca; 1= Nunca. Asimismo, la forma de aplicación es directa y tiene una duración entre 10 a 15

minutos aproximadamente. Finalmente, el alpha de Cronbach del instrumento es de 0,955, la cual indica que tiene una alta confiabilidad.

3.28. Instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación se utilizó un instrumento creado a partir de la integración de tres cuestionarios previamente validados en otros estudios. Cada uno de estos instrumentos originales mostró niveles aceptables de confiabilidad en sus respectivas investigaciones. La Tabla 10 muestra en detalle los constructos, dimensiones, ítems por dimensión y una breve descripción de las fuentes utilizadas para desarrollar este instrumento compuesto. La integración de escalas validadas previamente buscó mejorar la validez de contenido y de constructo del instrumento aplicado en este estudio. Sin embargo, se requiere realizar análisis psicométricos adicionales, como el análisis factorial confirmatorio, para corroborar la validez y confiabilidad del instrumento compuesto en la muestra específica de esta investigación antes de proceder con los análisis estadísticos. Este paso es fundamental para garantizar que el instrumento composite refleja adecuadamente los constructos hipotetizados.

Tabla 13

Desarrollo del Instrumento utilizado en la investigación

Constructo	Ítem	#	Escala
Coaching Empresarial		22	Whitmore (2011) y
Aptitudes cognoscitivas	1,2,3,4,5,6,7		Sánchez y Boronat (2014)
Intrapersonal	8,9,10,11,12,13		1 Nuca
Interpersonal	14,15,16,17,18,19		

Aptitudes técnicas	20,21,22		2 Casi nunca
			3 A veces
			4 Casi siempre
			5 Siempre
Compromiso Organizacional		21	El instrumento de compromiso organizacional a utilizar es el de Meyer y Allen (1993)
Compromiso afectivo	1,2,3,4,5,6,7		Ordinal: Likert
Compromiso normativo	8,9,10,11,12,13,14		1 Nuca
Compromiso continuo	15,16,17,18,19,20,21		2 Casi nunca
			3 A veces
			4 Casi siempre
			5 Siempre
Trabajo en Equipo		27	El cuestionario de trabajo en equipo Palma (2014)
Liderazgo	1,2,3,4,5,6		Ordinal: Likert
Metas específicas cuantificables	7,8,9,10		1 Nuca
Respeto, compromiso y lealtad	11,12,13,14,15,16,17		2 Casi nunca
Comunicación	18,19,20,21		3 A veces
Pensamiento positivo y reconocimiento	22,23,24,25,26,27		4 Casi siempre
			5 Siempre

Para medir el coaching empresarial se elaboró como base el cuestionario utilizado los conceptos y modelos relevados por Whitmore (2011) y validado por B. Sánchez & Boronat (2014). Este cuestionario utiliza cuatro dimensiones, aptitudes cognoscitivas (7), intrapersonal (6), interpersonales(6), aptitudes técnicas (3) haciendo un total de 22 preguntas, adaptando a la realidad de organizaciones empresariales.

Por otro lado, el instrumento compromiso organizacional utilizó como base el modelo desarrollado por Allen & Meyer (1990) que tiene tres dimensiones, que son: compromiso afectivo (7), compromiso normativo (7), compromiso continuo (7) haciendo un total de 21 preguntas.

Para la variable trabajo en equipo se utilizó como base el cuestionario desarrollado por Palma (2014) que cuenta con cinco dimensiones: Liderazgo (6), Metas específicas cuantificables (4), Respeto compromiso y lealtad (7), Comunicación (4), Pensamiento *f* positivo (7) haciendo un total de 28 preguntas. Adicionalmente este instrumento se hizo una evaluación por juicio de expertos.

3.1.8 Validez de criterio

La validez de criterio tiene como objetivo establecer la capacidad de un instrumento para estimar algún aspecto significativo del comportamiento. La forma de establecer la validez de criterio es a través de la relación que existe entre las puntuaciones de un ese instrumento en particular con un patrón estándar (Nunnally, 1994). También, se establece una calificación positiva para la validez de criterio si se presentan argumentos convincentes de que el estándar utilizado realmente es "estándar" y si la correlación con el patrón estándar es al menos 0.70. (Terwee et al., 2007).

Tabla 14

Relación de criterio del Alfa de Cronbach de la variable Coaching empresarial previas investigaciones

VARIABLES, INVESTIGACIONES E INSTRUMENTO USADO	MUESTRA	ALFA DE CROBACH DE OTROS TRABAJOS	ALFA DE CROBACH (PILOTO)
Coaching educativo y emprendimiento en estudiantes del primer ciclo de la carrera de Marketing del Instituto Cimas (Gambini, 2017)	110	0,8	0.978
Coaching educativo y el pensamiento sistémico en estudiantes de informática en el instituto de la asociación de exportadores, lima 2017 (Malqui, 2018)	108	0,843	
Coaching empresarial y su influencia en el compromiso organizacional de servicios de	63	0.704	

logística express s.a.c., los olivos. (Morante,
2018)

Tabla 15

Relación de criterio del Alfa de Cronbach de la variable compromiso organizacional previas investigaciones

VARIABLES, INVESTIGACIONES E INSTRUMENTO USADO	MUESTRA	ALFA DE CROBACH DE OTROS TRABAJOS	ALFA DE CROBACH (PILOTO)
Compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de los Juzgados de Paz Letrado de Surco y San Borja (Lopez, 2018)	70	0.929	0.892
Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud – Lima (Codemarin, 2017)	75	0,841	
Compromiso organizacional y riesgos psicosociales del sector marítimo portuario ecuatoriano. Salvador Moreno, J. E. (2020)	324	0.929	

Tabla 16

Relación de criterio del Alfa de Cronbach de la variable Trabajo en equipo previas investigaciones

Variables, investigaciones e instrumento usado	Muestra	Alfa de Cronbach de otros trabajos	Alfa de Cronbach (piloto)
Trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los trabajadores del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática Alegre, 2017)	132	0,953	0.968
El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “alto de la alianza” (Rios, 2017)	88	0,835	

Liderazgo estrategico y su relación con el trabajo en equipo en las facultades de la universidad nacional del callao (Alarado, 2016)	225	0.937
--	-----	-------

3.1.9 Validez de constructo

La validez del constructo se refiere al grado en que el instrumento responde al conocimiento teórico existente sobre la variable de la medición. Para asegurar la validez de constructo, se emplearán variables analizadas en estudios previos, al comparar los resultados se obtendrá más evidencia sobre los conceptos (Arbaiza, 2016).

3.1.10 Validez de expertos

Después de haber realizado la revisión exhaustiva de la literatura para identificar las teorías que respaldan cada elemento incluido en el instrumento de investigación se procedió a definir los instrumentos que se usaron en el estudio y a pesar de que las escalas de medición seleccionadas ya habían sido probadas por los investigadores en cuanto a su validez y confiabilidad, y aunque sus alfas de Cronbach estaban dentro del rango aceptable (todos por encima de 0.75), los cuestionarios de la encuesta propuesta se volvieron a evaluar para verificar su validez y confiabilidad para ello se sometió al comité de expertos para que emitieran su juicio en cuanto a la estructura y el contenido del constructo. El objetivo de esta validez fue recopilar

diversos puntos de vista sobre la claridad, congruencia, contexto y dominio el constructo o si era necesario reformular alguno de ellos.

Tomando en cuenta las aportaciones del comité de expertos compuesto por siete profesionales con grado de Doctor, amplia experiencia en la gestión y una reconocida trayectoria académica y administrativo en el nivel universitario y posgrado.

Tabla 17. *Validación de contenido del coaching*

Ítems del instrumento	Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio del constructo	Total
El coach promueve el análisis de las fortalezas y debilidades de mi lugar de trabajo para proponerme metas laborales	0.714	1	1	1	0.929
El coach me motiva analizar la visión y misión institucionales para plantearme metas y objetivos personales	0.429	1	1	1	0.857
El coach me motiva a plantearme metas u objetivos que puedan ser cuantificables	0.714	1	1	1	0.929
El coach me acompaña a planificar mis actividades laborales basado en metas u objetivos	1	1	1	1	1.000
El coach me ayuda a monitorear mi progreso en el logro de los objetivos que me he propuesto	1	1	1	1	1.000
El coach brinda retroalimentación del progreso de mis metas	1	1	1	1	1.000
El coach sigue un cronograma de reuniones que me acompaña en mi mejoramiento personal en la empresa	1	1	1	1	1.000

Aptitudes cognitivas V= 0.959

Intrapersonales V= 0.964	El coach demuestra sensibilidad, comprensión y compasión cuando me veo en dificultades o cuando no me salen bien las cosas.	1	1	1	1	1.000
	El coach usa un lenguaje claro y comprensible	1	1	1	1	1.000
	El coach usa afirmaciones positivas	1	1	1	1	1.000
	El coach une sus expresiones orales con sus gestos	0.714	1	1	1	0.929
	El coach es empático frente a dificultades en el logro de las competencias	0.714	1	1	1	0.929
	El coach se presenta como una persona con valores	0.714	1	1	1	0.929
Interpersonales V=1.00	El coach me motiva a cumplir mis responsabilidades en mi puesto de trabajo	1	1	1	1	1.000
	El coach me motiva a reflexionar sobre mis hábitos y actitudes para mi desempeño sea óptimo	0.714	1	1	0.714	0.857
	El coach me acompaña a analizar la situación cuando existe una dificultad en el trabajo	1	1	1	0.714	0.929
	El coach direcciona el acompañamiento con un enfoque en el futuro	1	1	1	0.714	0.929
	El coach me invita a plantearme retos de crecimiento profesional y el logro de mis objetivos	1	1	1	0.714	0.929
	El coach es paciente cuando no entiende algo o no cumple con sus sugerencias	0.714	1	1	0.714	0.857

Técnicas V= 0.929	El coach realiza preguntas concretas y claras que se pueden responder sin ambigüedad	1	1	1	0.714	0.929
	El coach maneja herramientas tecnológicas que permiten el acompañamiento más productivo	1	1	1	0.714	0.929
	El coach maneja técnicas grupales para cambiar una situación	1	1	1	0.714	0.929

Tabla 18. *Validación de contenido del compromiso organizacional*

Ítems del instrumento		Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio del constructo	Total
Compromiso Afectivo V= 0.929	Me gusta asumir nuevas responsabilidades, además de las que tengo.	1	1	1	0.714	0.929
	Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema.	1	1	1	0.714	0.929
	Trabajar en esta institución significa mucho para mí.	1	1	1	0.714	0.929
	En esta institución me siento como en familia.	1	1	1	0.714	0.929
	Estoy orgulloso de trabajar en esta institución.	1	1	1	0.714	0.929
	Me siento emocionalmente unido a esta institución.	1	1	1	0.714	0.929

	Me siento parte de esta institución	1	1	1	0.714	0.929
Compromiso Normativo V=0.929	Creo que no me sentiría bien dejar esta institución, aunque tenga mejores oportunidades.	1	1	1	0.714	0.929
	Creo que debo mucho a esta institución	1	1	1	0.714	0.929
	Esta institución se merece mi lealtad.	1	1	1	0.714	0.929
	He tenido conflictos en la institución.	1	1	1	0.714	0.929
	No siento ninguna obligación seguir trabajando para esta institución.	1	1	1	0.714	0.929
	Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución.	1	1	1	0.714	0.929
	Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación de contribuir con las personas.	1	1	1	0.714	0.929
	Si continúo en esta institución, es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	1	0.714	1	0.714	0.857
Compromiso de Continuo V=0.929	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	1	1	1	0.714	0.929
	Una de las desventajas de dejar esta institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	1	1	1	0.714	0.929

Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	1	1	1	0.714	0.929
En este momento, dejar esta institución supondría un gran costo para mí.	1	1	1	0.714	0.929
Ahora mismo, trabajar en esta institución es más por necesidad y no porque yo quiera.	1	1	1	0.714	0.929
Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista.	1	1	1	0.714	0.929

Tabla 19. *Validación de contenido del trabajo en equipo*

		Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio del constructo	Total	
Liderazgo	V=						
	0.911	El líder en la institución está dado por la persona de mayor experiencia y preparación académica.	1	0.714	1	0.714	0.857
		El líder del equipo propicia un clima de trabajo agradable.	1	1	1	0.714	0.929
		El líder es aceptado por todos los miembros del equipo.	1	1	1	0.714	0.929

	La comunicación entre los miembros del equipo y el líder es clara, fluida y precisa.	1	1	1	0.714	0.929
	El líder dirige y coordina la información y la participación de todos los integrantes del equipo.	1	1	1	0.714	0.929
	El líder se encarga de que la comunicación entre los miembros del equipo esté orientada principalmente a aspectos operativos y técnicos	1	1	1	0.714	0.929
Metas específicas cuantificable V= 0.929	La toma de decisiones se realiza por consenso y de manera participativa a fin de lograr los objetivos.	1	1	1	0.714	0.929
	El logro de los objetivos trazados se debe a que los miembros del equipo trabajamos coordinadamente.	1	1	1	0.714	0.929
	Los objetivos del equipo son claros, aceptados y asumidos por todos sus integrantes.	1	1	1	0.714	0.929
	Las metas del grupo están alineadas a las de la institución.	1	1	1	0.714	0.929
Respeto, compromiso y lealtad V= 0.929	Rectifico mis opiniones si alguien del equipo me demuestra que estaba equivocado.	1	1	1	0.714	0.929
	Respeto las opiniones de los integrantes de mi equipo.	1	1	1	0.714	0.929

	Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.	1	1	1	0.714	0.929
	La motivación de los integrantes del equipo permite llevar adelante las tareas asignadas.	1	1	1	0.714	0.929
	Guardo discreción sobre los distintos acuerdos asumidos entre los miembros del equipo	1	1	1	0.714	0.929
	Acepto las críticas de los integrantes del equipo y las asumo con espíritu autocrítico	1	1	1	0.714	0.929
	Estoy informado sobre los logros y perspectivas de la institución.	1	1	1	0.714	0.929
Comunicación V= 0.929	Estoy informado sobre los problemas y dificultades que se presentan en la institución	1	1	1	0.714	0.929
	En mi equipo de trabajo mantenemos un diálogo fluido sobre temas institucionales.	1	1	1	0.714	0.929
	Respetamos la opinión de todos sus integrantes.	1	1	1	0.714	0.929
Pensamiento o positivo y reconocimie	En mi equipo de trabajo no discriminamos, se valora a las personas con ideas o creencias diferentes.	1	1	1	0.714	0.929

Los integrantes expresan sus ideas en forma abierta y sincera.	1	1	1	0.714	0.929
Trabajamos unidos para resolver los problemas y conflictos que surgen.	1	1	1	0.714	0.929
Motivamos emocionalmente a nuestros compañeros para llevar a cabo el trabajo en equipo	1	1	1	0.714	0.929
Trabajamos mutuamente para solucionar problemas que se haya presentado en algún compañero o colega de la institución	1	1	1	0.714	0.929
Durante el trabajo en equipo siempre doy las gracias a mis colegas de trabajo por los aportes dados	1	1	1	0.714	0.929

3.1.11 Confiabilidad de los instrumentos.

Según, Arbaiza (2016) el investigador es quien determina el valor de la confiabilidad de su instrumento, se puede decir que un coeficiente de 0.50 es de confiabilidad media, un coeficiente de 0.25 representa una confiabilidad baja, un coeficiente de 0.75 es aceptable y uno de 0.90 es elevado. Aquí se detalla el análisis de la fiabilidad de los instrumentos mediante el alfa de Cronbach.

Tabla 20

Análisis de fiabilidad de los factores

Factores	Alfa de Cronbach	Indicadores
Coaching empresarial	,978	22
Compromiso organizacional	,892	21
Trabajo en equipo	,968	27

En la tabla 20, se presenta el análisis de fiabilidad a través del coeficiente del Alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna de los indicadores de cada variable estudiada. Para el primer factor que es el coaching empresarial, con 22 indicadores se obtuvo un coeficiente de 0.978, el cual es superior a 0.7, lo que indica que el factor es confiable, de igual manera, en el segundo factor compromiso organizacional con 21 indicadores y un coeficiente de 0.892 que también es superior a 0.7 y el por último, el factor es trabajo en equipo, con 27 indicadores con un coeficiente de 0.968 que indica que al ser superior a 0.7 el factor es confiable.

3.29. Recolección y análisis de datos

3.1.12 Recolección de datos

Los datos serán recogidos previa autorización de las autoridades correspondientes, antes del recojo de la información se dará instrucciones respectivas a los docentes y personal administrativo acerca de la encuesta. Se levantó la información ejecutando las encuestas, asimismo el levantamiento de la información será de manera individual. Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizará el Software estadístico spss versión 25, y su extensión AMOS a fin de proponer el modelo, este paquete tiene la capacidad de realizar análisis de ecuaciones estructurales.

3.29.2. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, se seleccionaron las técnicas estadísticas más apropiadas para el análisis de los datos recolectados. El procesamiento incluirá: limpieza de datos, análisis de confiabilidad de los instrumentos utilizados, estadística descriptiva de los ítems, y análisis factorial exploratorio y confirmatorio mediante modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés). La aplicación de SEM permitirá poner a prueba el modelo teórico e hipótesis formuladas en este estudio. Esta triangulación de técnicas cuantitativas posibilitará un abordaje integral en el tratamiento estadístico, coherente con los propósitos de la investigación.

3.29.3. Codificación y análisis de datos.

3.29.4. Prueba piloto

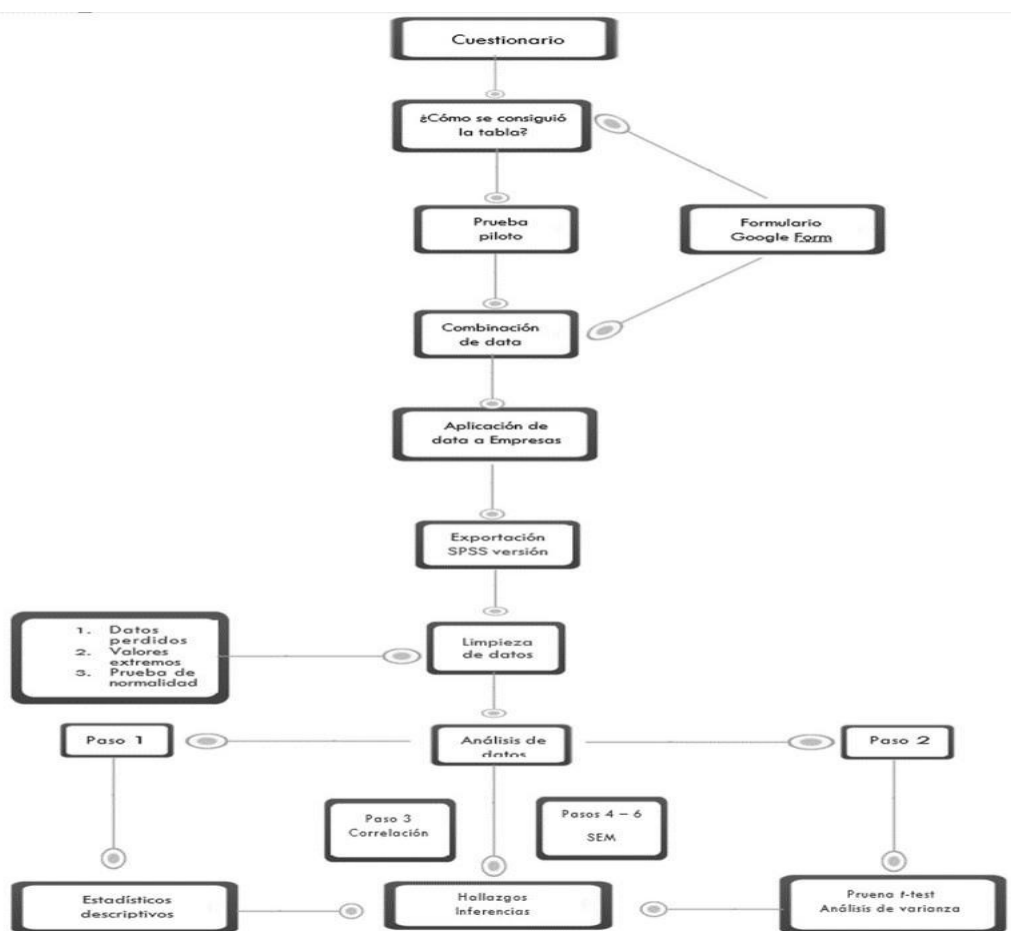
Una vez exportada la data al SPSS se procedió a determinar la validez y fiabilidad de los instrumentos en una muestra piloto de 50. Éste estudio a pequeña escala permitió probar el cuestionario a fin de minimizar la probabilidad de que los encuestados tengan problemas para responder las preguntas, para que el investigador registre los datos correctamente y para permitir responder las preguntas de investigación (Saunders et al., 2013). De esta manera el investigador

se aseguró de que todos los encuestados de la población comprendieran los ítems de la misma perspectiva.

