

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**“Propuesta De Estrategias De Coaching Para Mejorar El Clima
Laboral En El Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – Área De
Referencias – Región Lambayeque – 2020”**

TESIS

**Presentada Para Optar El Grado Académico De Maestra En
Administración Con Mención En Gerencia Publica**

AUTORA:

Bach. Avilés Vilela Fiorella Giannina

ASESOR:

M. Sc. Castro Espinoza Angela Yanina

LAMBAYEQUE, 2023

“Propuesta De Estrategias De Coaching Para Mejorar El Clima Laboral En El Hospital
Almanzor Aguinaga Asenjo – Área De Referencias – Región Lambayeque – 2020”.



Bach. Avilés Vilela Fiorella Giannina
Autora



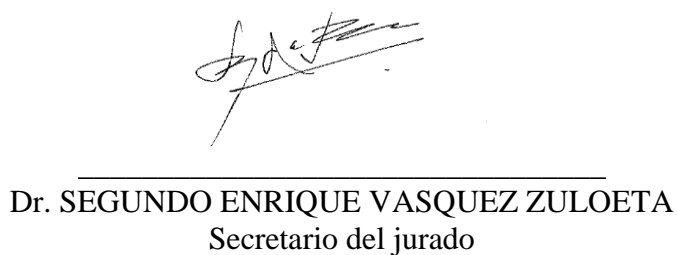
M. Sc. Castro Espinoza Angela Yanina
Asesora

Tesis presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
para optar el Grado Académico de: MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON
MENCION EN GERENCIA PÚBLICA

Aprobado por:



Dra. ELIZABETH RUTH ACEVEDO SANCHEZ
Presidente del jurado




Dr. SEGUNDO ENRIQUE VASQUEZ ZULOETA
Secretario del jurado



Mag. HUGO EDUARDO MENDOZA ROSADO
Vocal del jurado

Lambayeque, 2023

	ESCUELA DE POSGRADO <i>M. Sc. Francis Villena Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	12-02-2023
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u>	Pág. 1 de 3	

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 10.30 a.m. del miércoles 12 de abril de 2023, se dio inicio a la Sustentación Virtual de Tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la Video Conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N°520-2021-EPG, de fecha 15 de julio de 2021, conformado por:

Mg. ELIZABETH RUTH ACEVEDO SANCHEZ	presidente
Mg. SEGUNDO ENRIQUE VASQUEZ ZULOETA	secretario
Mg. HUGO EDUARDO MENDOZA ROSADO	vocal
Mg. ANGELA YANINA CASTRO ESPINOZA	asesor


Para evaluar el informe de tesis de la tesista FIORELLA GIANNINA AVILES VILELA, candidata a optar el grado académico de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**, con la tesis titulada "PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COACHING PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL HOSPITAL ALMANZOR AGUINAGA ASENJO – AREA DE REFERENCIAS REGION LAMBAYEQUE - 2020."

El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la Video Conferencia de la Sustentación Virtual ordenó la lectura de la Resolución N°324-2023-EPG de fecha 03 de abril de 2023, que autoriza la Sustentación Virtual del Informe de tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó a la candidata a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole 20 minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición de la candidata, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas a la candidata.

Culminadas las preguntas y respuestas, el Sr. Presidente, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación

Formato : Físico/Digital	Ubicación : UI- EPG - UNPRG	Actualización:
--------------------------	-----------------------------	----------------

 UNPRG <small>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO</small>	ESCUELA DE POSGRADO <i>M. Sc. Francisco Villano Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	12-02-2023
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u>	Pág. 2 de 3	

Virtual del Informe de tesis realizada por la candidata, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con 15 (Quince) puntos, equivalente a Regular, quedando la candidata apta para optar el Grado académico de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**.

Se retornó a la Video Conferencia de Sustentación Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual.

Siendo las 10:40 a.m. se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.