En este proceso se estableció la validez y la confiabilidad de cada instrumento a fin de asegurar la uniformidad en cuanto al entendimiento de los ítems del instrumento, el cual no debía ser menor a .7 (Creswell, 2013). Esta prueba estadística requiere de una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre 0 y 1 (Sampieri et al., 2015). Los resultados encontrados para todas las variables fueron de un Alfa de Cronbach superior a .9 y el más bajo fue compromiso organizacional con .892 por lo tanto, valor cercano a 1 lo que significa que es un instrumento fiable y confiable. Luego, se comparó el Alfa de Cronbach de cada variable de estudio con los del cuestionario original; y se encontró que, estuvieron dentro del rango aceptable de .7 y más. Lo que significa que los instrumentos pueden ser usados en el estudio y de este modo lograr el propósito planteado en la presente investigación.

3.29.5. Muestra de estudio

Según Saunders et al. (2013) la naturaleza de los datos cuantitativos antes de ser ordenados y procesados comunican poco significado útil a las personas. De allí que, cuando los cuestionarios fueron devueltos al investigador; los datos, se ingresaron a un formulario de google para asegurar la precisión de la data y minimizar los errores en la entrada de los datos que podrían guiarnos a valores fuera de rango; luego, se exportaron a una hoja de cálculo de Excel y se importaron al paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 24 para la verificación de su precisión, manejo de datos faltantes, valores atípicos y pruebas de normalidad (Figura 18).

Figura 13*Proceso de recolección y análisis de data*

3.30. Aspectos éticos

En la presente investigación se tomará en cuenta los principios éticos que señala la metodología de investigación científica. Para ello se respetará a las personas que han sido seleccionadas como muestra, pidiendo el consentimiento informado, se respetará sus tiempos dispuestos para el desarrollo de los cuestionarios como el derecho a su privacidad de la información obtenida, expresándoles que se pueden retirar del proceso de recolección de datos en el momento que ellos consideren necesario.

Cada participante del estudio recibió el consentimiento informado, en el cual se declaró el propósito de la tesis y se solicitó una firma de los mismos para demostrar su voluntad de completar voluntariamente el cuestionario dentro del plazo especificado. La participación fue sin ninguna coerción, y los encuestados tenían la libertad de completar el instrumento o retirarse en cualquier momento. La participación de los encuestados se limitó a completar el cuestionario.

Los datos recolectados fueron anónimos. Los encuestados no fueron obligados a identificarse por su nombre o de otra manera. Sus respuestas permanecieron anónimas. El investigador recolectó los cuestionarios completos y los datos fueron ingresados, analizados, interpretados e informados en conjunto. Esto ocultó la identidad de los encuestados; por lo tanto, sus respuestas permanecieron privadas y anónimas. Los cuestionarios se guardaron de forma segura para evitar el acceso a terceros.

El investigador en todo momento trató de evitar riesgos físicos o mentales que podría conllevar la elaboración de la tesis y explicó en reiteradas ocasiones a los participantes éste beneficio. Los encuestados no asumieron ningún costo aparte de su tiempo. Se procuró el respeto por los demás, las propiedades de las empresas y se evitó cualquier abuso de oportunidades y privilegios extendidos para el propósito de este estudio. Finalmente, todo trabajo que corresponde a otras personas y aportaron a la construcción de la presente tesis fueron citados y referenciados a fin de evitar el plagio.

4. Resultados de la Investigación

En este apartado se presenta los resultados del estudio, partiendo desde el perfil sociodemográfico, seguido por el análisis factorial exploratorio y confirmatorio de los instrumentos y luego se propone el modelo empírico.

4.11. Perfil sociodemográfico de los colaboradores.

En la tabla 18, se presenta los resultados sociodemográficos de los participantes en el estudio. Con referencia al género, si bien es cierto existe una diferencia en cuanto a la distribución, sin embargo, esta no es significativa, dado que las mujeres lo conforman un 56% y hombres un 43,5%. Además, se presenta la edad de los encuestados. La mayoría oscila entre 21 y 40 años, con un pico de edad de 21 – 30 años que representa un 49.4%. por lo que, claramente se muestra que las empresas están optando por contratar jóvenes talentos.

Así mismo, en relación con la formación profesional, la mayoría de los participantes tienen estudios universitarios (57,7%) y un grupo significativo cuenta con una formación técnica (13.9%), con estudios de posgrado un 10.5%. También se informa respecto al sector económico en donde la empresa se desarrolla, más de la mitad (50.2%) están en el sector comercio, seguido por el sector educativo (15.6%) y la construcción (7.6%).

Por otro lado, se informa respecto a la persona que evalúa las actividades de coaching, la mayoría (40.8%) de participantes reportan que son los directivos o gerentes de la empresa. Además, con referencia a la frecuencia de las acciones de coaching en la organización los encuestados (34%) reportan que a veces realizan estas actividades, un (25.4%) lo hacen esporádicamente, esto puede suponer que en coaching aún no se ha integrado en la cultura organizacional.

Por otro lado, en la tabla también se muestra el tiempo de servicio en la empresa, en líneas generales existe una distribución uniforme, con una ligera tendencia entre un y cinco años. Sin embargo, con referencia a la categoría laboral, la mayoría de los encuestados tienen contratos temporales (53.5%) entretanto que un 39.1% tiene contratos indefinidos o estables y un porcentaje menor (7.3%) son practicantes.

Tabla 21

Variables sociodemográficas del estudio

Variables	Categorías	Recuento	%
Género:	Masculino	178	43,5%
	Femenino	231	56,5%
Edad:	18 - 20 años	47	11,5%
	21 - 30 años	202	49,4%
	31 - 40 años	108	26,4%
	41 - 50 años	36	8,8%
	+50 años	16	3,9%
	Formación profesional:	Secundaria	8
	Técnica	57	13,9%
	Universitaria	236	57,7%
	Posgrado	43	10,5%
	Estudiante	65	15,9%
Sector en que se ubica la empresa donde labora:	Construcción	31	7,6%
	Educación	64	15,6%
	Turismo - Servicios	28	6,8%
	Comercio	206	50,2%
	Finanzas	13	3,2%
	Producción	39	9,5%
	Sector Público	29	7,1%
Persona que elige para evaluar las actividades de coaching	Jefe de talento humano	104	25,4%
	Jefe inmediato superior	84	20,5%
	Jefe de otra sección	54	13,2%
	Director/gerente de la organización	167	40,8%
	Nunca	52	12,7%

Frecuencia en que realizan actividades de coaching dentro de la organización	Esporádicamente	104	25,4%
	A veces	139	34,0%
	Casi siempre	75	18,3%
	Siempre	39	9,5%
Años de servicio en la empresa	>1 año	132	32,3%
	1 - 5 años	172	42,1%
	6 - 10 años	52	12,7%
	11 - 15 años	28	6,8%
	<15 años	25	6,1%
Categoría laboral:	Indefinido- estable	160	39,1%
	Temporal - contratado	219	53,5%
	Practicas preprofesionales	30	7,3%

4.12. Análisis Descriptivo del Constructo Coaching

En la tabla 22, se informa sobre los resultados descriptivos del constructo Coaching, el constructo cuanta con 22 afirmaciones que los participantes respondieron teniendo en cuenta que existían cinco opciones de respuesta. Se observa que la mayoría de las opciones nunca y casi nunca tienen porcentajes muy bajos mientras que las opciones a veces, casi siempre y siempre tienen los porcentajes más elevados. Estos resultados sugieren que los participantes concuerdan con el enunciado de los ítems con cierta frecuencia. Por otro lado, en general se observa una coherencia en las respuestas de los participantes debido a que las tendencias de las opciones seleccionadas guardan similitud entre encuestados.

Tabla 22

Distribución en categorías del constructo Coaching

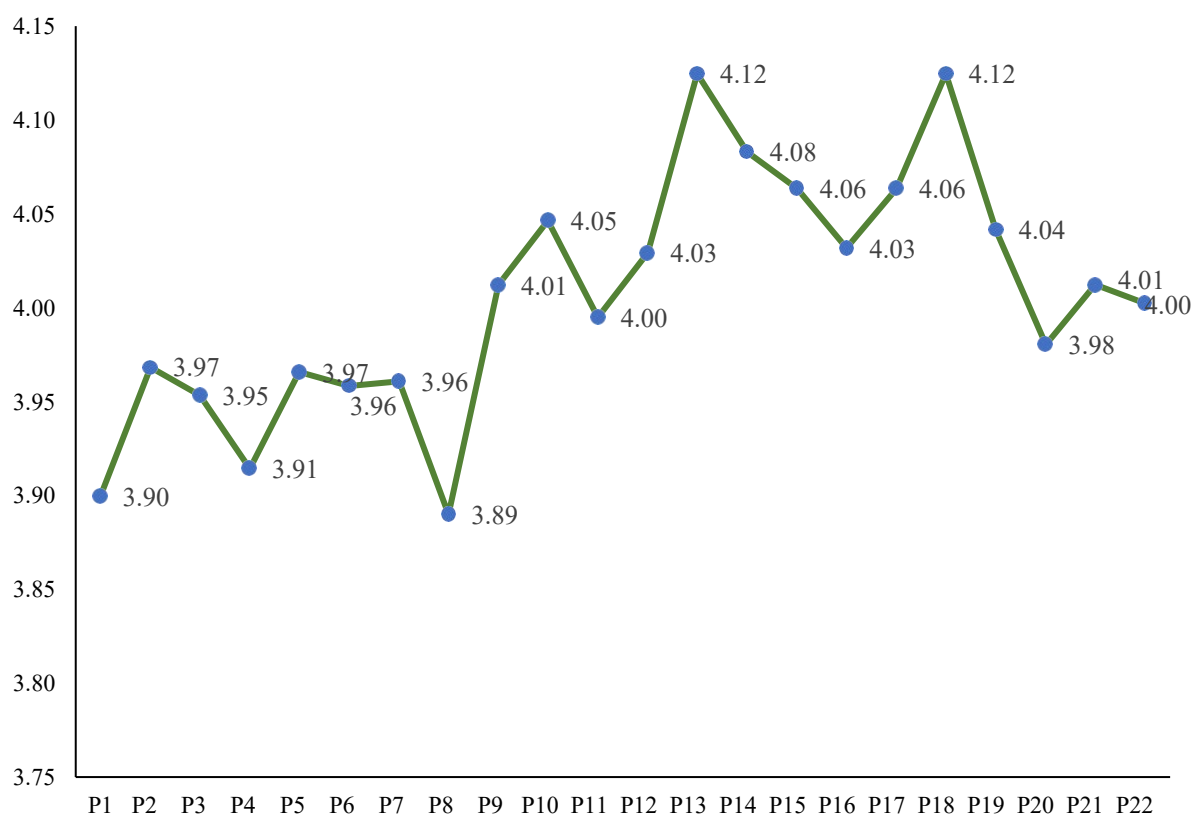
Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P1	11	2,7%	0	0,0%	118	28,9%	170	41,6%	110	26,9%

P2	9	2,2%	0	0,0%	109	26,7%	168	41,1%	123	30,1%
P3	10	2,4%	0	0,0%	104	25,4%	180	44,0%	115	28,1%
P4	11	2,7%	0	0,0%	117	28,6%	166	40,6%	115	28,1%
P5	11	2,7%	0	0,0%	100	24,4%	179	43,8%	119	29,1%
P6	12	2,9%	0	0,0%	100	24,4%	178	43,5%	119	29,1%
P7	14	3,4%	0	0,0%	92	22,5%	185	45,2%	118	28,9%
P8	8	2,0%	0	0,0%	121	29,6%	180	44,0%	100	24,4%
P9	6	1,5%	0	0,0%	100	24,4%	180	44,0%	123	30,1%
P10	6	1,5%	0	0,0%	86	21,0%	194	47,4%	123	30,1%
P11	5	1,2%	0	0,0%	98	24,0%	195	47,7%	111	27,1%
P12	5	1,2%	0	0,0%	94	23,0%	189	46,2%	121	29,6%
P13	5	1,2%	0	0,0%	82	20,0%	174	42,5%	148	36,2%
P14	8	2,0%	0	0,0%	92	22,5%	159	38,9%	150	36,7%
P15	7	1,7%	0	0,0%	98	24,0%	159	38,9%	145	35,5%
P16	8	2,0%	0	0,0%	92	22,5%	180	44,0%	129	31,5%
P17	8	2,0%	0	0,0%	93	22,7%	165	40,3%	143	35,0%
P18	8	2,0%	0	0,0%	80	19,6%	166	40,6%	155	37,9%
P19	9	2,2%	0	0,0%	94	23,0%	168	41,1%	138	33,7%
P20	7	1,7%	0	0,0%	107	26,2%	175	42,8%	120	29,3%
P21	10	2,4%	0	0,0%	98	24,0%	168	41,1%	133	32,5%
P22	10	2,4%	0	0,0%	101	24,7%	166	40,6%	132	32,3%

En la figura 14, se muestra los promedios de respuesta de los encuestados. En general, los promedios encontrados están por sobre el promedio teórico (2,5) con cierta diferencia los ítems 13 y 18 que superan el 4,2. Esto corrobora lo mencionado en el apartado anterior que la mayoría de encuestados están de acuerdo con el enunciado de los ítems.

Figura 14

Media de los ítems en el constructo coaching



4.13. Análisis descriptivo del constructo Compromiso organizacional

En la tabla 23, se presentan la distribución del constructo compromiso organizacional. Se informa que la escala cuenta con 22 ítems, con cinco opciones de respuesta y que por lo general la mayoría de los ítems tienen el mayor porcentaje en la opción siempre y casi siempre. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados declaran tener altos niveles de Compromiso organizacional. Sin embargo, existen ítems donde se muestran los más altos niveles de compromiso. A saber: P23, P25, P27, P29, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40 y P41. Por otro lado, los ítems con niveles moderados de compromiso serían, a saber: P24, P26, P28, P30, P31, P32, P42 y P43 y el ítem con nivel bajo de compromiso sería el ítem P23, en donde el mayor porcentaje de respuesta es a veces.

Tabla 23.

Distribución del constructo Compromiso organizacional

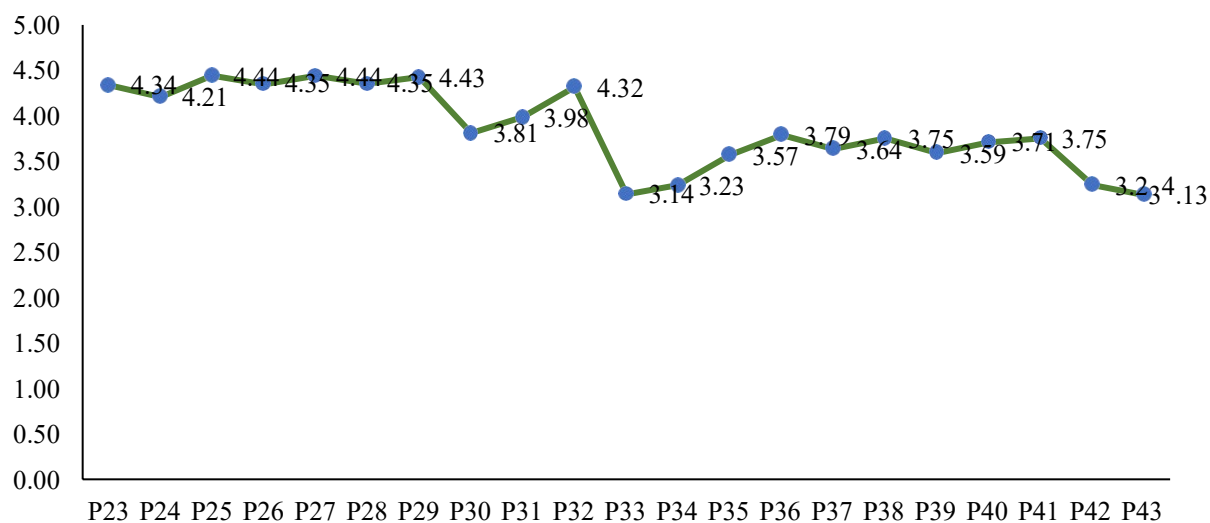
Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P23	0	0,0%	0	0,0%	66	16,1%	139	34,0%	204	49,9%
P24	2	0,5%	0	0,0%	89	21,8%	138	33,7%	180	44,0%
P25	1	0,2%	0	0,0%	52	12,7%	120	29,3%	236	57,7%
P26	2	0,5%	0	0,0%	64	15,6%	131	32,0%	212	51,8%
P27	1	0,2%	0	0,0%	54	13,2%	118	28,9%	236	57,7%
P28	3	0,7%	0	0,0%	67	16,4%	120	29,3%	219	53,5%
P29	2	0,5%	0	0,0%	56	13,7%	115	28,1%	236	57,7%
P30	23	5,6%	0	0,0%	129	31,5%	138	33,7%	119	29,1%
P31	12	2,9%	0	0,0%	106	25,9%	156	38,1%	135	33,0%
P32	4	1,0%	0	0,0%	67	16,4%	129	31,5%	209	51,1%
P33	113	27,6%	0	0,0%	81	19,8%	148	36,2%	67	16,4%
P34	102	24,9%	0	0,0%	80	19,6%	154	37,7%	73	17,8%
P35	60	14,7%	0	0,0%	99	24,2%	147	35,9%	103	25,2%
P36	39	9,5%	0	0,0%	93	22,7%	153	37,4%	124	30,3%
P37	40	9,8%	0	0,0%	123	30,1%	152	37,2%	94	23,0%
P38	27	6,6%	0	0,0%	121	29,6%	162	39,6%	99	24,2%

P39	43	10,5%	0	0,0%	120	29,3%	165	40,3%	81	19,8%
P40	37	9,0%	0	0,0%	110	26,9%	161	39,4%	101	24,7%
P41	37	9,0%	0	0,0%	97	23,7%	168	41,1%	107	26,2%
P42	96	23,5%	0	0,0%	96	23,5%	144	35,2%	73	17,8%
P43	109	26,7%	0	0,0%	104	25,4%	122	29,8%	74	18,1%

En la figura 15, se informa los promedios de las respuestas en referencia al Compromiso organizacional de los encuestados, como se puede apreciar el compromiso esta en un nivel alto en todos los ítems, lo que sugiere que los colaboradores se muestran identificados con la organización.

Figura 15

Media de los ítems constructo Compromiso organizacional



4.14. Análisis Descriptivo del Constructo Trabajo en Equipo

En la tabla 24 se informa sobre los resultados obtenidos del constructo trabajo en equipo. En general los participantes muestran altos niveles de trabajo en equipo, en referencia a las

afirmaciones presentadas en los ítems. Las categorías casi siempre y siempre tienen los porcentajes más altos de respuesta en casi todos los ítems. Los ítems que muestran altos niveles de trabajo en equipo son: P44, P45, P46, P48, P49, P50, P51, P52, P53, P54, P56, P57, P59, P60, P61, P62, P63, P64, P65, P66, P67, P68, P69 y P70, cabe mencionar que estos tienen la mayoría de respuesta en las categorías siempre y casi siempre. Por otro lado, se muestra los ítems con niveles moderados de trabajo en equipo, a saber: P47, P55 y P58. Mientras que, los ítems P43 y P48 presentan niveles bajos de trabajo en equipo.

Tabla 24

Distribución del constructo trabajo en equipo

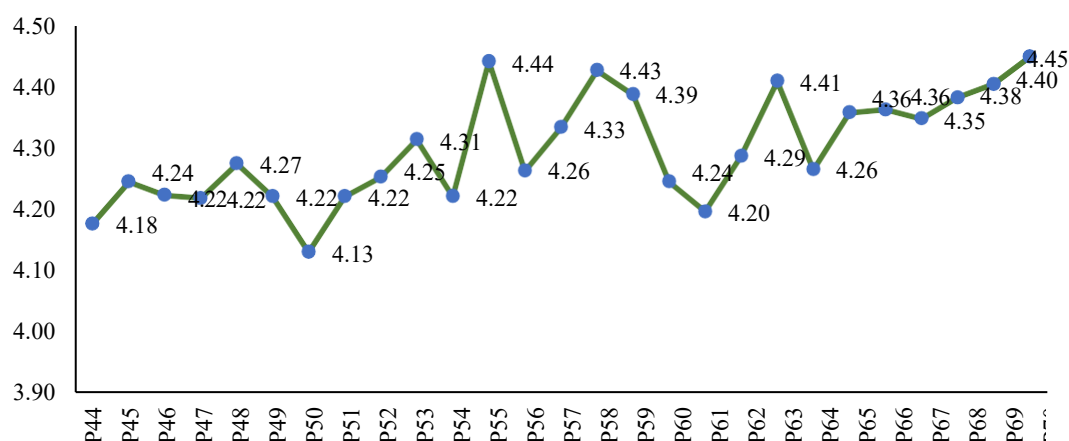
ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P44	7	1,7%	0	0,0%	79	19,3%	151	36,9%	172	42,1%
P45	3	0,7%	0	0,0%	67	16,4%	163	39,9%	176	43,0%
P46	4	1,0%	0	0,0%	79	19,3%	144	35,2%	182	44,5%
P47	2	0,5%	0	0,0%	82	20,0%	148	36,2%	177	43,3%
P48	4	1,0%	0	0,0%	62	15,2%	157	38,4%	186	45,5%
P49	3	0,7%	0	0,0%	77	18,8%	153	37,4%	176	43,0%
P50	6	1,5%	0	0,0%	83	20,3%	166	40,6%	154	37,7%
P51	3	0,7%	0	0,0%	76	18,6%	155	37,9%	175	42,8%
P52	1	0,2%	0	0,0%	66	16,1%	170	41,6%	172	42,1%
P53	2	0,5%	0	0,0%	62	15,2%	149	36,4%	196	47,9%
P54	2	0,5%	0	0,0%	73	17,8%	165	40,3%	169	41,3%
P55	2	0,5%	0	0,0%	44	10,8%	133	32,5%	230	56,2%
P56	1	0,2%	0	0,0%	57	13,9%	184	45,0%	167	40,8%
P57	2	0,5%	0	0,0%	54	13,2%	157	38,4%	196	47,9%
P58	3	0,7%	0	0,0%	36	8,8%	151	36,9%	219	53,5%

P59	3	0,7%	0	0,0%	44	10,8%	151	36,9%	211	51,6%
P60	2	0,5%	0	0,0%	80	19,6%	141	34,5%	186	45,5%
P61	6	1,5%	0	0,0%	78	19,1%	149	36,4%	176	43,0%
P62	5	1,2%	0	0,0%	61	14,9%	150	36,7%	193	47,2%
P63	1	0,2%	0	0,0%	50	12,2%	138	33,7%	220	53,8%
P64	21	5,1%	0	0,0%	48	11,7%	121	29,6%	219	53,5%
P65	4	1,0%	0	0,0%	56	13,7%	135	33,0%	214	52,3%
P66	2	0,5%	0	0,0%	56	13,7%	141	34,5%	210	51,3%
P67	5	1,2%	0	0,0%	53	13,0%	141	34,5%	210	51,3%
P68	2	0,5%	0	0,0%	46	11,2%	153	37,4%	208	50,9%
P69	5	1,2%	0	0,0%	51	12,5%	122	29,8%	231	56,5%
P70	2	0,5%	0	0,0%	44	10,8%	130	31,8%	233	57,0%

En la figura 16, se reporta el promedio en equipo en donde se observa que los promedios de respuestas son elevados en referencias al promedio teórico (2.5). lo que sugiere que los encuestados están comprometidos con el trabajo en equipo.

Figura 16

Media de los ítems del constructo trabajo en equipo



4.15. Análisis Factorial Exploratorio del Constructo Coaching

En la tabla 25, se reportan los resultados de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett, utilizadas para determinar la adecuación de los datos para realizar un análisis factorial. La medida de KMO fue de 0,964, un valor cercano a 1, lo que representa que es adecuado para un análisis factorial. Por otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett es igual a X^2 10140,266 con 231 grados de libertad y una significancia de 0.000 ($p < 0,05$). Además, el análisis factorial exploratorio, técnica estadística utilizada para encontrar la estructura subyacente del constructo. Se reporta valores iniciales cuya varianza total explicada es de 82,951%

Tabla 25

Varianza total explicada del constructo coaching

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	14,836	67,434	67,434	14,641	66,551	66,551	6,213	28,240	28,240
2	2,102	9,553	76,988	1,918	8,716	75,268	6,112	27,780	56,020
3	1,312	5,964	82,951	1,101	5,007	80,274	5,336	24,255	80,274
4	0,655	2,977	85,928						
5	0,346	1,573	87,501						
6	0,328	1,490	88,990						
7	0,281	1,279	90,269						
8	0,241	1,096	91,366						
9	0,214	0,971	92,337						
10	0,198	0,900	93,237						
11	0,184	0,836	94,073						
12	0,168	0,764	94,837						
13	0,156	0,707	95,544						
14	0,141	0,641	96,186						

15	0,133	0,607	96,792
16	0,129	0,588	97,380
17	0,125	0,568	97,948
18	0,119	0,539	98,486
19	0,097	0,439	98,925
20	0,090	0,410	99,335
21	0,074	0,336	99,671
22	0,072	0,329	100,000

Nota: KMO= 0,964; $\chi^2 = 10140,266$; gl= 231; sig. 0,000

Además, en la tabla 26, se presenta la estructura factorial del constructo coaching. Los resultados muestran que el constructo presenta una distribución tridimensional. Estos hallazgos proporcionan una comprensión más profunda de la estructura subyacente del constructo coaching. El primer factor de esta escala está relacionada con las aptitudes cognitivas de los colaboradores, el segundo factor está relacionado con las habilidades técnicas e interpersonales y el tercer factor con las habilidades intrapersonales.

Tabla 26

Matriz de componentes rotados

Ítems de la escala coaching	Factor		
	1	2	3
El coach me ayuda a monitorear mi progreso en el logro de los objetivos que me he propuesto	0,833		
El coach me motiva analizar la visión y misión institucionales para plantearme metas y objetivos personales	0,824		
El coach me motiva a plantearme metas u objetivos que puedan ser cuantificables	0,823		

El coach me acompaña a planificar mis actividades laborales basado en metas u objetivos	0,821	
El coach brinda retroalimentación del progreso de mis metas	0,808	
El coach promueve el análisis de las fortalezas y debilidades de mi lugar de trabajo para proponerme metas laborales	0,799	
El coach sigue un cronograma de reuniones que me acompaña en mi mejoramiento personal en la empresa	0,772	
El coach maneja técnicas grupales para cambiar una situación	0,765	
El coach maneja herramientas tecnológicas que permiten el acompañamiento más productivo	0,746	
El coach me invita a plantearme retos de crecimiento profesional y el logro de mis objetivos	0,737	
El coach me acompaña a analizar la situación cuando existe una dificultad en el trabajo	0,734	
El coach direcciona el acompañamiento con un enfoque en el futuro	0,733	
El coach me motiva a reflexionar sobre mis hábitos y actitudes para mi desempeño sea óptimo	0,711	
El coach realiza preguntas concretas y claras que se pueden responder sin ambigüedad	0,699	
El coach es paciente cuando no entiende algo o no cumple con sus sugerencias	0,691	
El coach me motiva a cumplir mis responsabilidades en mi puesto de trabajo	0,687	
El coach es empático frente a dificultades en el logro de las competencias		0,808
El coach une sus expresiones orales con sus gestos		0,807
El coach usa afirmaciones positivas		0,801
El coach se presenta como una persona con valores		0,791
El coach usa un lenguaje claro y comprensible		0,777

El coach demuestra sensibilidad, comprensión y compasión cuando me veo en dificultades o cuando no me salen bien las cosas. 0,704

4.16. Análisis factorial exploratorio del constructo Compromiso organizacional

En la tabla 27, se reporta el análisis factorial exploratorio del constructo Compromiso organizacional, la medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtuvo un valor de 0,917, lo que indica un valor alto muy cercano a 1. Lo que indica que los datos sometidos al análisis son muy adecuados para un análisis factorial. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett es de 5247,387 con 171 grados de libertad, y un valor p de 0,000. Por lo tanto, se puede suponer que los datos son adecuados para continuar con el análisis factorial exploratorio.

Además, los valores propios representan la cantidad de varianza explicada por cada factor. El primer factor tiene un valor propio de 7,697, el segundo valor propio es de 4,121 y el tercer valor propio es de 1,419, asimismo, cada valor propio es explicado por las varianzas el primer factor explica el 40,508% de la varianza total, el segundo factor explica el 21,688% y el tercer factor explica el 7,467%. Logrando obtener en los tres factores una varianza total explicada de 69,663%.

Tabla 27.

Varianza total explicada del constructo Compromiso organizacional

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	7,697	40,508	40,508	7,079	37,257	37,257	6,008	31,620	31,620
2	4,121	21,688	62,196	4,150	21,841	59,099	3,533	18,593	50,213
3	1,419	7,467	69,663	1,148	6,043	65,142	2,836	14,929	65,142

4	0,945	4,974	74,637
5	0,704	3,706	78,343
6	0,566	2,981	81,325
7	0,462	2,430	83,754
8	0,427	2,248	86,002
9	0,387	2,037	88,039
10	0,364	1,917	89,956
11	0,358	1,886	91,841
12	0,319	1,679	93,521
13	0,281	1,476	94,997
14	0,222	1,168	96,165
15	0,208	1,096	97,260
16	0,178	0,936	98,197
17	0,159	0,835	99,031
18	0,105	0,550	99,581
19	0,080	0,419	100,000

Nota: KMO= 0,917; $\chi^2 = 5247,387$; gl= 171; sig. 0,000

Por otro lado, en la tabla 28, se muestra la estructura factorial del constructo Compromiso organizacional, el factor uno está relacionado con el compromiso afectivo, el factor 2, está relacionado con el compromiso normativo mientras que el factor 3, está relacionado con el compromiso continuo.

Tabla 28

Matriz de componentes rotados

Ítems del instrumento	Factor		
	1	2	3
Me siento parte de esta institución	0,942		
Estoy orgulloso de trabajar en esta institución	0,935		

Me siento emocionalmente unido a esta institución	0,913	
Trabajar en esta institución significa mucho para mí.	0,903	
En esta institución me siento como en familia.	0,876	
Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema.	0,765	
Me gusta asumir nuevas responsabilidades, además de las que tengo.	0,760	
Ahora mismo, trabajar en esta institución es más por necesidad y no porque yo quiera.		0,774
Una de las desventajas de dejar esta institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.		0,759
En este momento, dejar esta institución supondría un gran costo para mí.		0,739
Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.		0,699
Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista.		0,635
Si continúo en esta institución, es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.		0,618
Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.		0,539
Creo que debo mucho a esta institución		0,691
Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación de contribuir con las personas.		0,673
Creo que no me sentiría bien dejar esta institución, aunque tenga mejores oportunidades.		0,651
Esta institución se merece mi lealtad.		0,618
Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución.		0,616

4.17. Análisis factorial exploratorio del constructo trabajo en equipo

En la tabla 29, se reportan los resultados del análisis factorial exploratorio del constructo trabajo en equipo. La medida de Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es 0,969, indica que el conjunto de datos es muy adecuado para el análisis factorial. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett es $X^2 = 10891,353$ con 325 grados de libertad y un valor p de 0,000. Por lo tanto, los datos son adecuados para el análisis factorial.

Tabla 29.

Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	17,106	65,792	65,792	16,909	65,034	65,034	5,951	22,890	22,890
2	1,597	6,143	71,935	1,378	5,301	70,335	5,110	19,655	42,545
3	1,189	4,574	76,509	0,975	3,751	74,086	4,653	17,898	60,443
4	0,896	3,446	79,955	0,715	2,749	76,835	3,060	11,771	72,214
5	0,675	2,596	82,552	0,501	1,928	78,763	1,703	6,550	78,763
6	0,616	2,368	84,920						
7	0,512	1,969	86,889						
8	0,345	1,327	88,216						
9	0,301	1,160	89,375						
10	0,289	1,111	90,486						
11	0,274	1,055	91,541						
12	0,237	0,913	92,454						
13	0,222	0,853	93,307						
14	0,211	0,811	94,118						
15	0,188	0,725	94,843						
16	0,173	0,666	95,509						

17	0,165	0,635	96,144
18	0,149	0,573	96,717
19	0,141	0,541	97,258
20	0,128	0,493	97,751
21	0,122	0,469	98,220
22	0,105	0,404	98,624
23	0,101	0,389	99,013
24	0,096	0,371	99,384
25	0,083	0,321	99,705
26	0,077	0,295	100,000

Nota: KMO= 0,969; $\chi^2 = 10891,353$; gl= 325; sig. 0,000

Además, en la tabla 30 se presenta la estructura factorial del constructo en la que se determina la agrupación de los ítems en 5 factores. El primer factor está relacionado con el pensamiento positivo, el segundo factor esta relacionado con el liderazgo, el tercer factor esta relacionado con el respeto, el cuarto factor esta relacionado con las metas y el quinto factor esta relacionado con la comunicación.

Tabla 30

Matriz de componentes rotados

ítems del instrumento trabajo en equipo	Factor				
	1	2	3	4	5
Trabajamos mutuamente para solucionar problemas que se haya presentado en algún compañero o colega de la institución	0,805				
Motivamos emocionalmente a nuestros compañeros para llevar a cabo el trabajo en equipo	0,796				
Durante el trabajo en equipo 5 doy las gracias a mis colegas de trabajo por los aportes dados	0,795				

Cuando alguien del equipo hace las cosas bien, se lo hago saber con mucho afecto	0,750	
Trabajamos unidos para resolver los problemas y conflictos que surgen.	0,745	
Los integrantes expresan sus ideas en forma abierta y sincera	0,728	
En mi equipo de trabajo no discriminamos, se valora a las personas con ideas o creencias diferentes	0,531	
La comunicación entre los miembros del equipo y el líder es clara, fluida y precisa	0,791	
El líder dirige y coordina la información y la participación de todos los integrantes del equipo	0,753	
El líder se encarga de que la comunicación entre los miembros del equipo esté orientada principalmente a aspectos operativos y técnicos	0,741	
El líder es aceptado por todos los miembros del equipo	0,741	
El líder del equipo propicia un clima de trabajo agradable	0,701	
El líder en la institución está dado por la persona de mayor experiencia y preparación académica	0,551	
Guardo discreción sobre los distintos acuerdos asumidos entre los miembros del equipo	0,738	
Acepto las críticas de los integrantes del equipo y las asumo con espíritu autocrítico	0,713	
Respeto las opiniones de los integrantes de mi equipo	0,692	
La motivación de los integrantes del equipo permite llevar adelante las tareas asignadas.	0,670	
Rectifico mis opiniones si alguien del equipo me demuestra que estaba equivocado.	0,636	
Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.	0,632	
Los objetivos del equipo son claros, aceptados y asumidos por todos sus integrantes.		0,708

Las metas del grupo están alineadas a las de la institución	0,683
El logro de los objetivos trazados se debe a que los miembros del equipo trabajamos coordinadamente	0,680
La toma de decisiones se realiza por consenso y de manera participativa a fin de lograr los objetivos	0,621
Estoy informado sobre los logros y perspectivas de la institución	0,655
Estoy informado sobre los problemas y dificultades que se presentan en la institución	0,592
En mi equipo de trabajo mantenemos un diálogo fluido sobre temas institucionales	0,508

4.18. Análisis factorial confirmatorio del constructo coaching

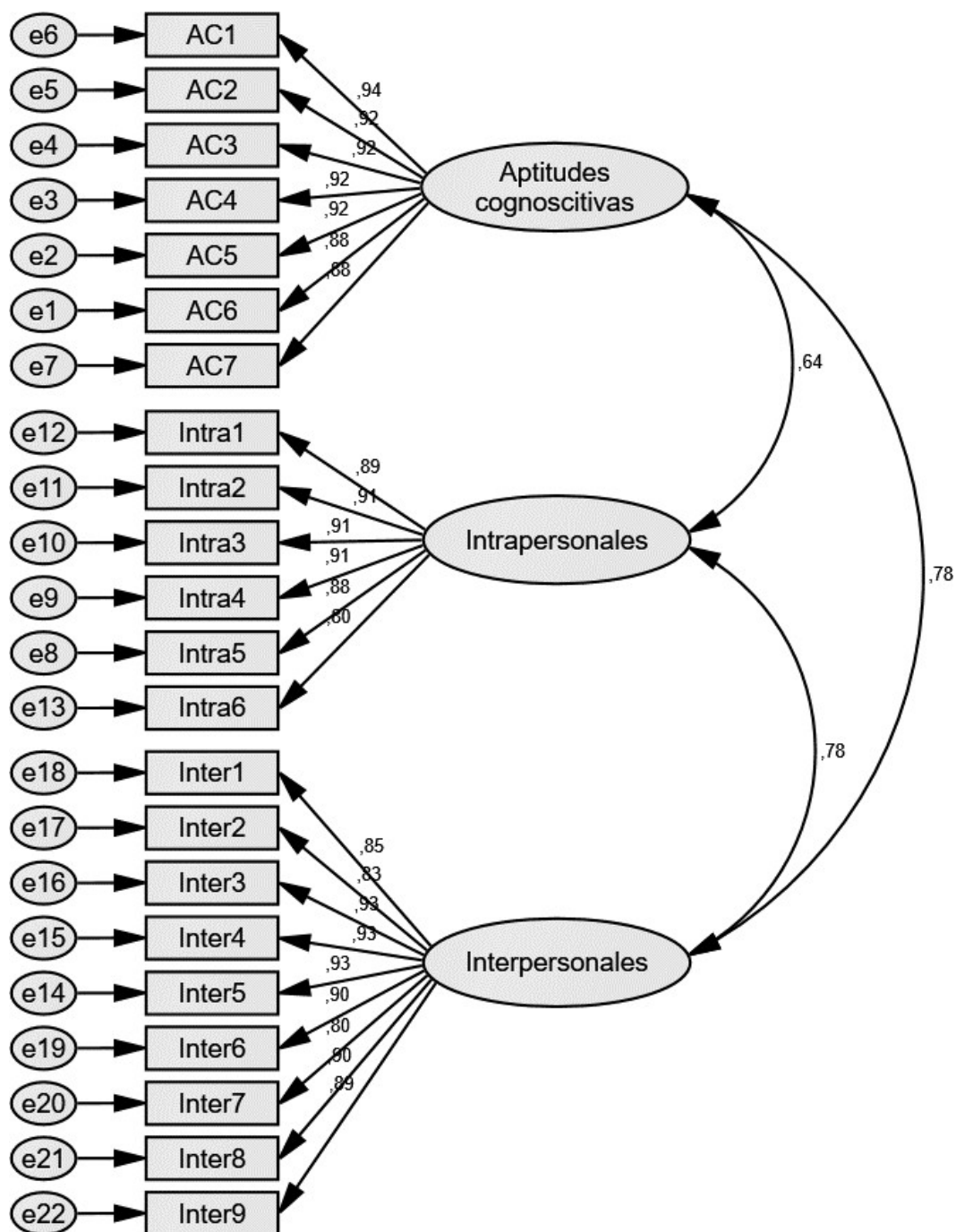
En la tabla 31, se presenta las medidas de ajuste absoluto del análisis factorial confirmatorio, se presenta el modelo inicial y el modelo ajustado. Con referencia al X^2 existe una variación considerable entre los dos modelos y una significancia de 0.000. con referencia al GFI en el modelo inicial es de 0,796, mientras que en el modelo ajustada mejora considerablemente 0,858. Por otro lado, se presenta el AGFI, en el modelo inicial es de 0,749, y en el modelo ajustado mejora hasta 0,822. El RMSEA en el modelo inicial es de 0,099, lo que indica un mal ajuste. Sin embargo, en el modelo ajustado, el RMSEA mejora significativamente hasta 0,080, lo que indica un mejor ajuste. Por otro lado, se presenta el NFI, RFI, IFI, TLI y CFI, medidas que evalúan el ajuste del modelo. Para ambos modelos, todas estas medidas superan 0,90, lo que sugiere que el modelo ajustado tiene un buen ajuste.

Tabla 31*Medidas de ajuste absoluto del modelo*

Medidas de ajuste absolutas	Valores aceptables	Modelo inicial	Modelo ajustado
Chi-squared	-	432,337	644,450
P-value	< 0.05	0.000	0.000
GFI	≥ 0.80	0.796	0.858
AGFI	≥ 0.80	0.749	0.822
RMSEA	≤ 0.08	0.099	0.080
NFI	> 0.90	0.914	0.938
RFI	> 0.90	0.903	0.929
IFI	> 0.90	0.932	0.956
TLI	> 0.90	0.924	0.950
CFI	> 0.90	0.932	0.956

Figura 17

Modelo confirmatorio del constructo Coaching



4.19. Análisis factorial confirmatorio del constructo Compromiso organizacional

En la tabla 32, se presenta las medidas de ajuste absoluto del análisis factorial confirmatorio, se presenta el modelo inicial y el modelo ajustado. Con referencia al X^2 existe una disminución considerable entre los dos modelos (modelo inicial =734,576, modelo ajustado = 438,318) y una significancia de 0.000. con referencia al GFI en el modelo inicial es de 0,794, mientras que en el modelo ajustada mejora considerablemente 0,880. Por otro lado, se presenta el AGFI, en el modelo inicial es de 0,794, y en el modelo ajustado mejora hasta 0,840. El RMSEA en el modelo inicial es de 0,107, lo que indica un mal ajuste. Sin embargo, en el modelo ajustado, el RMSEA mejora significativamente hasta 0,078, lo que indica un mejor ajuste. Por otro lado, se presenta el NFI, RFI, IFI, TLI y CFI, medidas que evalúan el ajuste del modelo. Para ambos modelos, todas estas medidas superan 0,90, lo que sugiere que el modelo ajustado tiene un buen ajuste.