Mg. ELIZABETH RUTH ACEVEDO SANCHEZ
PRESIDENTE



Mg. SEGUNDO ENRIQUE VASQUEZ ZULOETA
SECRETARIO



Mg. HUGO EDUARDO MENDOZA ROSADO
VOCAL



Mg. ANGELA YANINA CASTRO ESPINOZA
ASESOR

Formato : Físico/Digital	Ubicación : UI- EPG - UNPRG	Actualización:
--------------------------	-----------------------------	----------------

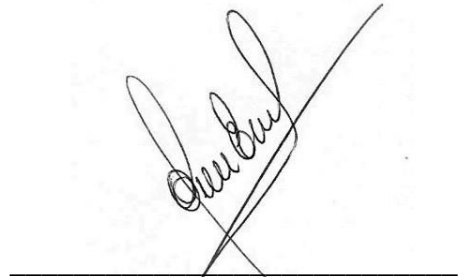
Declaración Jurada de Originalidad

Yo, Avilés Vilela Fiorella Giannina, investigador principal, y Angela Yanina Castro Espinoza, asesor del trabajo de investigación “Propuesta De Estrategias De Coaching Para Mejorar El Clima Laboral En El Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – Área De Referencias – Región Lambayeque – 2018”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 12 de abril de 2023



Bach. Avilés Vilela Fiorella Giannina
Autora



M. Sc. Castro Espinoza Angela Yanina
Asesora

Dedicatoria

Dedico esta Tesis a Dios con mucho amor y gratitud y a mis Padres Maria Dolores Vilela Machuca y Miguel Antonio Avilés Sosa, ejemplos de Honestidad, esfuerzo, perseverancia y deseos de superación a los que debo lo que soy, por sus consejos y sacrificios abnegados les estaré eternamente agradecida por contar siempre con ustedes, les dedico a ustedes este logro amados padres.

Agradecimiento

Le agradezco muy profundamente a mi asesora Ángela Castro Espinoza por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

A mis Jurados por sus palabras sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos. Gracias por compartir sus conocimientos de manera profesional, por su dedicación, perseverancia y tolerancia.

A mis padres, ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanza, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio, son mis mejores guías de vida.

Índice General

Acta de Sustentación (copia)	¡Error! Marcador no definido.
Declaración Jurada de Originalidad	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento	¡Error! Marcador no definido.
Índice General.....	viii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Anexos	¡Error! Marcador no definido.
Resumen	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	14
Capítulo I. Diseño Teórico	17
1.1 Antecedentes de la Investigación	17
1.2 Base Teórica.....	21
1.3 Definiciones Conceptuales	26
1.4 Operacionalización de Variables.....	31
1.5 Objetivos de la Investigación	33
1.5.1 Objetivo General.....	33
1.5.2 Objetivos Específicos	33
1.6 Hipótesis.....	33
Capítulo II. Métodos y Materiales	34
2.1 Tipo de Investigación	34
2.2 Método de Investigación	34
2.3 Diseño de Contrastación.....	34
2.4 Población, Muestra y Muestreo.....	35
2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos	36
2.6 Procesamiento y Análisis de Datos	36
Capítulo III. Resultados.....	37
Diagnóstico del clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo región	
Lambayeque área de referencias 2020.....	37

Análisis del clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias - región Lambayeque 2020.....	47
Capítulo IV. Discusión	49
Capítulo V. Propuesta	52
5.1 Descripción del entorno del Equipo Laboral	52
5.2 Identificación del problema identificado.....	52
5.3 Justificación del Problema.....	53
5.4 Importancia y beneficios de la propuesta	53
5.5 Objetivo de la propuesta.....	53
5.6 Logros que busca alcanzar.....	53
5.7 Estrategias.....	54
5.8 Fases de la propuesta	54
5.9 Actividades Por etapa	57
Conclusiones.....	58
Recomendaciones	59
Referencias Bibliográficas.....	60
Anexos.....	61
CUESTIONARIO.....	61