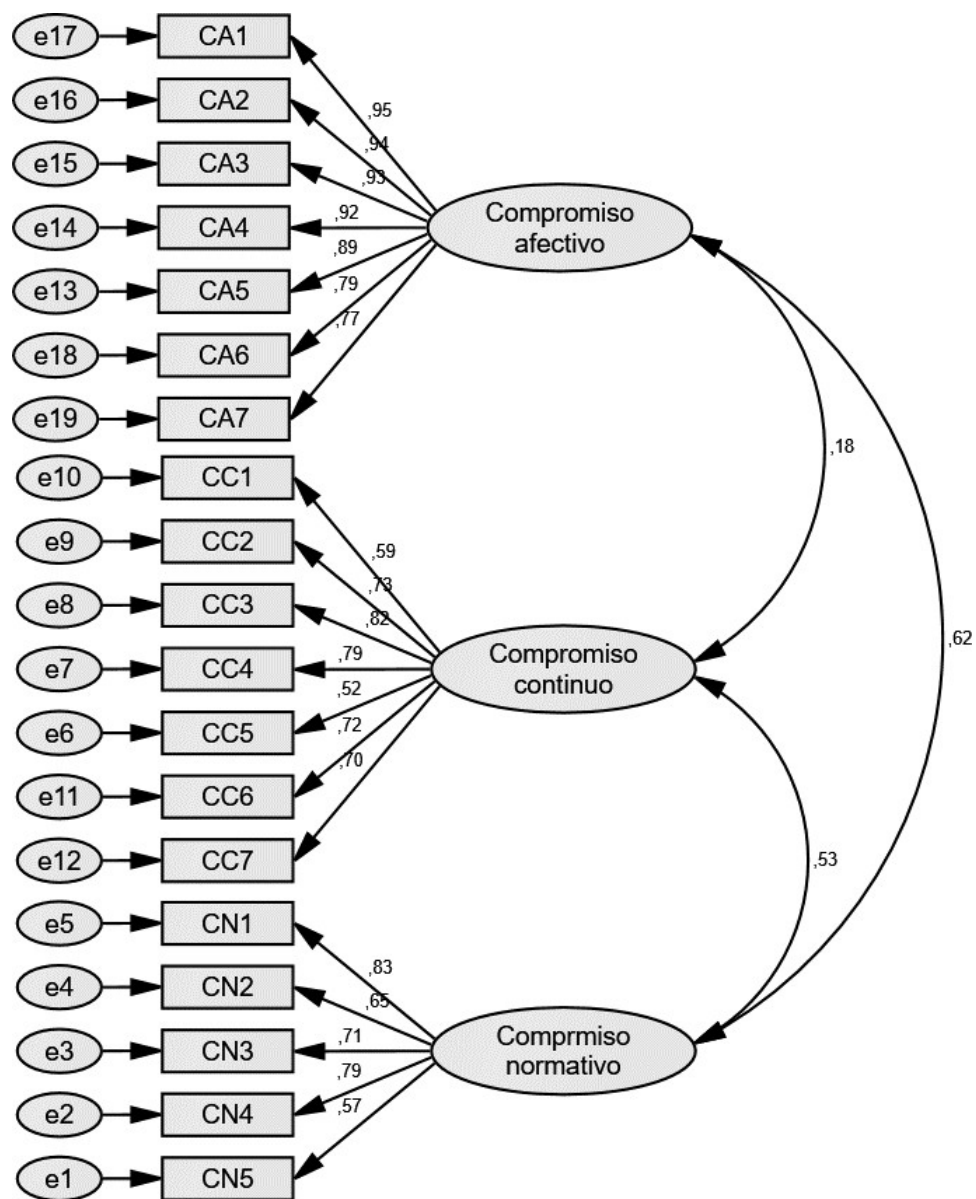
Tabla 32

Medidas de ajuste absoluto del modelo

Medidas de ajuste absolutas	Valores aceptables	Modelo inicial	Modelo ajustado
Chi-squared	-	734,576	438,318
P-value	< 0.05	0.000	0.000
GFI	≥ 0.80	0.794	0.880
AGFI	≥ 0.80	0.737	0.840
RMSEA	≤ 0.08	0.107	0.078
NFI	> 0.90	0.863	0.918
RFI	> 0.90	0.843	0.902
IFI	> 0.90	0.888	0.943
TLI	> 0.90	0.870	0.932
CFI	> 0.90	0.887	0.943

Figura 18

Modelo confirmatorio del constructo Compromiso organizacional



4.20. Análisis Factorial Confirmatorio del Constructo Trabajo en Equipo

En la tabla 33, se presenta las medidas de ajuste absoluto del análisis factorial confirmatorio, se presenta el modelo inicial y el modelo ajustado. Con referencia al X^2 existe una disminución considerable entre los dos modelos (modelo inicial =655,179, modelo ajustado = 624.390) y una significancia de 0.000. con referencia al GFI en el modelo inicial es de 0,874, mientras que en el modelo ajustada mejora considerablemente 0,880. Por otro lado, se presenta el AGFI, en el modelo inicial es de 0,847, y en el modelo ajustado mejora hasta 0,854. El RMSEA en el modelo inicial es de 0,061, lo que indica un buen ajuste. Sin embargo, en el modelo ajustado, el RMSEA mejora significativamente hasta 0,058, lo que indica un mejor ajuste. Por otro lado, se presenta el NFI, RFI, IFI, TLI y CFI, medidas que evalúan el ajuste del modelo. Para ambos modelos, todas estas medidas superan 0,90, lo que sugiere que el modelo ajustado tiene un buen ajuste.

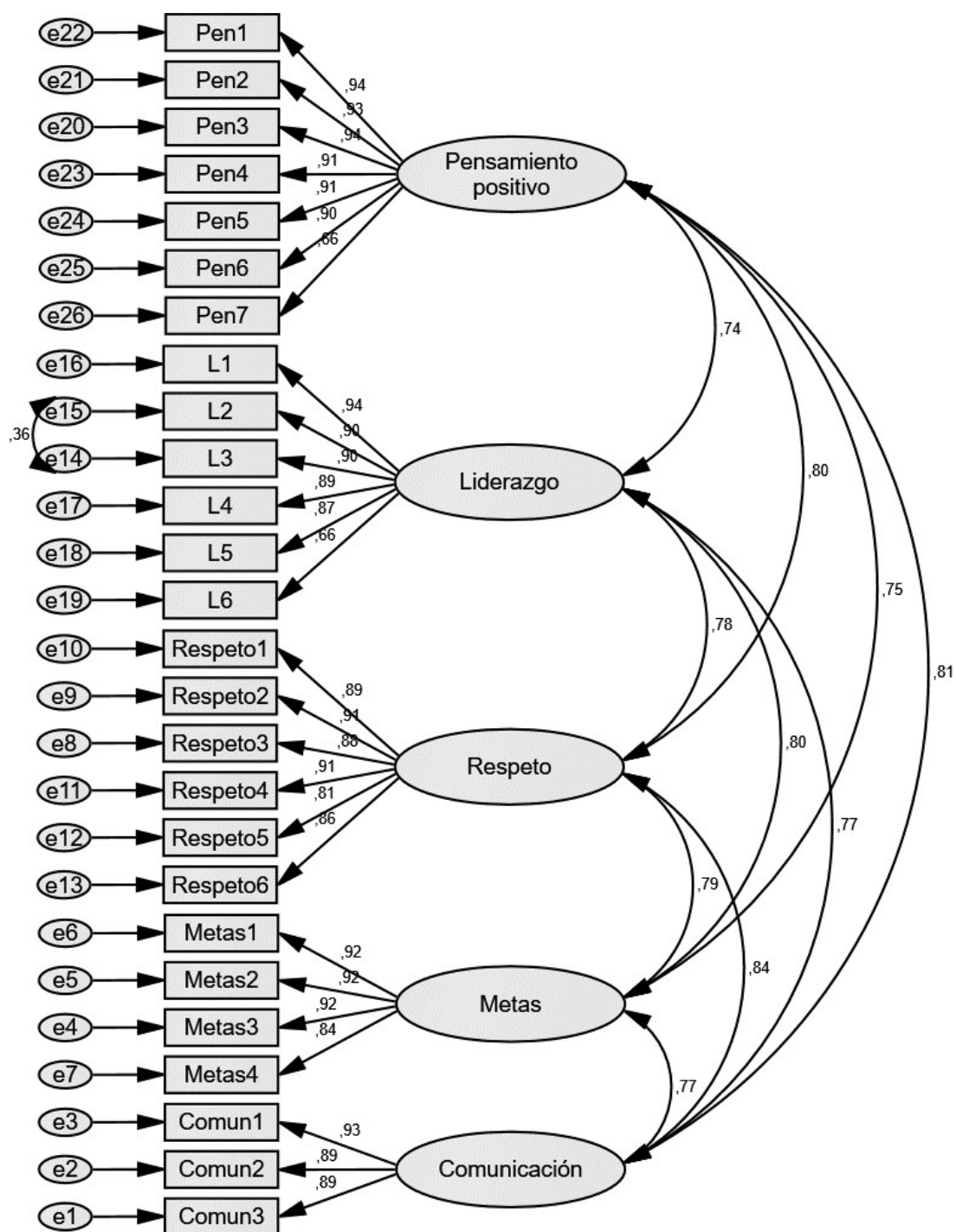
Tabla 33

Medidas de ajuste absoluto del modelo

Medidas de ajuste absolutas	Valores aceptables	Modelo inicial	Modelo ajustado
Chi-squared	-	655,179	624.390
P-value	< 0.05	0.000	0.000
GFI	≥ 0.80	0.874	0.880
AGFI	≥ 0.80	0.847	0.854
RMSEA	≤ 0.08	0.061	0.058
NFI	> 0.90	0.942	0.944
RFI	> 0.90	0.934	0.937
IFI	> 0.90	0.966	0.969
TLI	> 0.90	0.962	0.965
CFI	> 0.90	0.966	0.969

Figura 19

Modelo confirmatorio del constructo trabajo en equipo

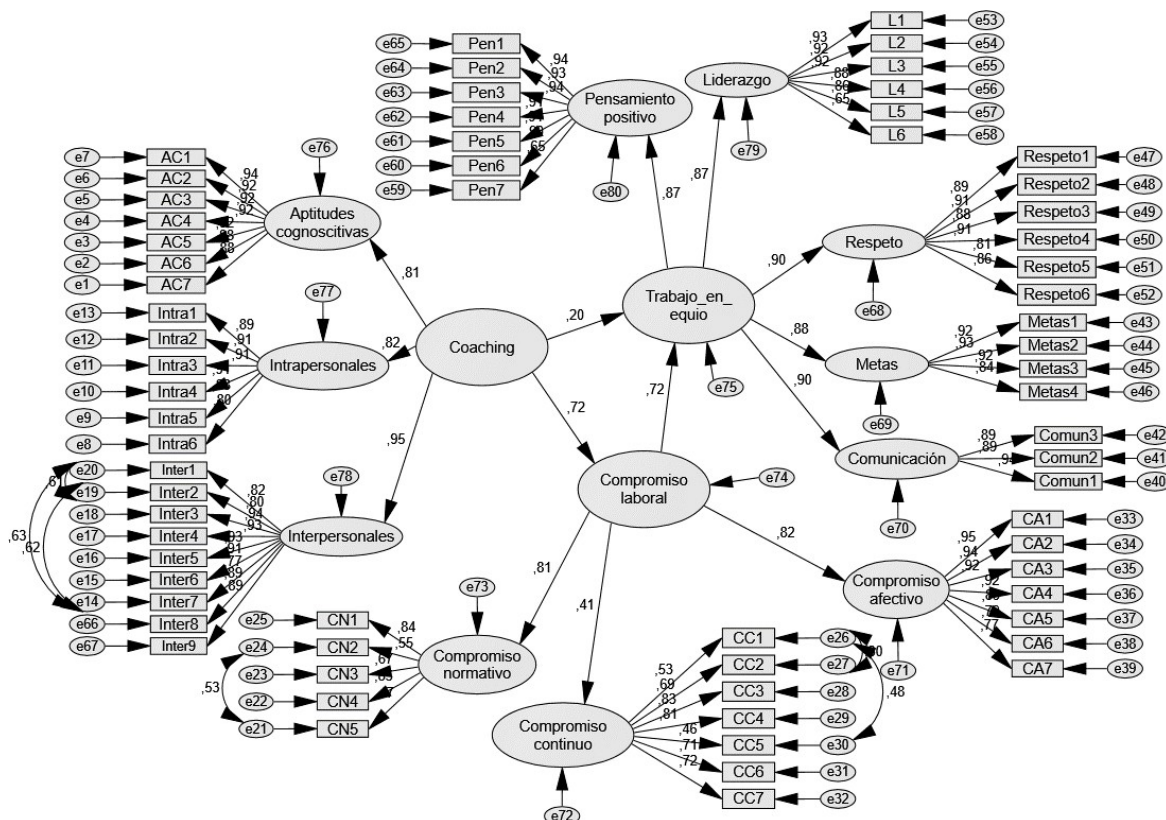


4.21. Análisis de modelo estructural para comprobación de hipótesis generales

En la figura 20, se presenta el modelo estructural del análisis factorial confirmatorio, el modelo. Con referencia al X^2 existe una disminución considerable entre los dos modelos (modelo inicial = 4698,742, modelo ajustado = 4109,077) y una significancia de 0.000. El RMSEA en el modelo inicial es de 0,059, lo que indica un buen ajuste. Sin embargo, en el modelo ajustado, el RMSEA mejora significativamente hasta 0,052, lo que indica un mejor ajuste. Por otro lado, se presenta el TLI y CFI, medidas que evalúan el ajuste del modelo. Para ambos modelos, estas medidas superan 0,90, lo que sugiere que el modelo ajustado tiene un buen ajuste.

Figura 20

Modelo confirmatorio general de la investigación



En la tabla 34, se presenta las hipótesis del modelo de ecuaciones estructurales, en la primera hipótesis (H1) se determina que existe influencia significativa entre el coaching empresarial y el trabajo en equipo con un $\beta=0.119$ y un P-valor = 0.006. Asimismo, para segunda hipótesis (H2) se determina la influencia del coaching empresarial en el Compromiso organizacional, se obtuvo un coeficiente $\beta=0.719$ y un P-valor = 0.000. Por otro lado, la tercera hipótesis (H3) se determina la influencia del Compromiso organizacional en el trabajo en equipo con un coeficiente $\beta=0.718$ y un P-valor = 0.000. Lo resultados obtenidos indican que se aceptan todas las hipótesis (H1, H2, H3), lo que sugiere una influencia positiva y estadísticamente significativa.

Tabla 34

Comprobación de las hipótesis

	Research hypothesis	Path Coefficient	p-value	Decision
H1	Coaching empresarial ---> Trabajo en equipo	0.119	0.006	Aceptado
H2	Coaching empresarial ---> Compromiso organizacional	0.719	***	Aceptado
H3	Compromiso organizacional ---> Trabajo en equipo	0.718	***	Aceptado

4.22. Análisis del modelo estructural para la comprobación de las hipótesis específicas

En la tabla 35, se presenta las medidas de ajuste absoluto del análisis factorial confirmatorio, se presenta el modelo inicial y el modelo ajustado. Con referencia al X^2 existe una disminución considerable entre los dos modelos (modelo inicial = 2475,885, modelo ajustado = 1796,281) y una significancia de 0.000. con referencia al GFI en el modelo inicial es de 0.769, mientras que en el modelo ajustada mejora considerablemente 0,822. Por otro lado, se presenta el AGFI, en el modelo inicial es de 0,746, y en el modelo ajustado mejora hasta 0,802. El RMSEA en el modelo inicial es de 0,062, lo que indica un buen ajuste. Sin embargo, en el modelo ajustado, el RMSEA mejora

significativamente hasta 0,050, lo que indica un mejor ajuste. Por otro lado, se presenta el NFI, RFI, IFI, TLI y CFI, medidas que evalúan el ajuste del modelo. Para ambos modelos, todas estas medidas superan 0,90, lo que sugiere que el modelo ajustado tiene un buen ajuste.

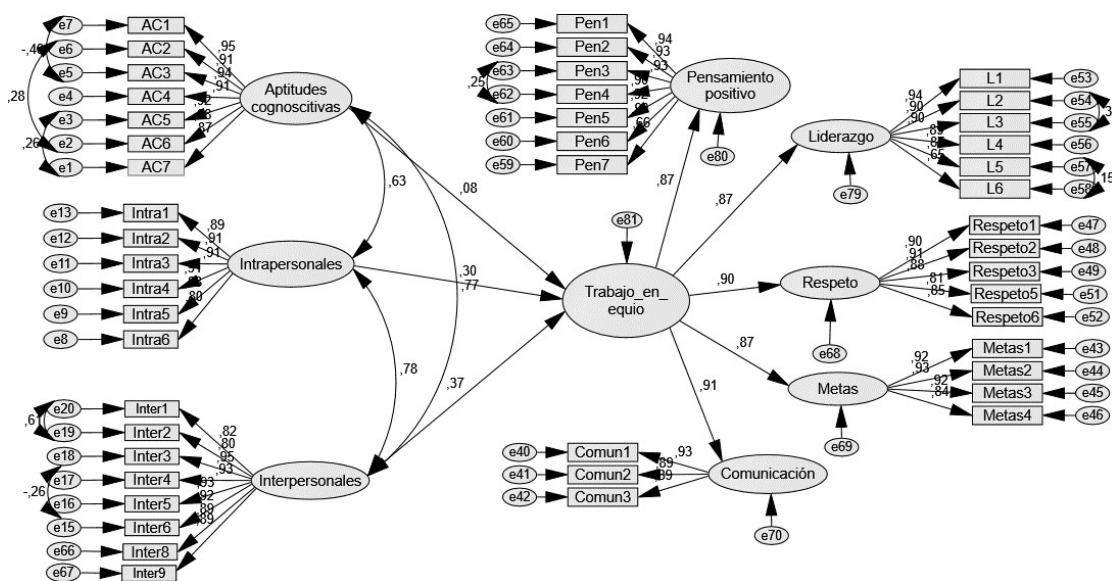
Tabla 35.

Medidas de ajuste absolutas para los resultados específicos

Medidas de ajuste absolutas	Valores aceptables	Modelo inicial	Modelo ajustado
Chi-squared	-	2475,885	1796,281
P-value	< 0.05	0.000	0.000
GFI	≥ 0.80	0.769	0.822
AGFI	≥ 0.80	0.746	0.802
RMSEA	≤ 0.08	0.062	0.050
NFI	> 0.90	0.891	0.916
RFI	> 0.90	0.885	0.911
IFI	> 0.90	0.935	0.960
TLI	> 0.90	0.931	0.957
CFI	> 0.90	0.935	0.960

Figura 21

Modelo confirmatorio para los objetivos específicos



En la tabla 36, se presenta las hipótesis del modelo de ecuaciones estructurales para las hipótesis específicas, en la primera hipótesis (H1-a) se determina que no existe influencia significativa de las aptitudes cognitivas del coaching en el trabajo en equipo con un $\beta=0.084$ y un P-valor = 0.217. Asimismo, para segunda hipótesis (H2-a) se determina la influencia de los factores intrapersonales del coaching en el trabajo en equipo, se obtuvo un coeficiente $\beta=0.295$ y un P-valor = 0.000. Por otro lado, la tercera hipótesis (H3-a) se determina la influencia de los factores interpersonales en el trabajo en equipo con un coeficiente $\beta=0.371$ y un P-valor = 0.000. Lo resultados obtenidos indican que se aceptan todas las hipótesis (H2-a, H3-a), mientras que la hipótesis (H1-a) se rechaza por no presentar valores adecuados.

Tabla 36.*Comprobación de las hipótesis específicas*

Research hypothesis		Path Coefficient	p-value	Decision
Aptitudes	---> Trabajo en equipo	0.084	0.217	Aceptado
H1-a cognoscitivas	---> Trabajo en equipo	0.295	***	Aceptado
H2-a Intrapersonales	---> Trabajo en equipo	0.371	***	Aceptado
H3-a Interpersonales	---> Trabajo en equipo			

4.23. Análisis de modelo estructural para comprobación de hipótesis específicas 2

En la tabla 37, se presenta las medidas de ajuste absoluto del análisis factorial confirmatorio, se presenta el modelo inicial y el modelo ajustado. Con referencia al X^2 existe una disminución considerable entre los dos modelos (modelo inicial =1712,201, modelo ajustado = 1424,762) y una significancia de 0.000. con referencia al GFI en el modelo inicial es de 0.795, mientras que en el modelo ajustada mejora considerablemente 0,826. Por otro lado, se presenta el AGFI, en el modelo inicial es de 0,768, y en el modelo ajustado mejora hasta 0,802. El RMSEA en el modelo inicial es de 0,069, lo que indica un buen ajuste. Sin embargo, en el modelo ajustado, el RMSEA mejora significativamente hasta 0,059, lo que indica un mejor ajuste. Por otro lado, se presenta el NFI, RFI, IFI, TLI y CFI, medidas que evalúan el ajuste del modelo. Para ambos modelos, todas estas medidas superan el umbral de 0,90, lo que sugiere que el modelo ajustado tiene un buen ajuste.

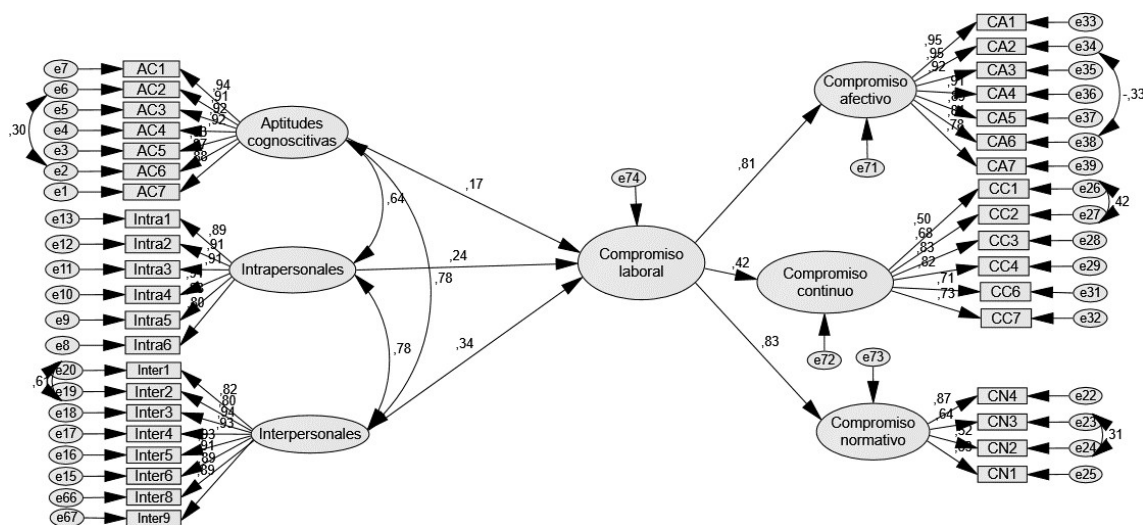
Tabla 37*Medidas de ajuste absolutas para los resultados específicos- parte2*

Medidas de ajuste absolutas	Valores aceptables	Modelo inicial	Modelo ajustado
Chi-squared	-	1712,201	1424,762

P-value	< 0.05	0.000	0.000
GFI	≥ 0.80	0.795	0.826
AGFI	≥ 0.80	0.768	0.802
RMSEA	≤ 0.08	0.069	0.059
NFI	> 0.90	0.889	0.908
RFI	> 0.90	0.881	0.900
IFI	> 0.90	0.928	0.948
TLI	> 0.90	0.923	0.943
CFI	> 0.90	0.928	0.947

Figura 22

Modelo confirmatorio para los objetivos específicos- parte2



En la tabla 3, se presenta las hipótesis del modelo de ecuaciones estructurales para las hipótesis específicas, en la primera hipótesis (H1-b) se determina que existe influencia significativa de las aptitudes cognoscitivas del coaching en el Compromiso organizacional con un $\beta=0.167$ y un P-valor = 0.043. Asimismo, para segunda hipótesis (H2-b) se determina la influencia de los factores intrapersonales del coaching en el Compromiso organizacional, se obtuvo un

coeficiente $\beta=0.244$ y un P-valor = 0.004. Por otro lado, la tercera hipótesis (H3-b) se determina la influencia de los factores interpersonales en el Compromiso organizacional con un coeficiente $\beta=0.338$ y un P-valor = 0.001. Los resultados obtenidos indican que se aceptan todas las hipótesis (H1-b, H2-b, H3-b) de la investigación.

Tabla 38

Comprobación de las hipótesis específicas - parte2

	Research hypothesis		Path Coefficient	p-value	Decision	
H1-b	Aptitudes cognoscitivas	--->	Compromiso organizacional	0.167	0.043	Aceptado
H2-b	Intrapersonales	--->	Compromiso organizacional	0.244	0.004	Aceptado
H3-b	Interpersonales	--->	Compromiso organizacional	0.338	0.001	Aceptado

5. Discusión, Implicaciones, Conclusiones Y Recomendaciones

5.11. Discusión e implicaciones

El objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, 2021. En ese sentido, la discusión que se aborda en este apartado gira en torno a los resultados obtenidos del modelo final, considerando que este está vinculado con los objetivos e hipótesis del presente estudio. Por otro lado, se brinda una explicación detallada y se compara los resultados con la literatura actual. Es menester indicar que en algunos casos la investigación contribuya a subsanar vacíos de medida, principalmente en coaching empresarial, sin dejar de lado al compromiso organizacional y trabajo en equipo.

Antes se debe analizar algunas tendencias y patrones interesantes que emergen del perfil sociodemográfico. Esto entrega una comprensión más profunda de la dinámica organizacional en contextos de industrias analizadas. Con respecto al género y el lugar de trabajo, la distribución revela una ligera mayoría de mujeres, esta igualdad podría tener efecto en el compromiso, trabajo en equipo y en la forma en cómo llevar a cabo las estrategias de coaching (Mejía et al., 2020b). Por otro lado, con respecto al grupo etario, la mayor proporción de colaboradores se encuentran entre 21 y 30 años, este hallazgo indica que las empresas tienen una proporción interesante de colaboradores jóvenes, a partir de esta premisa el desarrollo profesional y de liderazgo deben estar dirigidos a este grupo en específico, además las estrategias de coaching que se implemente deben ser de acuerdo con las edades. Si bien es cierto, los colaboradores en su mayoría tienen una educación universitaria esto implica que los programas de coaching y desarrollo de habilidades deben ser del más alto nivel.

Por otro lado, existe una preocupación referida a la frecuencia de actividades de coaching, los encuestados en su mayoría sostienen que esto se realiza de manera esporádica, esto podría estar afectando el rendimiento y la satisfacción, retención y el desarrollo de habilidades de los empleados. Además, los encuestados prefieren que sus actividades de coaching sean evaluadas por el directo/gerente de la organización. Por otro lado, con respecto a la estabilidad aboral, este fenómeno es una preocupación ya que la mayoría de los empleados tienen contratos temporales, por lo que, no se estaría brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional de manera equitativa, esto es una brecha en que las organizaciones deben abordar mejor a fin de reducir estas diferencias en términos de compromiso y efectividad de las actividades de coaching.

El siguiente punto se realiza una validación de los constructos utilizados en el estudio, el resultado del análisis factorial exploratorio del constructo coaching indica un KMO excelente (0.964) indicando que los datos son adecuados para un análisis factorial, a esto se suma el valor de Chi-cuadrado y los grados de libertad (gl), con una significancia de 0.000. Encontrando un constructo tridimensional.

Además, se realizó el análisis factorial del constructo Compromiso organizacional, el análisis exploratorio llevado a cabo se basó en la evaluación de la estructura subyacente. Este análisis se basó en un conjunto de datos que incluye múltiples variables observados relacionadas con el Compromiso organizacional de los participantes. Los resultados del AFE, proporciona una visión más profunda de la naturaleza de este constructo permitiendo encontrar patrones subyacentes y factores de contribuyen a una explicación adecuada. Asimismo, cada factor del Compromiso organizacional englobaba a una dimensión específica del Compromiso organizacional. El primer factor esta referido al compromiso afectivo cuyo valor propio es el más

alto, se podría decir que esta es la dimensión más fundamental, el segundo factor esta referido con el compromiso normativo y el tercer factor con el compromiso continuo, aunque explican menos varianza todavía son sustanciales.

Asimismo, se realizó el análisis factorial para el constructo trabajo en equipo, el estudio se centró en revelar la estructura factorial subyacente del constructo trabajo en equipo. Este análisis incluye diversas variables observables relacionadas con el trabajo en equipo, estos resultados son esenciales para comprender con profundidad el constructo, identificando patrones y factores que aportan una mejor explicación. De esta manera el AFE reveló que el constructo este compuesto por una estructura de cinco factores que se han identificado como pensamiento positivo, liderazgo, respeto, metas y comunicación. Además, todos los constructos fueron sometidos a un análisis factorial confirmatorio encontrando valores adecuados que permiten validar los instrumentos utilizados.

Seguidamente, se discute los resultados el modelo general de la investigación, la primera hipótesis (H1) en donde se mide el efecto del coaching empresarial en el trabajo en equipo presenta un coeficiente beta (β) de 0.119, con un valor p de 0.006, estos resultados sugieren una relación positiva y estadísticamente significativa entre las variables, de acuerdo al estudio de Fernández (2018) estos hallazgos guardan concordancia e indica que el coach de gestión empresarial está directamente relacionado (o tiene un impacto positivo) con el desempeño laboral del colaborador. Además, el coaching influye en 66.5% en la capacitación del personal (Díaz, 2018).

La segunda hipótesis (H2) mide el efecto del coaching empresarial en el Compromiso organizacional presenta un coeficiente beta (β) de 0.719 sustancialmente alto y un valor p de 0.000, lo que sugiere un efecto fuerte y estadísticamente positivo, coincidiendo con los resultados de Albizu et al. (2019). Es así como, la estrategia del coaching empresarial favorece el desarrollo de

habilidades gerenciales (Villacis-Torres et al., 2018). La tercera hipótesis (H3) mide el efecto del Compromiso organizacional en el trabajo en equipo y presenta un coeficiente beta (β) de 0.718 sustancialmente alto y un valor p de 0.000, al igual que la segunda hipótesis sugiere un efecto fuerte y estadísticamente positivo. Estos hallazgos podrían mejorar el Compromiso organizacional de los colaboradores debido que en estudio de (Miranda Guevara, 2018) manifiesta que los docentes no están comprometidos con la institución.

Todas las hipótesis del modelo general son aceptadas, esto sugiere que el coaching empresarial tiene influencia significativa en el Compromiso organizacional y trabajo en equipo, además el Compromiso organizacional tiene efecto significativo en el trabajo en equipo, respaldando la idea que los colaboradores más comprometidos son más propensos a colaborar de manera efectiva en el trabajo en equipo. Este hallazgo es de mucha importancia para las organizaciones, ya que invertir en programas de coaching tiene influencia positiva en el compromiso de los colaboradores y la capacidad para trabajar en equipo (Chong et al., 2016).

El presente estudio se enfocó en evaluar un modelo estructural que analiza la influencia de variables cognitivas y emocionales del coaching sobre el trabajo en equipo. Los resultados del análisis factorial confirmatorio y la prueba de hipótesis revelan hallazgos significativos que contribuyen a la comprensión de la dinámica empresarial del coaching, coincidiendo con investigaciones previas como la de Reyes (2018) que señala al coaching como una herramienta para el desarrollo de habilidades gerenciales.

Las medidas de ajuste absolutas del modelo estructural resultaron significativas tras los ajustes realizados. Específicamente, se evidenció una reducción considerable de la X^2 , indicando una mejor correspondencia del modelo ajustado con los datos observados. Este mejor ajuste se respaldó con un valor p de 0.000, sugiriendo significación estadística. Además, los índices GFI,

AGFI y RMSEA mostraron mejorías notables. En conjunto, estos resultados indican que el modelo ajustado captura con mayor precisión las relaciones entre las variables investigadas.

Se recomienda replicar este modelo en otras muestras y contextos organizacionales, para seguir acumulando evidencia empírica sobre los mecanismos del coaching en las empresas. Además, los índices obtenidos de las hipótesis producto de los análisis son de gran relevancia. En la hipótesis H1-a que relaciona las habilidades cognitivas del coaching no tiene una influencia significativa en el trabajo en equipo, esto, debido a que los resultados indican un coeficiente β de 0,084 y un valor p de 0,217. Sin embargo, la hipótesis H2-a y H3-a, afirman que los factores intrapersonales y los factores interpersonales del coaching influyen en el trabajo en equipo, respectivamente, debido a que los resultados son significativos. Para la hipótesis H2-a, se observa un coeficiente β de 0,295 y un valor p de 0,000, lo que apoya la influencia significativa de los factores intrapersonales del coaching en el trabajo en equipo. Del mismo modo, se apoya la hipótesis H3-a con un coeficiente β de 0,371 y un valor p de 0,000, lo que demuestra la influencia significativa de los factores interpersonales en el trabajo en equipo, por su parte Almanza (2019) sostiene además que el Team Building influye significativamente en mejorar el trabajo en equipo.

Estos hallazgos proporcionan una comprensión más detallada de como los factores intrapersonales e interpersonales tiene efectos en el trabajo en equipo. Es así, que, estos factores emergen como elementos críticos para la colaboración efectiva de los equipos de trabajo, estos hallazgos indican que las organizaciones pueden ser beneficiados enfocándose en el desarrollo de estas habilidades para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo.

Por otro lado, el estudio también aborda la evaluación de un modelo estructural que pretende explicar la influencia de las variables cognoscitivas y emocionales del coaching sobre el Compromiso organizacional en entornos de las organizaciones. Los resultados obtenidos dan una

luz sobre la dinámica de las relaciones contribuyendo al conocimiento de coaching y la y la gestión del talento humano. Se realizó un ajuste del modelo inicial evidenciando de esta manera una mejora sustancial del modelo final. Esto, debido a que, se experimenta una reducción considerable de X^2 indicando una mejor coherencia en el modelo y los datos observados. Este aumento está amparado por un valor p de 0,000, lo que sugiere significación estadística. Además, el GFI, el AGFI y el RMSEA mostraron mejoras notables. Las medidas de como NFI, RFI, IFI, TLI y CFI también superan el umbral de 0,90 en ambos modelos, lo que demuestra un buen ajuste del modelo ajustado en términos de bondad de ajuste.

Las hipótesis de este modelo es un elemento crítico en este estudio, apoya esencialmente a una comprensión de las relaciones entre el coaching y el Compromiso organizacional. La hipótesis H1-b indica que las habilidades cognitivas del coaching ejercen una influencia significativa en el Compromiso organizacional. Los hallazgos apoyan esta afirmación debido a que se encontró un coeficiente β de 0,167 y un valor p de 0,043, esta revelación pone en notoriedad la importancia de las habilidades cognitivas en el compromiso de los empleados. Hipótesis H2-b y H3-b: afirmaban que los factores intrapersonales y los factores interpersonales del coaching influyen en el Compromiso organizacional. Los resultados muestran coeficientes β de 0,244 y 0,338, con valores p de 0,004 y 0,001, respectivamente. Ambas hipótesis se validan, demostrando que tanto los factores intrapersonales como interpersonales del coaching desempeñan un papel significativo en la promoción del Compromiso organizacional (Al-Nasseret al., 2015). Este hallazgo sugiere que el coaching no se limita únicamente a las habilidades cognitivas, sino que también implica aspectos más profundos del desarrollo personal y las interacciones sociales (Mairena, 2020). Por su parte, Herrera et al. (2019) detallan que un alto nivel de compromiso organizacional, por parte de los trabajadores, ayuda a conseguir mayor eficiencia en la empresa. Es importante reconocer las

limitaciones del estudio, como las características específicas de la muestra y el contexto geográfico. Se pueden identificar futuras direcciones de investigación, como explorar aún más las diferencias de género en relación con el coaching empresarial o investigar la implementación de estrategias de coaching a largo plazo. Dado que esta tesis proporciona una visión general de la relación entre el coaching, el Compromiso organizacional y el trabajo en equipo en un contexto específico, se recomiendan investigaciones adicionales y estudios longitudinales que puedan proporcionar una comprensión más profunda y a más largo plazo de estos factores. Por otro lado, para una comprensión más completa, se podría comparar la eficacia del coaching empresarial en diferentes sectores o regiones geográficas. Esto ayudaría a identificar las mejores prácticas y los retos específicos de cada contexto.

5.12. Conclusiones

A partir de la revisión de la literatura, los resultados encontrados en esta investigación, se plantea las siguientes conclusiones:

1. El Coaching empresarial es una herramienta efectiva para mejorar el compromiso Organizacional: los hallazgos respaldan la idea de que el coaching empresarial tiene un impacto positivo y estadísticamente significativo en el compromiso organizacional. Esto implica que las empresas pueden beneficiarse al invertir en programas de coaching para sus empleados, ya que esto puede aumentar su nivel de compromiso con la organización.
2. Coaching y desarrollo de habilidades gerenciales: los resultados sugieren que el coaching empresarial influye en el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, lo que indica que el coaching no se limita a la mejora de aspectos técnicos, sino que también contribuye al crecimiento profesional de los colaboradores en roles de liderazgo.
3. Coaching y trabajo en equipo: el estudio muestra que el coaching empresarial también tiene un impacto positivo en el trabajo en equipo. Esto destaca la importancia de desarrollar habilidades de coaching que se centren en la colaboración y la comunicación efectiva, ya que esto puede mejorar la capacidad de los equipos para trabajar juntos de manera eficiente.
4. Factores intrapersonales e interpersonales del coaching: la investigación revela que tanto los factores intrapersonales como los interpersonales del coaching desempeñan un papel significativo en la promoción del Compromiso organizacional y el trabajo en equipo. Esto sugiere que el coaching no solo se trata de adquirir conocimientos técnicos, sino que también involucra el desarrollo de la inteligencia emocional y las habilidades de relación.

Relevancia para las organizaciones: las conclusiones respaldan la idea de que las organizaciones pueden beneficiarse al enfocarse en el coaching empresarial como una estrategia para mejorar el Compromiso organizacional y el trabajo en equipo. Estos hallazgos son relevantes para las prácticas de gestión de recursos humanos y pueden contribuir a un mejor rendimiento organizacional.

5.13. Recomendaciones

1. Recomendamos hacer planes de capacitación que permitan hacer estudios de coaching empresarial considerando que es un tema que tiene mucho espacio para ser aplicado en otros sectores o gremios empresariales usando el método cualitativo.
2. Desarrollar una Cultura de Coaching que se extienda a todos los niveles jerárquicos, a través de los directivos, quienes ya poseen una formación previa idónea para propiciar relaciones de coach y coachee con todos los colaboradores.
3. A los coaches o profesionales interesados en profundizar los estudios de la investigación se sugiere aplicar instrumentos adicionales, así como entrevistas a profundidad, sesiones de coaching y focus groups, para poder obtener mayor información del coaching empresarial con el compromiso organizacional.
4. A los de la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021, directivos de las empresas asociadas, desde el área de recursos humanos se sugiere, tener en cuenta las variables coaching empresarial y compromiso organizacional y trabajo en equipo, para implementar programas que ayuden a incrementar los niveles desempeño en los colaboradores, permitiéndoles mayor compromiso y logro con los objetivos.

5. Considerar la implementación del Coaching empresarial como una estrategia organizacional para impulsar el compromiso de las diversas competencias laborales del talento humano, en especial aquellas organizaciones que aún no han aplicado programas de Coaching y que están buscando opciones para mejorar sus resultados a través de un talento humano más empoderado, más motivado, más comprometido y sobre todo más consciente de sus propias habilidades y competencias.
6. Desarrollar futuras líneas de investigación desde la gestión empresarial, enfocando la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional; creando modelos de excelencia en gestión empresarial; buenas prácticas de gestión; gestión de recursos humanos.
7. Realizar más investigaciones académicas con relación al Coaching así como apertura programas de cátedras en torno a esta nueva tendencia administrativa, por parte de las diferentes universidades e instituciones de educación superior de la región; pues esto le daría a los planes de Coaching relevancia alrededor de tan controversial tema, disminuyendo el escepticismo científico y generar más aportes empíricos importantes.

5.14. Limitaciones

1. Desconocimiento de la importancia del coaching empresarial como herramienta para mejorar el rendimiento de las personas por algunos directivos y colaboradores de empresas tomadas para este estudio.
2. La poca participación de colaboradores por empresa dispuestos a llenar el instrumento porque la gestión se hizo virtualmente para descargar el link donde estaba el formulario para ser llenado.

3. La elaboración de este estudio se realizó en épocas de pandemia que no se podía tener acceso fácilmente a orientar de que se trataba el estudio.

5.15. Contribución del estudio

Al formular un modelos de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo permite que esta investigación contribuya con la divulgación sobre el alto impacto del Coaching empresarial en las dimensiones de las variables de compromiso organizacional y trabajo en equipo que permite desarrollar competencias laborales del talento humano, por parte de las organizaciones que hayan participado en estos procesos, pues son ellos quienes han vivido de cerca la experiencia y son un fiel ejemplo de la efectividad de esta nueva tendencia administrativa; además, promovería su implementación y haría que más organizaciones comprendan que a través del desarrollo de su personal pueden lograr su propio desarrollo y el tan anhelado éxito.

Contribuir con el mundo empresarial los beneficios de hacer uso de esta herramienta del coaching para hacer frente a los desafíos de tener talentos preparados para afrontar los cambios que desafían a las organizaciones de hoy.

Romper una brecha que existe en la gestión empresarial y dar apertura a nuevas herramientas de gestión como es el uso y la aplicación del coaching empresarial como herramienta en la innovación para el desarrollo de colaboradores y formar equipos de alto rendimiento.