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables	31
Tabla 2 Muestra del área de referencias del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.....	35
Tabla 3 Baremo de niveles para la variable estrés laboral	39

Índice de Figuras

Figura 1. Edad de los encuestados	37
Figura 2. Sexo de los encuestados	38
Figura 3. Tiempo de trabajo	38
Figura 4. Medias y brechas de las dimensiones clima laboral	40
Figura 5. Medias y brechas de la dimensión estructura organizacional	41
Figura 6. Medias y brechas de la dimensión responsabilidad	42
Figura 7. Medias y brechas de la dimensión sistema de recompensa.....	42
Figura 8. Medias y brechas de la dimensión desafío	43
Figura 9. Medias y brechas de la dimensión cooperación	44
Figura 10. Medias y brechas de la dimensión estándares	44
Figura 11. Medias y brechas de la dimensión conflictos.....	45
Figura 12. Medias y brechas de la dimensión identidad	45

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo diseñar una propuesta de coaching para mejorar el clima laboral del área de referencias del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo; la investigación es de tipo descriptivo propositivo con diseño no experimental – transeccional; se hizo uso del cuestionario para recoger información que ha servido para elaboración del diagnóstico del área en estudio; el instrumento se aplica a toda la población del área, las cuales son 45 personas.

Los resultados de la investigación muestran que se deben priorizar las dimensiones de recompensas, conflictos y desafíos por ser las que tienen mayor brecha de disconformidad; y las dimensiones de identidad, responsabilidad y estructura organizacional deben ser potenciadas.

Se ha propuesto la implementación de estrategias de coaching a través del método GROW, que busca realizar la intervención en el área, desde la identificación de las metas, análisis de la situación actual, verificación de recursos disponibles, y construcción del camino a seguir. Asimismo, se propone desarrollar en 3 etapas las cuales incluyen a los líderes, equipo de trabajo y finalmente la reunión de ambos.

La propuesta se ha diseñado con el objetivo de mejorar el clima laboral del área de referencias del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

Palabras clave: coaching, clima laboral, estrategias.

Abstract

The purpose of this research is to design a coaching proposal to improve the work environment in the referral area of the Almanzor Aguinaga Asenjo hospital; the research is descriptive and propositional with a non-experimental - transectional design; a questionnaire was used to collect information that has been used to prepare the diagnosis of the area under study; the instrument was applied to the entire population of the area, which consists of 45 people.

The results of the research show that the dimensions of rewards, conflicts and challenges should be prioritized as they have the largest gap of disagreement; and the dimensions of identity, responsibility and organizational structure should be enhanced.

The implementation of coaching strategies has been proposed through the GROW method, which seeks to carry out the intervention in the area, from the identification of goals, analysis of the current situation, verification of available resources, and construction of the path to follow.

Likewise, it is proposed to develop in 3 stages which include the leaders, the work team and finally the meeting of both.

The proposal has been designed with the objective of improving the work environment in the referral area of the Almanzor Aguinaga Asenjo hospital.

Key words: coaching, work climate, strategies.

Introducción

Los cambios que trajo consigo la globalización ha generado mayor exigencia y competitividad en las organizaciones. Estas exigencias demandan una pronta adaptación al entorno; pero además se requiere que las organizaciones se anticipen a los cambios y apuesten por la innovación. El recurso humano juega un papel muy importante en lograr los cambios y adaptaciones que requiere el entorno. Gestionar al recurso humano es de suma importancia, porque se busca que los miembros de la empresa u organización se sientan identificados e integrados y como tal sientan que son responsables del éxito o fracaso de la compañía.

Diversas investigaciones han concluido que existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y la productividad; siendo necesario que los trabajadores perciban un ambiente adecuado que permita desarrollar sus capacidades y habilidades.

En este sentido el clima laboral es un factor clave en el desarrollo de la empresa y busca ser el vínculo entre los objetivos de la empresa u organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Las empresas u organizaciones alcanzas sus objetivos a través de sus trabajadores, sin embargo, existe una brecha entre lo que quiere el empleado y lo que quiere la organización.