Referencias Bibliográficas

- Abu Bakar, A., & Mohamed Osman, M. (2022). HUMAN NEEDS FULFILLMENT: THE CONTRIBUTING FACTORS OF HUMAN FLOURISHING. *PLANNING MALAYSIA*, 20. <https://doi.org/10.21837/pm.v20i22.1144>
- Aguilar Enríquez Héctor Humberto. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional (Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango)* [Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Aguilera Otero, M. P., Antó I Juan, J., Arrabal Martín, E. M., Arroyo Lora, Á., Baranguaran González, J., Barceló Manresa, S., & Callegari Calvo, F. (2018). *El Libro Blanco del Coaching* (Editorial Círculo Rojo, Ed.; 1a ed, Vol. 1). Asociación Española de Coaching, ASESCO.
- Ahmed, I., Khan, H. H., Zaman, N. U., Ahmed, W., & Nabeel ul Haq, S. (2023). Effect of Deep-Level Workforce Diversity on Group Cohesion: The Moderating Role of Team Leadership. *Research Journal for Societal Issues*, 5(1), 255–273. <https://doi.org/10.56976/rjsi.v5i1.73>
- Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J., & Fernández Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*, 19(2), 33–52. <https://doi.org/10.5295/cdg.170876ea>
- Allen, J., Mendoza, S., Zambrano, K., & Arcia, A. (2017). El Camino Hacia los Equipos Exitosos. *Revista Gente Clave-Universidad Latina de Panamá*, 1(1), 1–20.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Almanza Quispe Williams Sergio. (2019). *Modelo Team Building para mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, año 2015* [Tesis, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].
<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3616>
- Al-Nasser, A., & Behery, M. (2015). Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 378–403.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2014-0793>
- Alonso, E. (2019). *Breve Historia del Coaching*. Equilibrio y Desarrollo Breve Historia Del Coaching. <https://equilibrioydesarrollo.com/esther-alonso-coaching-y-formacion/>
- Alonso Esther. (2019). *Breve Historia del Coaching*. Equilibrio y Desarrollo Breve Historia Del Coaching. Equilibrio y Desarrollo. <https://equilibrioydesarrollo.com/esther-alonso-coaching-y-formacion>
- Alvarado Bravo, N. M. (2016). *Liderazgo estratégico y su relación con el trabajo en equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Álvarez González, M., & Obiols Soler, M. (2017). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 7(18). <https://doi.org/10.25115/ejrep.v7i18.1323>

Amaya, M. (2019). *Coaching empresarial: Qué es y 6 formas de usarlo con éxito*. Amayaco.

<https://amayaco.com/coaching-empresarial>

Andrade Villarreal Lyda Gisela. (2012). *La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI*.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6893/AndradeVillarrealLydaGisela2012.pdf?sequence=2>

Ang, Y. Y. (2017). Beyond Weber: Conceptualizing an alternative ideal type of bureaucracy in developing contexts. *Regulation & Governance*, 11(3), 282–298.

<https://doi.org/10.1111/rego.12123>

Angel, A. (2014). El abecé del coaching. *Debates IESA*, XIX(1), 24–27.

Anthony, D. R., Gordon, S., Gucciardi, D. F., & Dawson, B. (2018). Adapting a behavioral coaching framework for mental toughness development. *Journal of Sport Psychology in Action*, 9(1), 32–50. <https://doi.org/10.1080/21520704.2017.1323058>

Arbaiza Fermini, L. (2016). *Cómo elaborar una tesis de grado* (Esan ediciones, Ed.; 1a ed, Vol. 1). Universidad Esan .

Arbaiza. L. (2016). *Como Elaborar Tesis de Grado* (Esan Ediciones, Ed.; primera ed). Universidad Esan.

Ardila Soto, V. M., & Gómez Chiñas, C. (2005a). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, XX(43), 147–165.

Ardila Soto, V. M., & Gómez Chiñas, C. (2005b). Trabajo en equipo: el caso colombiano . *Análisis Económico*, XX(43), 147–165.

- Arqueros Fernández, M. T. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso* [Tesis]. Universidad Complutense de Madrid.
- Arumsari, N., Ngabiyanto, N., & Saputro, I. (2019). Communication Strategies in Managing Conflict in Rural Communities in Semarang Regency. *Proceedings of the Proceedings of the 1st International Symposium on Indonesian Politics, SIP 2019, 26-27 June 2019, Central Java, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.25-6-2019.2288011>
- Asociación Española de Coaching. (2018). El libro blanco del coaching. In Círculo Rojo (Ed.), *Asociación Española de Coaching, ASESCO* (primera ed, Vol. 1, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Bandura, R., & Lyons, P. (2017). Coaching to enhance self-regulated learning. *Human Resource Management International Digest*, 25(4), 3–6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2017-0018>
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Bayona Sáez, C., Goñi Legaz, S., & Madorrán García, C. (2000). Compromiso organizacional. Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 9(1), 139–149.

- Bécart, A. (2015). *Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida* [Tesis]. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.
- Bermúdez, G. (2017). Coaching una herramienta para el liderazgo transformacional. In *Universidad Militar Nueva Granada*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16896/BermúdezOlayaGermánEnrique2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Betanzos Día, N. z, Andrade Palos, P., & Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 22(1), 25–43.
- Beyond Performance. (2021). *The GROW Model | Sir John Whitmore's GROW Coaching Model Framework*. <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>
- Bhabhor, G. K., & Patel, S. R. (2022). Interpersonal conflict and its management among KVK scientists. *Gujarat Journal of Extension Education*, 34(2), 150–154.
<https://doi.org/10.56572/gjoe.2022.34.2.0032>
- Bilal, A., Siddiquei, A., Asadullah, M. A., Awan, H. M., & Asmi, F. (2021). Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 699–715. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1975>
- Bisquerra, R., & Obiols, M. (2018). *Historia del Coaching*.
- BOHLE, S. A. L., CHAMBEL, M. J., MEDINA, F. M., & CUNHA, B. S. DA. (2018). THE ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN JOB INSECURITY AND PERFORMANCE. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 393–404.
<https://doi.org/10.1590/s0034-759020180405>

- Bojacá Torres, D. C., Castiblanco Jiménez, I. A., & Chacón Vargas, J. R. (2020). Diseño de una herramienta guía para la implementación de Lean en laboratorios de educación superior. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 19(36).
<https://doi.org/10.22395/rium.v19n36a7>
- Bonavia, T., Molina, J. G., & Puchol, A. (2015). Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipos de trabajo. *Anales de Psicología*, 31(2), 667. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.184041>
- Bowen, P., & Cattell, K. (2008). Job satisfaction of South African quantity surveyors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(3), 260–269.
<https://doi.org/10.1108/09699980810867415>
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018a). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018b). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Carden, J., Passmore, J., & Jones, R. J. (2022). Exploring the role of self-awareness in coach development: A grounded theory study. *International Journal of Training and Development*, 26(2), 343–363. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12261>
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2007). *Como desarrollar las competencias del liderazgo*. IMAGRAF, S.L.L. Mutilva Baja. (Navarra).
- Cardona Soriano, P., & García Lombardía, P. (2016). *Como desarrollar las competencias del liderazgo* (Libros IESE, Vol. 5). IESE.

- Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/jls.20204>
- Casique, L. (2018). *Impacto del coaching organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de empresas manizaleñas, una mirada desde sus directivos*. [Universidad Nacional de Colombia]. <http://bdigital.unal.edu.co/698111/7/1090398867.2018.pdf>
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 33, 140–161.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Novena edi). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (J. Mares Chacón, Ed.; Novena edición). Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración : Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (McGraw Hill- Biblioteca Virtual, Ed.; Décima edición).
- Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Tan, B. C., Zarim, Z. A., & Hamid, N. A. (2016). Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization*, 23(2/3), 121–140. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2015-0016>
- Cilluffo, S., Bassola, B., Pucciarelli, G., Vellone, E., & Lusignani, M. (2022). Mutuality in nursing: A conceptual framework on the relationship between patient and nurse. *Journal of Advanced Nursing*, 78(6), 1718–1730. <https://doi.org/10.1111/jan.15129>

- Collins, J., & Porras, J. (2011). *Empresas que perduran Principios exitosos de compañías triunfadoras*. editorial Norma.
- Colonetti, M., & Ritta, C. de O. (2016). COACHING: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 3(2). <https://doi.org/10.5935/2359-5876.20160013>
- Coronado-Guzman Graciela, Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60.
- Costa, S. (2019). Coaching & mentoring no processo de gestão de carreira : um estudo sobre a ferramenta grow e sua aplicabilidade no contexto Empresarial. *Revista de Carreiras & Pessoas*, 9, 46–62. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i1.37233>
- Covey, S. R. (2005). *El octavo hábito* (Editorial Paidós Iberica, Ed.; 1a ed, Vol. 1). Paidós Iberica.
- Cox, E., & Bachkirova, T. (2007). Coaching with emotion: How coaches deal with difficult emotional situations. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 178–189. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2007.2.2.178>
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4ta ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design* (Salmon Helen, Ed.; 5ta ed, Vol. 1). SAGE Publications, Inc.
- Critchley, B. (2010). Relational coaching: taking the coaching high road. *Journal of Management Development*, 29(10), 851–863. <https://doi.org/10.1108/02621711011084187>

- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2).
- Dávila De León, C., & Jimenez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología [Online]*, 32(2), 271–302.
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013a). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40–57.
<https://doi.org/10.1037/a0031635>
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013b). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40–57.
<https://doi.org/10.1037/a0031635>
- De Moura Carpes, A., Mazzardo, R., Bach Rizzatti, A., De Souza Soares, S., Cozza Josende da Silva, A. C., & Rodrigues, V. (2017). A Liderança Por Meio Do Coaching. *International Journal of Professional Business Review*, 2(2), 36–51.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2017.v2i2.48>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Díaz. (2018). *Coaching en la gestión del talento humano de una universidad privada de Lima*. Universidad César Vallejo.
- Durá, M. (2019). *Metodo Grow*.

- Elish-Piper, L., & L'Allier, S. K. (2010). Exploring the Relationship Between Literacy Coaching and Student Reading Achievement in Grades K–1. *Literacy Research and Instruction*, 49(2), 162–174. <https://doi.org/10.1080/19388070902913289>
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E., & Sullivan, P. J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*, 91(4), 765–776. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.91.4.765>
- Fernández López, V. (2018). *Coaching gerencial empresarial y desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas filial Cajamarca* [Tesis]. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Fernet, M., Hébert, M., & Paradis, A. (2016). Conflict resolution patterns and violence perpetration in adolescent couples: A gender-sensitive mixed-methods approach. *Journal of Adolescence*, 49(1), 51–59. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2016.02.004>
- Fontes, E., Moreira, A. C., & Carlos, V. (2021). The influence of ecological concern on green purchase behavior. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 16(3), 246–267. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0015>
- Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101763. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101763>
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*, 44, 74–85. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i44.371>

- Gabrielli, S., Rizzi, S., Carbone, S., & Donisi, V. (2020). A Chatbot-Based Coaching Intervention for Adolescents to Promote Life Skills: Pilot Study. *JMIR Human Factors*, 7(1), e16762. <https://doi.org/10.2196/16762>
- Gao, S. (2023). *Analysis of Maslow's Hierarchy Theory in Today's Team Management* (pp. 1106–1112). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-098-5_124
- García -Allen, J. (2018). *Los 6 Tipos de Coaching*. <https://Psicologiaymente.Com/Coach/Tipos-De-Coaching>.
- Geary, J., & Signoretti, A. (2022). The role of socio-economic embeddedness in promoting cooperation in the workplace: Evidence from family-owned Italian firms. *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1867–1890. <https://doi.org/10.1177/0143831X211039012>
- Goleman, D. (n.d.). Liderazgo que logra resultados. *Intermanagers*, 1–11.
- Gomes, A. R., Almeida, A., & Resende, R. (2020). Athletes' Perception of Leadership According to Their Perceptions of Goal Achievement and Sport Results. *Perceptual and Motor Skills*, 127(2), 415–431. <https://doi.org/10.1177/0031512519892384>
- Gómez mendoza, M. A., Deslauriers, J.-P., & Alzate Piedrahita, M. V. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado* (Ecoe ediciones, Ed.; 1a ed, Vol. 1).
- Gonçalves, J., Malagolli, G., & Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga - Brasil. (2018). O Coaching Como Estratégia De Aumento Do Desempenho Do Capital Humano Nas Organizações. *Revista Interface Tecnológica*, 15(2), 276–288. <https://doi.org/10.31510/infa.v15i2.490>
- Grant, A. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching*, 10(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>

- Grant, A. M., & Green, R. M. (2018). Developing clarity on the coaching-counselling conundrum: Implications for counsellors and psychotherapists. *Counselling and Psychotherapy Research, 18*(4), 347–355. <https://doi.org/10.1002/capr.12188>
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In *Strategic Management Journal* (Vol. 17).
- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations, 73*(1), 35–58. <https://doi.org/10.1177/0018726718819725>
- Güss, C. D., Safazada, I., Schaffer, M., Cash, J.-M., & Bekhor, Y. (2018). The Israeli-Palestinian and the Russian-Ukrainian conflict: Perception and conflict-resolution strategies. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology, 24*(2), 230–234. <https://doi.org/10.1037/pac0000324>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review, 30*(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Hallett, T., & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited Institutions: Social Interactions and Organizational Forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Society, 35*(2), 213–236. <https://doi.org/10.1007/s11186-006-9003-z>
- Hamlin, R., Ellinger, A., & Beattie, R. (2008). The emergent 'coaching industry': A wake-up call for hrd professionals. *Human Resource Development International, 11*(3), 287–305. <https://doi.org/10.1080/13678860802102534>
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos* (K. Page, Ed.; 1a Ed.). Granica.
- Hawkins, P. (2016). *Coaching y Liderazgo de Equipos* (Granica, Ed.; 4ta ed, Vol. 1).

- Hazlett, K. (2013). The Power of Communication: Skills to Build Trust, Inspire Loyalty, and Lead Effectively. *Journal of Consumer Marketing*, 30(4), 382–383.
<https://doi.org/10.1108/JCM-01-2013-0401>
- Hebles, M., Yaniz-Álvarez-de-Eulate, C., & Jara, M. (2019). Impact of cooperative learning on teamwork competence. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1), 93–106. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2018-0217>
- Hegele, Y. (2018). Explaining bureaucratic power in intergovernmental relations: A network approach. *Public Administration*, 96(4), 753–768. <https://doi.org/10.1111/padm.12537>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2016). *Administración un enfoque basado en competencias* (E. Franklin, P. Mascaró, & E. Angozola, Eds.; 12a Edición). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Herd, A. (2015a). The Case of “Not Enough Time:” Using GROW and Motivational Interviewing Coaching Frameworks. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 27(3), 46–49. <https://doi.org/10.1002/nha3.20110>
- Herd, A. (2015b). The Case of “Not Enough Time:” Using GROW and Motivational Interviewing Coaching Frameworks. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 27(3), 46–49. <https://doi.org/10.1002/nha3.20110>
- Hernández Bonilla, B. E., Ruiz Reynoso, A. M., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S. J., & Méndez Guevara, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional / Reasons and factors involved in the organizational commitment. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 820–846.
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernandez, S. (2014). *Investigacion*.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez collado, C., & Baptista Lucii, M. del P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ta edic.).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Mc Graw Hill, Ed.; 6ta ed, Vol. 1). Mc Graw Hill .
- Herrera, J., & Roman, A. (2019). Compromiso organizacional en entornos laborales con factores motivacionales extrínsecos. *Revista Espacios*, 40(28), 1–8.
- Heylighen, F. (1992). A cognitive-systemic reconstruction of maslow's theory of self-actualization. *Behavioral Science*, 37(1), 39–58. <https://doi.org/10.1002/bs.3830370105>
- Hill. N., & W., Stone. (2005). *La actitud mental positiva un camino al éxito* (8vª edició). SDD, Serveis de Disseny, S.A.
- Hnasko, A. (2020). The work of early childhood coaches in one US state. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9(2), 137–152. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-02-2019-0010>
- Huber, D., Mayr, M., Hartl, A., Sittenthaler, S., Traut-Mattausch, E., Weisböck-Erdheim, R., & Freidl, J. (2022). Sustainability of Hiking in Combination with Coaching in Cardiorespiratory Fitness and Quality of Life. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3848. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073848>
- Hunter, A. R., Morgan, K., Harris, K., Santos, S., & Mouchet, A. (2023). Developing the use of explicitation techniques in team games as a pedagogical tool for coaching practice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(4), 1025–1035. <https://doi.org/10.1177/17479541231159384>

- Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura*. Universidad de Piura.
- Ilies, R., Aw, S. S. Y., & Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 827–838.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071422>
- Ingleton, C. (2013). The miracle of coaching. *Industrial and Commercial Training, 45*(5), 289–292. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2013-0018>
- Isik, U. (2018). The Relationship between School Administrators' In-House Communication and Conflict Management Strategies According to Physical Education Teachers' Perceptions. *Asian Journal of Education and Training, 4*(4), 266–271.
<https://doi.org/10.20448/journal.522.2018.44.266.271>
- Jiménez Enríquez, S., Serrano Mantilla, H., & Yance Carvajal, C. (2015). Implementación de un programa de coaching para colaboradores de una PYME comercializadora de productos alimenticios. *Podium, 27*, 45–63. <https://doi.org/10.31095/podium.2015.27.3>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(2), 249–277.
<https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Joo, H.-J., & Kim, T. (2022). Ambivalence toward bureaucracy: responses from Korean school principals. *International Journal of Educational Management, 36*(3), 311–324.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0020>

- Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: the coach–athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology, 16*, 154–158. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.006>
- Kamarudin, M. binti, Kamarudin, A. Y. binti, Darmi, R. binti, & Saad, N. S. binti M. (2020). A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 9*(2).
<https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i2/7302>
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53*(4), 205–228.
<https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.205>
- Kanter, R. (2003). El liderazgo y la psicología de los grandes cambios. *Harvard Deusto Business Review, 11*.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology, 28*(3), 315–330. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles* (Grupo Planeta (GBS), Ed.).
- Klopper, S., & van Coller-Peter, S. (2018). Business coaching processes that facilitate the successful implementation of business improvement projects. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 16*(2), 20–31. <https://doi.org/10.24384/000563>
- Kusbani, M., KS, S., Setijono, H., & Sulaiman, M. (2018). The Analysis of Volleyball Coaching Achievement Obstacles in Lampung Province Indonesia. *Proceedings of the 2nd Yogyakarta International Seminar on Health, Physical Education, and Sport Science*

(YISHPESS 2018) and 1st Conference on Interdisciplinary Approach in Sports (CoIS 2018).

<https://doi.org/10.2991/yishpess-cois-18.2018.148>

Kwarteng, A., Dadzie, S. A., Famiyeh, S., & Aklamanu, A. M. K. (2018). Institutional dimensions and conflict resolution strategy in international joint ventures: An empirical examination. *Thunderbird International Business Review*, 60(4), 591–604.

<https://doi.org/10.1002/tie.21966>

Lang, M. (2009). Conflict Management: A Gap in Business Education Curricula. *Journal of Education for Business*, 84(4), 240–245. <https://doi.org/10.3200/JOEB.84.4.240-245>

Laredo García, G. (2014). *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: Caso Adecco Perú*. Universidad de San Martín de Porres.

LePINE, J. A., PICCOLO, R. F., JACKSON, C. L., MATHIEU, J. E., & SAUL, J. R. (2008). A META-ANALYSIS OF TEAMWORK PROCESSES: TESTS OF A MULTIDIMENSIONAL MODEL AND RELATIONSHIPS WITH TEAM EFFECTIVENESS CRITERIA. *Personnel Psychology*, 61(2), 273–307.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>

Leyton, D. (2022). Neoliberalising working-class subjectification through affirmative action policies: managerial leadership and ontological coaching in higher education. *Journal of Education Policy*, 37(3), 358–378. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1819569>

Li, J., Meyer, B., Shemla, M., & Wegge, J. (2018). From being diverse to becoming diverse: A dynamic team diversity theory. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 956–970.

<https://doi.org/10.1002/job.2272>

- Liljenstrand, A. M., & Nebeker, D. M. (2008). Coaching services: A look at coaches, clients, and practices. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 57–77.
<https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.57>
- López Mira, L., & Moreno García, J. (2013). Los procesos de coaching como potenciadores del engagement. *Tourism & Management Studies*, 2, 536–550.
- López Sam, M. P. (2018). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de los Juzgados de Paz Letrado de Surco y San Borja, 2017*. Universidad César Vallejos.
- Lozano Correa, L. J. (2008). El Coaching Como Estrategia Para la Formación de Competencias Profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127–137.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sports Sciences*, 21(11), 883–904.
<https://doi.org/10.1080/0264041031000140374>
- Mairena, P. (2020). *Job crafting , desempeño laboral y compromiso organizacional en la educación superior universitaria de Perú Lima – Perú*. Universidad César Vallejo.
- Malqui Cahui, A. (2018). *Coaching educativo y el pensamiento sistémico en estudiantes de informática en el Instituto de la Asociación de Exportadores, Lima 2017*. Universidad De San Martin de Porres.
- Marcial, A. (2016). *Liderazgo Estrategico y Su Relación con el Trabajo En Equipo En Las Facultades De La Universidad Nacional Del Callao*.
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/782/T_DOCTORADO EN PSICOLOGÍA_09042526_ALVARADO_BRAVO_NESTOR_MARCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Marzi, S. (2023). Participatory video from a distance: co-producing knowledge during the COVID-19 pandemic using smartphones. *Qualitative Research*, 23(3), 509–525.
<https://doi.org/10.1177/14687941211038171>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 17–46.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Matos de Rojas, Y., Martina Mejia, M., Barreto, Y. A., & Vethencourt, M. (2018). El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales. *Telos*, 20(2), 226–237.
- Mbokota, D. G., Myres, P. K., & Stout-Rostron, D. S. (2022). Exploring the Process of Transformative Learning in Executive Coaching. *Advances in Developing Human Resources*, 24(2), 117–141. <https://doi.org/10.1177/15234223221079026>
- McDermott, F. (2021). Impact of a Global Pandemic on Scope and Diversity of Social Work Research and Practice: Complexity Theory a Lens to Review Current Thinking. *Australian Social Work*, 74(3), 261–263. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2021.1908876>
- Meier, K. J., Polinard, J. L., & Wrinkle, R. D. (2000). Bureaucracy and Organizational Performance: Causality Arguments about Public Schools. *American Journal of Political Science*, 44(3), 590. <https://doi.org/10.2307/2669266>
- Mejía Chiang, C. R., & Jáuregui Machuca, K. (2020a). Coaching en las organizaciones: experiencia en el personal administrativo de salud. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39).
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7977>

- Mejía Chiang, C. R., & Jáuregui Machuca, K. (2020b). Coaching en las organizaciones: experiencia en el personal administrativo de salud. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39).
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7977>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Milad, M. (2017). Applying the CREAM Strategy for Coaching Teaching Practices. *IAFOR Journal of Education*, 5(1). <https://doi.org/10.22492/ije.5.1.04>

- Miranda Guevara, B. G. (2018). *Trabajo en equipo y comunicación organizacional interna en el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima 2018*. Universidad César Vallejo.
- Molyn, J., de Haan, E., van der Veen, R., & Gray, D. E. (2022). The impact of common factors on coaching outcomes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15(2), 214–227. <https://doi.org/10.1080/17521882.2021.1958889>
- Moraga, D., & Soto, J. (2016). TBL - Aprendizaje Basado en Equipos. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 437–447. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000200025>
- Mosteo, L., Chekanov, A., & Rovira de Osso, J. (2021). Executive coaching: an exploration of the coachee's perceived value. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1241–1253. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0046>
- Muñoz Maya, C. M., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de Negocios*, 5(11), 62–69. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70020-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70020-5)
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175–197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Nieto-Morales, C. (2019). TRABAJO EN EQUIPO. In *El trabajo social. Desde lo académico a la intervención social* (pp. 145–155). Dykinson. <https://doi.org/10.2307/j.ctvk3gprm.14>
- Nisar, M. A., & Masood, A. (2020). Dealing with disgust: Street-level bureaucrats as agents of Kafkaesque bureaucracy. *Organization*, 27(6), 882–899. <https://doi.org/10.1177/1350508419883382>

- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric theory* (R. Wright & M. Gardner, Eds.; 3rd ed.). McGrawHill.
- O’Broin, A., & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 124–143. <https://doi.org/10.1080/17521882.2010.502902>
- Oh, Y., & Yoo, J.-I. (2023). Team Cohesion in Individual/Team Sports Athletes: Transformational Leadership and the Role of Social norms. *Healthcare*, 11(6), 792. <https://doi.org/10.3390/healthcare11060792>
- Okorie, C. O., Ogba, F. N., Amujiri, B. A., Nwankwo, F. M., Oforika, T. O., Igu, N. C. N., Arua, C. C., Nwamuo, B. N., Okolie, C. N., Ogbu, E. O., Okoro, K. N., Solomon, K. C., Nwamuo, B. E., Akudolu, L. O., Ukaogo, V. O., Orabueze, F. O., Ibenekwu, I. E., Ani, C. K. C., & Iwuala, H. O. (2022). Zoom-based GROW coaching intervention for improving subjective well-being in a sample of school administrators: A randomized control trial. *Internet Interventions*, 29, 100549. <https://doi.org/10.1016/j.invent.2022.100549>
- Olsen, J. P. (2006). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 1–24. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui027>
- Panchal, S., & Riddell, P. (2020). The GROWS model: Extending the GROW coaching model to support behavioural change. *The Coaching Psychologist*, 16(2), 12–24. <https://doi.org/10.53841/bpstcp.2020.16.2.12>
- Paredes, A. M. (2018). *Compromiso Organizacional en Trabajadores de una empresa de Trade marketing del distrito de San Borja*. Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

- Parker, P., Hall, D., & Kram, K. (2008). Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 487–503.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo* (A. Gallardo, Ed.). Ediciones Díaz de Santos S.A.
<http://www.diazdesantos.es/ediciones>
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, Ma. G., Chávez Macías, A. G., & Sánchez Esparza, C. E. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95–105.
- Peng, J., Chen, X., Zou, Y., & Nie, Q. (2021). Environmentally specific transformational leadership and team pro-environmental behaviors: The roles of pro-environmental goal clarity, pro-environmental harmonious passion, and power distance. *Human Relations*, 74(11), 1864–1888. <https://doi.org/10.1177/0018726720942306>
- Piñango, R. (2014). Coaching: responsabilidad compartida. *Debates IESA*, XIX(1), 6–6.
- Pucheu, A. (2016). *Coaching Para la Efectividad Organizacional Modelos, técnicas y ejemplos de aplicación*. Universidad Católica de Chile.
- Rahmat, N. H. (2020). Conflict Resolution Strategies in Class Discussions. *International Journal of Education*, 12(3), 49. <https://doi.org/10.5296/ije.v12i3.16914>
- Rangel Carreño, T. L. L., Lugo Garzón, I. K., & Calderón, M. E. (2018). Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia. *Ingeniería Solidaria*, 14(24), 1–17.
<https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>
- Ravier, L. (2005a). *Arte y ciencia del coaching* (Editorial Dunken, Ed.; 1a ed, Vol. 1). Editorial Dunken.
- Ravier, L. (2005b). *Arte y ciencia del coaching*.

- Ravier, L. (2013). Una Breve Historia del Coaching. *Coaching Magazine*, N° 1, 1–10.
- Reina-Valera. (1960a). *Exodo 3*.
- Reina-Valera. (1960b). *Lucas 6:12- 16* .
- Reina-Valera. (1960c). *Marcos 3:13-19*.
- Reyes Rodríguez, L. (2018). *El coaching ejecutivo como un proceso de alto impacto para el desarrollo de competencias estratégicas en gerentes de una empresa logística*. Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Reyna Serna, F. J. (2018). *Estrategia de coaching para la gestión pública en la Municipalidad Distrital de Imaza – Bagua*. Universidad César Vallejo.
- Reza, J. (2019). *El gerente efectivo. Los fundamentos de la Administración, el trabajo en equipo y el liderazgo* (Primera ed). Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Reza Trosino, J. carlos. (2019). *El gerente efectivo. Los fundamentos de la Administración, el trabajo en equipo y el liderazgo* (F. de C. y A. UNAM, Ed.; 1a ed, Vol. 1). UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.
- Ríos, V. (2018). *Compromiso laboral y motivación del personal de la oficina de tesorería del Ministerio de Educación*. Universidad César Vallejo.
- Robbins, S. Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (P. Guerrero, Ed.; Decimoterc). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Pearson Educación, Ed.; Decimotercera ed.).
- Rojas Soriano, R. (2013). Investigación científica. In Trillas (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (3ra Edició, Vol. 53, Issue 9).
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 540–570. <https://doi.org/10.1177/1046496406293125>
- Rueda Sabogal, L. X. (2018). El coaching, una estrategia pedagógica para impactar la práctica en el aula. *Hojas y Hablas*, 16, 45–58. <https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n16a3>
- Ruiz de Alba, J. (2013). El Compromiso Organizacional : Un Valor Personal Y Empresarial En El Marketing Interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 67–86.
- Sadtyadi, H., & Paramita, S. (2022). Analysis of Academic Interpersonal Communication Factors in the Covid-19 Pandemic Period of Buddhist College Students. *Journal of Educational and Social Research*, 12(1), 144. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0013>
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600. <https://doi.org/10.1037/amp0000334>
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2015). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229–257. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(14)71250-1)
- Sánchez, B., & Boronat, J. (2014). Coaching educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educacion XXI*, 17(1), 221–241. <https://doi.org/10.5944/educxx1.17.1.1072>
- Sánchez Hernández, M. I. (2013). Compromiso laboral y estrés en los empleados de Bancos y Cajas = Commitment and stress on employees in Banks. *Pecunia : Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 16/17, 85. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i16/17.1336>

- Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. (2013a). Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XXI*, 17(1).
<https://doi.org/10.5944/educxx1.17.1.10712>
- Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. (2013b). Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XXI*, 17(1).
<https://doi.org/10.5944/educxx1.17.1.10712>
- Sans Zapata, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 1(3).
- Santofimio, A. M., & Segura, V. (2018). *Significado del compromiso laboral para una organización y para sus empleados*. Core.
- Satterfield, J. M. (2008). Communication and Conflict Resolution. In *Minding the Body: Workbook* (pp. 117–138). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/med:psych/9780195341645.003.0009>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2013). Research methods for business students. In *International Journal of the History of Sport* (15va., Vol. 30, Issue 1).
<https://doi.org/10.1080/09523367.2012.743996>
- Schneider, K., Pierson, F., & Bugental, J. (2015). The roots and genealogy of humanistic psychology. In *The handbook of humanistic psychology: Theory, research, and practice* (SAGE Publications., Vol. 1, pp. 7–20).
- Schroeder-Strong, M. (2022). Motivational aspects of transformative education. *Theory and Research in Education*, 20(1), 83–90. <https://doi.org/10.1177/14778785221088133>

- Schutte, F. (2019). Business coaching: A hen with ducklings. *South African Journal of Business Management*, 50(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.398>
- Schutte, F., & Steyn, R. (2015). The scientific building blocks for business coaching: A literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.657>
- Sehlin, H., Hedman Ahlström, B., Andersson, G., & Wentz, E. (2018). Experiences of an internet-based support and coaching model for adolescents and young adults with ADHD and autism spectrum disorder –a qualitative study. *BMC Psychiatry*, 18(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s12888-018-1599-9>
- Terblanche, N. H. D., Jock, R. J., & Ungerer, M. (2019). Creating and maintaining a commercially viable executive coaching practice in South Africa. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v11i1.192>
- Terwee, C. B., Bot, S. D. M., de Boer, M. R., van der Windt, D. A. W. M., Knol, D. L., Dekker, J., Bouter, L. M., & de Vet, H. C. W. (2007). Quality criteria were proposed for measurement properties of health status questionnaires. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(1), 34–42. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2006.03.012>
- Torres Huaman, P. (2018). *Estrategia del coaching empresarial en el desarrollo de habilidades gerenciales en estudiantes de la Facultad de Ingeniería de Minas de la Universidad Nacional del Centro del Perú*. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Torres-Hernández, N., & Gallego-Arrufat, M. J. (2021). Evaluación del trabajo en equipo en Educación Primaria. Estudio en España y México. *Revista Educación*, 188–204. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44258>

- Trincherro, E., Farr-Wharton, B., & Brunetto, Y. (2019). A social exchange perspective for achieving safety culture in healthcare organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 32(2), 142–156. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2017-0168>
- Troncos, G. (2018). El Coaching como herramienta para mejorar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Apg Global SAC Callao. In *Universidad César Vallejo*.
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*.
https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf%0Ahttps://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52519449/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf?1491519151=&response-content-disposition=in
- van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 472–493. <https://doi.org/10.1177/0734371X16682815>
- Véliz Ferrin, I. Y., & Segovia Meza, R. (2019). El coaching como parte de la cadena de valor en las ofertas de servicios y productos en las organizaciones del siglo XXI. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 10(260).
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2010). The Application of Coach Leadership Models to Coaching Practice: Current State and Future Directions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(3), 425–434. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.5.3.425>
- Vidal-Salazar, M. D., Córdón-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 31, 82–101.
- Viles Diez, E., Zárraga-Rodríguez, M., & Jaca García, C. (2013). Tool to assess teamwork performance in higher education. *Intangible Capital*, 9(1). <https://doi.org/10.3926/ic.399>

- Villacis-Torres, S. C., Velasco-Guachamin, C. A., & Torres-Espin, E. M. (2018). El Coaching ejecutivo como herramienta de desarrollo del Talento Humano. *Polo Del Conocimiento*, 3(6), 25. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i6.502>
- Vives, L. (2016). *Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento humano y la productividad organizacional*. <https://doi.org/10.1109/ciced.2018.8592188>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Prentice Hall, Ed.; 8va ed, Vol. 1). Prentice Hall.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (9ª edición). Pearsón Educación.
- White, E. G. (1955). *El deseado de todas las gentes* (Pacific Press Publishing Association, Ed.; 1a ed, Vol. 1). Pacific Press Publishing Association.
- White, E. G. (1957). *Los hechos de los apóstoles* (Pacific Press Publishing Association, Ed.; 1a ed, Vol. 1). Pacific Press Publishing Association.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas* (2011th, Edit ed.). Editorial Paidós Mexicana, S. A.
www.paidos.com.mxwww.performanceconsultants.co.uk
- Whitmore, J. (2018). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas* (Paidós, Vol. 1). Paidos.
- Wolfson, M. A., D’Innocenzo, L., & Bell, S. T. (2022). Dynamic team composition: A theoretical framework exploring potential and kinetic dynamism in team capabilities. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 1889–1906. <https://doi.org/10.1037/apl0001004>
- Yuguero, O., Rius, N., Soler-González, J., & Esquerda, M. (2022). Increase of burnout among emergency department professionals due to emotional exhaustion during the SARS-Cov2

pandemic: Evolution from 2016 to 2021. *Medicine*, 101(47), e31887.

<https://doi.org/10.1097/MD.00000000000031887>

Zalenski, R. J., & Raspa, R. (2006). Maslow's Hierarchy of Needs: A Framework for Achieving Human Potential in Hospice. *Journal of Palliative Medicine*, 9(5), 1120–1127.

<https://doi.org/10.1089/jpm.2006.9.1120>

Zayas-Agüero, P. M., & Báez-Santana, R. A. (2016). Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista. *Ciencias Holguin*, 22(2), 1–12.

Zuazo, P. (2021). *El coaching, la herramienta del siglo xxi*. Asociación Española de Coaching - ASESCO.

Anexos

Anexo A. Operacionalización de las variables de estudio

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Ítems
Coaching (X)	El método para mejorar el rendimiento de las personas donde expresa que consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan llevar su rendimiento al máximo Whitmore (2011)	El coaching empresarial se medirá con un instrumento elaborado por el investigador, el cual será validado por juicio de expertos. Es una escala de Likert que valora las aptitudes del coach. Consta de ítems cuyos valores va de 1 a 5. La percepción del coachee recibirá lo calificativos: Coaching alto Coaching regular Coaching bajo	Aptitudes cognitivas	Capacidad o destreza que tiene una persona para realizar una determinada actividad con buen desempeño. Las aptitudes cognitivas son los conocimientos o procedimientos que tiene la persona para ser aplicado en su trabajo	Visión y misión empresariales	El coach propugna el análisis de las fortalezas y debilidades de mi lugar de trabajo para proponerme metas laborales
						El coach me motiva analizar el análisis de la visión y misión institucionales para plantearme metas y objetivos personales
					Objetivos y metas	El coach favorece a plantearme metas u objetivos que puedan ser cuantificables
			El coach me acompaña a planificar mis actividades laborales basado en metas u objetivos			
			Monitoreo y evaluación	El coach me motiva a monitorear mis progresos y retrocesos en el logro de los objetivos que me he propuesto		
				El coach me da retroalimentación de los puntos importantes		
Empatia	El coach sigue un cronograma de reuniones donde me acompaña en mi mejoramiento personal en la empresa					
	El coach manifiesta sensibilidad y compasión cuando la situación lo precise					
	El coach es empático frente a dificultades en el logro de las competencias					
			Intrapersonales	Capacidad que tienen las personas para construir una percepción precisa respecto a sí misma y utilizar dicho		

				conocimiento para organizar y dirigir su propia vida.	Comunicación	El coach usa un lenguaje claro y comprensible El <u>coach usa afirmaciones positivas</u> El <u>coach une</u> sus expresiones orales con los gestuales
					Integridad	El coach se manifiesta como una persona con valores, es <u>íntegra</u>
			Interpersonales	Determinan la manera como una persona se relaciona con los demás, el manejo de las relaciones, la empatía y las habilidades sociales. Dichas aptitudes permiten mejorar la comunicación entre personas hasta formar una fuerte asociación entre quienes trabajan juntas en la misma institución	Motivación	El coach me motiva a analizar mis responsabilidades en <u>mi puesto</u> de trabajo El coach me motiva a reflexionar sobre mis hábitos y <u>actitudes</u> , que están relacionados con el desempeño óptimo
					Dominio personal	El coach me acompaña a analizar la situación si existe una dificultad en el trabajo El coach domina su impaciencia cuando el coachee no entiende algo o no cumple con sus sugerencias
					Proactividad	El <u>coach direcciona</u> el acompañamiento con un enfoque en el futuro El coach invita al reto y desafíos de crecimiento profesional y el logro de objetivos
			Técnicas	Son aquellas que cumplen los gerentes al manejar equipos, herramientas relacionado a la gestión del talento humano, pueden ser	Informáticas y logísticas	El coach realiza preguntas concretas y claras que se pueda responder sin ambigüedad El coach maneja herramientas tecnológicas que permite el acompañamiento más productivo El coach maneja técnicas grupales para reconducir una situación

				herramientas informáticas o de otra índole.		
Compromiso organizacional (Y)	Es el proceso mediante el cual las metas de la organización y las metas individuales se integran más. Peña, Díaz, Chávez, & Sánchez (2016)	El instrumento de compromiso organizacional a utilizar es el de Meyer y Allen (1993), este instrumento fue creado y validado en Estados Unidos. Su propósito es medir el compromiso organizacional de los individuos con su organización, es de una escala tipo Likert,	Compromiso Afectivo	El compromiso afectivo (deseo) se refleja el apego emocional de los empleados "la identificación con" y la participación en la organización. Peña et al. (2016)		<ul style="list-style-type: none"> - Me gusta asumir nuevas responsabilidades, además de lo que tengo. - Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución educativa, es también mi problema. - Trabajar en esta institución educativa significa mucho para mí. - En esta institución educativa me siento como en familia. - Estoy orgulloso de trabajar en esta institución educativa. - Me siento emocionalmente unido a esta institución educativa. - Me siento parte integrante de esta institución educativa
			Compromiso Normativo	Es aquel que se refiere a ese sentimiento de obligatoriedad que tiene el sujeto, para con la empresa, ya que el permanecer se considera correcto; como una forma de lealtad con la organización, sin importar cuánto pueda sentirse		<ul style="list-style-type: none"> - Creo que no me sentiría bien dejar esta institución educativa, aunque tenga mejores oportunidades. - Creo que debo mucho a esta institución educativa - Esta institución educativa se merece mi lealtad. - He tenido conflictos en la institución educativa. - No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta institución educativa.

				satisfecho o en u defecto insatisfecho con su trabajo (Peña et al., 2016).		<ul style="list-style-type: none"> - Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución educativa. - Creo que no podría dejar esta institución educativa porque siento que tengo una obligación con las personas.
			Compromiso de Continuo	Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización o en las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuales infiriera retirarse, como a su vez de la incertidumbre psicológica que genera el encontrar otro empleo. Peña et al. (2016)		<ul style="list-style-type: none"> - Si continúo en esta institución educativa, es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí. - Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo. - Una de las desventajas de dejar esta institución educativa es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo. - Si ahora decidiera dejar esta institución educativa muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas. - En este momento, dejar esta institución educativa supondría un gran costo para mí. - Ahora mismo, trabajar en esta institución educativa es más por necesidad y no porque yo quiera. - Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista.
Trabajo en Equipo (Y ₂)	Conjunto o grupo de personas que poseen un objetivo o meta común, existe interdependencia	El cuestionario de trabajo en equipo está compuesto por 28 ítems, distribuidos en cinco	Liderazgo	El liderazgo se denomina como la influencia interpersonal ejercida en un entorno		<ul style="list-style-type: none"> - El líder en la institución está dado por la persona de mayor experiencia y preparación académica. - El líder del equipo propicia un clima de trabajo agradable, en

	entre ellas para la realización de sus tareas y actividades, se rigen por un marco normativo preestablecido y, lo más importante es que, cada uno de sus miembros aporta sus conocimientos y habilidades en la consecución de los objetivos propuestos. (Rojas, Mejía, Antonio, & Mejía, 2018).	dimensiones: liderazgo (6 ítems), metas específicas cuantificables (4 ítems), respeto compromiso y lealtad (7 ítems), comunicación (4 ítems) y pensamiento positivo y reconocimiento (7 ítems).		dirigido mediante el proceso de comunicación humana lo cual tiene la consecución de uno o más objetivos específicos. (Chiavenato 2007).		<ul style="list-style-type: none"> - base a los objetivos que el equipo se ha trazado. - El líder del equipo es aceptado por todos los miembros del equipo. - Se comunica entre los miembros del equipo y el líder de manera clara, fluida y precisa. - El líder dirige y coordina la información y la participación de todos los integrantes del equipo. - El líder se encarga de que la comunicación entre los miembros del equipo debe estar orientada principalmente a aspectos operativos y técnicos
			Metas específicas cuantificables	Son intenciones que ayudan a sus integrantes a saber hacia dónde se dirigen. Un equipo tendrá mayor probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y logren comprender su propósito y metas.		<ul style="list-style-type: none"> - Para tomar decisiones de equipo lo realizan por consenso a fin de lograr los objetivos propuestos. - Es más factible que se logren los objetivos trazados si trabajan todos los integrantes del equipo coordinadamente. - Los objetivos del equipo son claros, aceptados y asumidos por todos sus integrantes. - Las metas del grupo están a las de la institución.
			Respeto, compromiso y lealtad	fundamentales en la vida de cada uno de los miembros del equipo para el éxito esperado puede		<ul style="list-style-type: none"> - Rectifico mis opiniones si alguien del equipo me demuestra que estaba equivocado. - Respeto las opiniones de los integrantes del equipo.

				<p>pensar que el respeto mutuo entre cada uno de los miembros del equipo y los líderes es una de las características fundamentales para que los quipos sean eficaces. (Covey, 2005)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas. - La motivación de los integrantes del equipo permite llevar adelante las tareas asignadas. - Respeto las ideas de los integrantes del equipo - Guardo discreción a los distintos acuerdos asumidos entre los miembros del equipo - Acepto las críticas de los integrantes del equipo y las asumo con espíritu autocrítico
			Comunicación	<p>Es la clave para sentir confianza al hacer presentaciones orales y escritas es la preparación y la práctica, considerando que la regla para una comunicación efectiva es conocer el objetivo que el equipo percibe. (Whetten & Cameron, 2011).</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Estoy informado sobre los logros y perspectivas de la institución. - Estoy informado sobre los problemas y dificultades que se presentan en la institución - Cuando trabajamos en equipo mantenemos un dialogo fluido entre los integrantes del equipo sobre temas institucionales - Cuando trabajamos en equipo respetamos la opinión de todos sus integrantes.
				<p>El reconocimiento es una clave para la motivación, el reconocimiento puede ser tan siempre vista como</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Cuando trabajamos en equipo no discriminamos a ninguno de sus miembros por sus ideas o creencias

			Pensamiento positivo y reconocimiento	<p>una expresión verbal del ejemplo: "bien hecho". En conclusión, el equipo tiene que ser reconocido por sus esfuerzos y sus resultados. Reza (2007),</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Cuando trabajamos en equipo los integrantes expresan sus ideas en forma abierta y sincera. - Trabajamos unidos para resolver los conflictos que surgen y se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas - Motivamos emocionalmente a nuestros compañeros para llevar a cabo el trabajo en equipo - Trabajamos mutuamente para solucionar problemas que se haya presentado en algún compañero o colega de la institución - Durante el trabajo en equipo siempre doy las gracias a mis colegas de trabajo por los aportes dados - Cuando alguien del equipo hace las cosas bien, se lo hago saber con mucho afecto.
--	--	--	---------------------------------------	---	--	--

Anexo B. Matriz de consistência

Problema	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología
¿Cuál es la influencia del coaching empresarial en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2020?	<p>Determinar, la influencia del coaching empresarial en el compromiso organizacional y trabajajo en equipo en las universidades privadas, Tarapoto 2019-2020.</p> <p>Proponer un modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y trabajajo en equipo en las universidades privadas, Tarapoto 2019- 2020.</p>	<p>H1. Existe influencia significativa del coaching empresarial en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020.</p> <p>Ho: No existe influencia del coaching empresarial en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020</p>	<p>Variable (x)</p> <p>Coaching Empresarial</p> <p>Instrumentos</p> <p>Variable X</p> <p>Aptitudes cognitivas</p> <p>Intrapersonales</p> <p>Interpersonales</p> <p>Técnicas</p> <p>Variables (Y₁)</p> <p>Compromiso organizacional</p> <p>Instrumentos Variable Y</p> <p>Escala de Likert</p> <p>Compromiso afectivo</p> <p>Compromiso normativo</p> <p>Compromiso continuo</p> <p>Variable (Y₂)</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Instrumentos Variable Y</p> <p>Escala de Likert</p> <p>Liderazgo</p> <p>Metas específicas cuantificables</p> <p>Respeto, compromiso y lealtad</p> <p>Comunicación</p> <p>Pensamiento positivo y reconocimiento.</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Descriptivo, correlacional, transversal</p> <p>Diseño</p> <p>No experimental</p> <p>Población</p> <p>780 docentes y personal administrativo</p> <p>Muestra</p> <p>288 obtenido por muestreo probabilístico con fórmula para poblaciones finitas</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específica		
<p>¿Cuál es la influencia de las aptitudes cognitivas en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020?</p> <p>¿Cuál es la influencia del Coaching empresarial intrapersonales en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020?</p> <p>¿Cuál es la influencia del Coaching empresarial interpersonal en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020?</p> <p>¿Cuál es la influencia del Coaching empresarial técnico en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020?</p>	<p>a. Determinar la influencia de las aptitudes cognitivas en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020.</p> <p>b. Determinar la influencia del coaching empresarial intrapersonal en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020.</p> <p>c. Determinar la influencia del Coaching empresarial intrapersonal en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020.</p> <p>d. Determinar la influencia del Coaching empresarial técnico en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2020.</p>	<p>Existe influencia significativa de las aptitudes cognitivas en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020</p> <p>Existe influencia significativa del coaching empresarial intrapersonal en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020</p> <p>Existe influencia significativa del coaching empresarial interpersonal en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020</p> <p>Existe influencia significativa del coaching empresarial técnico en el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la camara de comercio de Tarapoto, 2019-2020</p>		

Anexo C. Instrumentos de la Investigación

Saludos cordiales apreciado colaborador universitario. Se está desarrollando un trabajo de investigación con el objetivo de conocer aspectos relacionados con el coaching, compromiso organizacional y trabajo en equipo. Para lo cual presentamos algunas preguntas a lo que solicitamos sea usted lo más veraz posible ya que los datos serán confidenciales y los resultados servirá para mejorar los procesos administrativos.

I. DATOS GENERALES

1. Edad del encuestado.....

2. Formación profesional

3. Grado máximo que ha logrado
 - a. Bachiller
 - b. Magíster
 - c. Doctor
 - d. Otro.....

4. ¿Qué persona usted elige para evaluar las actividades de coaching?
 - a. Jefe de talento humano
 - b. Jefe inmediato superior
 - c. Jefe de otra sección
 - d. Un compañero
 - e. Otro, especifique

5. ¿Con qué frecuencia se realizan actividades de coaching dentro de la organización?
 - a. Nunca
 - b. Esporádicamente
 - c. A veces
 - d. Siempre

II. DATOS SOBRE COACHING

Por favor identifique a una persona que realiza las funciones de un coach o alguien que lo acompaña y le ayuda a desarrollarse como persona y a lograr sus objetivos laborales para responder el cuestionario que valora el desempeño del coach de acuerdo con su percepción. No siempre es una autoridad, puede ser un compañero (a) que cumple esas funciones en su vida.

Instrucciones:

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

N°	Ítems	1	2	3	4	5
Aptitudes cognoscitivas						
1	El coach promueve el análisis de las fortalezas y debilidades de mi lugar de trabajo para proponerme metas laborales					
2	El coach me motiva analizar la visión y misión institucionales para plantearme metas y objetivos personales					
3	El coach me motiva a plantearme metas u objetivos que puedan ser cuantificables					
4	El coach me acompaña a planificar mis actividades laborales basado en metas u objetivos					
5	El coach me ayuda a monitorear mi progreso en el logro de los objetivos que me he propuesto					
6	El coach brinda retroalimentación del progreso de mis metas					

7	El coach sigue un cronograma de reuniones que me acompaña en mi mejoramiento personal en la empresa					
Intrapersonales						
8	El coach demuestra sensibilidad, comprensión y compasión cuando me veo en dificultades o cuando no me salen bien las cosas.					
9	El coach usa un lenguaje claro y comprensible					
10	El coach usa afirmaciones positivas					
11	El coach une sus expresiones orales con sus gestos					
12	El coach es empático frente a dificultades en el logro de las competencias					
13	El coach se presenta como una persona con valores					
Interpersonales						
14	El coach me motiva a cumplir mis responsabilidades en mi puesto de trabajo					
15	El coach me motiva a reflexionar sobre mis hábitos y actitudes para mi desempeño sea óptimo					
16	El coach me acompaña a analizar la situación cuando existe una dificultad en el trabajo					
17	El coach direcciona el acompañamiento con un enfoque en el futuro					
18	El coach me invita a plantearme retos de crecimiento profesional y el logro de mis objetivos					
19	El coach es paciente cuando no entiende algo o no cumple con sus sugerencias					

Técnicas						
20	El coach realiza preguntas concretas y claras que se pueden responder sin ambigüedad					
21	El coach maneja herramientas tecnológicas que permiten el acompañamiento más productivo					
22	El coach maneja técnicas grupales para cambiar una situación					

III. DATOS SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	Ítems	1	2	3	4	5
Compromiso afectivo						
1	Me gusta asumir nuevas responsabilidades, además de lo que tengo.					
2	Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución educativa, es también mi problema.					
3	Trabajar en esta institución educativa significa mucho para mí.					
4	En esta institución educativa me siento como en familia.					
5	Estoy orgulloso de trabajar en esta institución educativa.					
6	Me siento emocionalmente unido a esta institución educativa.					
7	Me siento parte integrante de esta institución educativa					
Compromiso normativo		1	2	3	4	5
8	Creo que no me sentiría bien dejar esta institución educativa, aunque tenga mejores oportunidades.					
9	Creo que debo mucho a esta institución educativa					
10	Esta institución educativa se merece mi lealtad.					
11	He tenido conflictos en la institución educativa.					
12	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta institución educativa.					
13	Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución educativa.					
14	Creo que no podría dejar esta institución educativa porque siento que tengo una obligación con las personas.					
Compromiso continuo		1	2	3	4	5
15	Si continúo en esta institución educativa, es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.					
16	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.					
17	Una de las desventajas de dejar esta institución educativa es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.					
18	Si ahora decidiera dejar esta institución educativa muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.					
19	En este momento, dejar esta institución educativa supondría un gran costo para mí.					
20	Ahora mismo, trabajar en esta institución educativa es más por necesidad y no porque yo quiera.					
21	Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista.					

IV. DATOS SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

	Liderazgo	1	2	3	4	5
01	El líder en la institución está dado por la persona de mayor experiencia y preparación académica.					
02	El líder del equipo propicia un clima de trabajo agradable, en base a los objetivos que el equipo se ha trazado.					
03	El líder del equipo es aceptado por todos los miembros del equipo.					
04	Se comunica entre los miembros del equipo y el líder de manera clara, fluida y precisa.					
05	El líder dirige y coordina la información y la participación de todos los integrantes del equipo.					
06	El líder se encarga de que la comunicación entre los miembros del equipo debe estar orientada principalmente a aspectos operativos y técnicos					
	Metas específicas cuantificables	1	2	3	4	5
07	Para tomar decisiones de equipo lo realizan por consenso a fin de lograr los objetivos propuestos.					
08	Es más factible que se logren los objetivos trazados si trabajan todos los integrantes del equipo coordinadamente.					
09	Los objetivos del equipo son claros, aceptados y asumidos por todos sus integrantes.					
10	Las metas del grupo están a las de la institución.					
	Respeto, compromiso y lealtad	1	2	3	4	5
11	Rectifico mis opiniones si alguien del equipo me demuestra que estaba equivocado.					
12	Respeto las opiniones de los integrantes del equipo.					
13	Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.					
14	La motivación de los integrantes del equipo permite llevar adelante las tareas asignadas.					
15	Respeto las ideas de los integrantes del equipo					
16	Guardo discreción a los distintos acuerdos asumidos entre los miembros del equipo					
17	Acepto las críticas de los integrantes del equipo y las asumo con espíritu autocrítico					
	Comunicación	1	2	3	4	5
18	Estoy informado sobre los logros y perspectivas de la institución.					
19	Estoy informado sobre los problemas y dificultades que se presentan en la institución					
20	Cuando trabajamos en equipo mantenemos un dialogo fluido entre los integrantes del equipo sobre temas institucionales					
21	Cuando trabajamos en equipo respetamos la opinión de todos sus integrantes.					
	Pensamiento positivo y reconocimiento	1	2	3	4	5
22	Cuando trabajamos en equipo no discriminamos a ninguno de sus miembros por sus ideas o creencias					
23	Cuando trabajamos en equipo los integrantes expresan sus ideas en forma abierta y sincera.					
24	Trabajamos unidos para resolver los conflictos que surgen y se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas					
25	Motivamos emocionalmente a nuestros compañeros para llevar a cabo el trabajo en equipo					
26	Trabajamos mutuamente para solucionar problemas que se haya presentado en algún compañero o colega de la institución					
27	Durante el trabajo en equipo siempre doy las gracias a mis colegas de trabajo por los aportes dados					
28	Cuando alguien del equipo hace las cosas bien, se lo hago saber con mucho afecto.					

Anexo D. Carta de Autorización

Hola, mi nombre es Grimaldo Rojas Gonzales, estudiante del programa de Doctorado en Administración de la Universidad Peruana Unión. Este cuestionario tiene como propósito levantar información sobre el coaching empresarial y su influencia para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo de las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021.. Dicha información será de mucha importancia para desarrollar un modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y el trabajo en equipo de las empresas asociadas a la Cámara Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín, Perú, 2021..

Su participación es completamente voluntaria. Si no lo desea, no es necesario que complete el formulario de la encuesta. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario. Asimismo, si lo desea, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento. Puede escribirme a grimaldo.rojas@upeu.edu.pe para cualquier problema o pregunta que encuentre en el futuro

Anexo E. Validación de instrumento

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)

Este cuestionario tiene como propósito levantar información sobre el coaching empresarial y su influencia para mejorar el compromiso organizacional y trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de Tarapoto - San Martín, 2021. Dicha información será de mucha importancia para desarrollar la tesis titulada “Modelo de coaching empresarial para mejorar el compromiso organizacional y el trabajo en equipo en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de Tarapoto - San Martín, 2021.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación

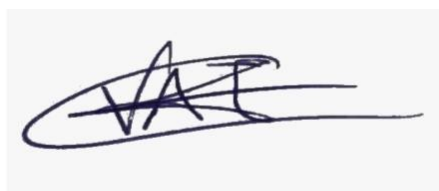
y dominio del contenido. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N° Fecha actual: 26/05/2021

Nombres y Apellidos de Juez : Antonio Jose Castellanos Vazquez

Institución donde labora: Universidad Peruana Unión

Años de experiencia profesional o científica: 12



Firma y Sello

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO
(JUICIO DEL EXPERTO)

N°	Ítems	Claridad		Congruencia		Contexto		Dominio del constructo		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	El coach propugna el análisis de las fortalezas y debilidades de mi lugar de trabajo para proponerme metas laborales	X		X		X		X		Las subraye en rojo Cambiar el verbo propugnar

1	Me gusta asumir nuevas responsabilidades, además de lo que tengo .	x		x		x		x		Mejorar redacción se corta la frase
2	Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema.	x		x		x		x		Omitir coma
3	Trabajar en esta institución significa mucho para mí.	x		x		x		x		
4	En esta institución me siento como en familia.			x		x		x		Es muy subjetivo mencionar un sentimiento de familia
5	Estoy orgulloso de trabajar en esta institución.	x		x		x		x		
6	Me siento emocionalmente unido a esta institución.	x		x		x		x		
7	Me siento parte integrante de esta institución			x		x		x		Me parece que se redunda
8	Creo que no me sentiría bien dejar esta institución, aunque tenga mejores oportunidades.									
9	Creo que debo mucho a esta institución	x		x		x		x		Creo que si colocamos al entre las do palabras mejora la sintaxis
10	Esta institución merece mi lealtad.	x		x		x		x		
11	He tenido conflictos en la institución.	x		x		x		x		
12	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta institución.			x		x		x		Hay dos verbos en infinitivo juntos
13	Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución.	x		x		x		x		
14	Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación con las personas .			x		x		x		Hay un vacío al final de la redacción
15	Si continúo en esta institución, es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	x		x		x		x		
16	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	x		x		x		x		
17	Una de las desventajas de dejar esta institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	x		x		x		x		
18	Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	x		x		x		x		
19	En este momento, dejar esta institución supondría un gran costo para mí.	x		x		x		x		

20	Ahora mismo, trabajar en esta institución es más por necesidad y no porque yo quiera.	x		x		x		x		
21	Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista.	x		x		x		x		
TRABAJO EN EQUIPO										
01	El líder en la institución está dado por la persona de mayor experiencia y preparación académica.	x		x		x		x		
02	El líder del equipo propicia un clima de trabajo agradable, en base a los objetivos que el equipo se ha trazado.	x		x		x		x		
03	El líder del equipo es aceptado por todos los miembros del equipo.	x		x		x		x		Se podría buscar un sinónimo para no repetir la palabra
04	Se comunica entre los miembros del equipo y el líder de manera clara, fluida y precisa.			x		x		x		Mejorar la redacción (podría ser la comunicación entre los miembros del equipo y el líder se realiza de manera clara, fluida y precisa)
05	El líder dirige y coordina la información y la participación de todos los integrantes del equipo.	x		x		x		x		
06	El líder se encarga de que la comunicación entre los miembros del equipo debe estar orientada principalmente a aspectos operativos y técnicos	x								Mejorar redacción
07	Para tomar decisiones de equipo lo realizan por consenso a fin de lograr los objetivos propuestos.			x		x		x		Mejorar redacción, mencionar quien lo realiza?
08	Es más factible que se logren los objetivos trazados si trabajan todos los integrantes del equipo coordinadamente.	x		x		x		x		
09	Los objetivos del equipo son claros, aceptados y asumidos por todos sus integrantes.	x		x		x		x		
10	Las metas del grupo están a las de la institución.									
11	Rectifico mis opiniones si alguien del equipo me demuestra que estaba equivocado.			x		x		x		Mejorar redacción, están ¿?
12	Respeto las opiniones de los integrantes del equipo.	x		x		x		x		
13	Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.	x		x		x		x		

14	La motivación de los integrantes del equipo permite llevar adelante las tareas asignadas.	x		x		x		x		
15	Respeto las ideas de los integrantes del equipo	x		x		x		x		
16	Guardo discreción a los distintos acuerdos asumidos entre los miembros del equipo	x		x		x		x		Sugiero cambiar por de
17	Acepto las críticas de los integrantes del equipo y las asumo con espíritu autocrítico	x		x		x		x		
18	Estoy informado sobre los logros y perspectivas de la institución.	x		x		x		x		
19	Estoy informado sobre los problemas y dificultades que se presentan en la institución	x		x		x		x		
20	Cuando trabajamos en equipo mantenemos un diálogo fluido entre los integrantes del equipo sobre temas institucionales	x		x		x		x		
21	Cuando trabajamos en equipo respetamos la opinión de todos sus integrantes.	x		x		x		x		
22	Cuando trabajamos en equipo no discriminamos a ninguno de sus miembros por sus ideas o creencias	x		x		x		x		
23	Cuando trabajamos en equipo los integrantes expresan sus ideas en forma abierta y sincera.	x		x		x		x		
24	Trabajamos unidos para resolver los conflictos que surgen y se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas	x		x		x		x		
25	Durante el trabajo en equipo siempre doy las gracias a mis colegas de trabajo por los aportes dados	x		x		x		x		
26	Cuando alguien del equipo hace las cosas bien, se lo hago saber con mucho afecto.	x		x		x		x		
27	Durante el trabajo en equipo siempre doy las gracias a mis colegas de trabajo por los aportes dados	x		x		x		x		
28	Cuando alguien del equipo hace las cosas bien, se lo hago saber con mucho afecto.		x		x		x			Se repite (26)

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

1. ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del instrumento?

SI ()

NO ()

Observaciones: todas las observaciones están señaladas en rojo, en la tabla Matriz Instrumental aparecen conceptos que no tienen un autor, otros tienen autores muy antiguos (más de 5 años) y otros se repiten. (revisar junto al asesor y determinar que autores convienen más al instrumento)

Sugerencias: revisar los autores y las citas junto a su asesor

2. ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI ()

NO ()

Observaciones:

.....
.....

Sugerencias:

.....
.....

3. ¿Existe dificultad para entender las preguntas del instrumento?

SI ()

NO ()

Observaciones:

Solo las señaladas con algunos problemas de redacción.

Sugerencias:

Mejorar junto al asesor

4. ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del instrumento?

SI ()

NO ()

Observaciones: solo el verbo propugnar del primer ítem

Sugerencias: cambiar el verbo

5. ¿Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem o reactivo del instrumento?

SI ()

NO ()

Observaciones:.....
.....
...

Sugerencias:.....
.....
...

6. ¿Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (x)

NO ()

Observaciones:.....
.....
.....

Sugerencias:.....
.....
.....

Firma y sello del validador