Por lo antes mencionado la situación actual requiere de buscar herramientas que permitan gestionar de manera eficiente este recurso que se torna invaluable para la empresa u organización. Una de las herramientas muy utilizadas es el coaching, debido a que contribuye con el desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento integral de los trabajadores en armonía con el crecimiento de la empresa; coadyuvando a incrementar el potencial, las habilidades, herramientas y recursos.

El coaching es una interacción disciplinaria orientada a resultados cuya consecuencia es la mejora continua en la actuación de las personas de manera grupal o individual. “Un coach o líder eficaz es transformador y busca lograr el equilibrio entre el cumplimiento de metas y la preocupación por sus subordinados” (Barroso & Salazar, 2010).

En el área de referencias del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, se ha observado una problemática referida al clima laboral, el cual ha traído consigo falta de compromiso del personal, problemas de relaciones interpersonales y comunicación, generando conflictos y disminución de la identidad hacia la empresa; siendo el clima laboral un componente esencial para la correcta gestión de la empresa, e incluso un factor determinante del éxito de la misma es necesario considerar estrategias que permitan mejorarlo. El coaching es una herramienta que, permite detectar las dificultades y problemas laborales que existen en los equipos de trabajo; ayudando tanto a las organizaciones como a sus integrantes, a tomar decisiones colectivas que beneficien ambos.

Por lo antes mencionado es importante considerar estrategias de coaching que permitan solucionar las dificultades encontradas en el equipo de trabajo; por ello la presente investigación pretende proponer un modelo de estrategias de coaching que permitan mejorar el clima Laboral en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias – región Lambayeque -2020.

Es por ello y en base a la problemática antes expuesta que se realiza la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera las Estrategias Coaching permite mejorar el Clima Laboral en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – Área de referencias - Región Lambayeque – 2020? Así mismo se plantea el objetivo general: Proponer un modelo de estrategias de coaching que permitan mejorar el clima Laboral en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias – región Lambayeque -2020. Además, para lograr

dicho objetivo se plantean los objetivos específicos: (1) Diagnosticar el clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo región Lambayeque área de referencias 2020. (2) Analizar el clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias - región Lambayeque 2020. (3) Definir La estrategia de coaching a emplear en el área de referencias del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo - región Lambayeque 2020. (4) Diseñar una propuesta estratégica que permita mejorar el clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo región Lambayeque área de referencias 2020. (5) Validar la Propuesta estrategias de coaching para mejorar el clima laborar en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias - región Lambayeque 2020.

La investigación, tiene una justificación práctica debido a que los resultados determinarán parámetros para la toma de decisiones de los gerentes en relación a los empleados, contribuyendo a clarificar los objetivos de la organización y planificar estratégicamente las metas.

Académicamente se justifica puesto que contribuye a la formación de conocimiento teniendo como premisa las variables de estudio. Asimismo, la relevancia social de la investigación se encuentra en los aportes que se brindan para dar solución a la problemática que existe en las diferentes empresas u organizaciones con respecto al clima laboral; así también las estrategias de coaching constituyen el medio apropiado para que los trabajadores mejoren el clima laboral, así como otros aspectos importantes que se mencionan en adelante.

Capítulo I. Diseño Teórico

1.1 Antecedentes de la Investigación

(Zamin & Hussin, 2021) en su investigación denominada “Effect of Leadership Styles and Work Climate on Job Performance: A Mediating Role of Organizational Commitment among University Lecturers in Pakistan”. Cuyo objetivo fue determinar el efecto de los estilos de liderazgo y el clima laboral en el rendimiento laboral con el papel mediador del compromiso organizativo. La metodología empleada es de tipo cuantitativa con diseño transversal. La muestra fue seleccionada mediante técnica de muestro aleatorio estratificado, siendo 413 profesores de universidades públicas seleccionados. El instrumento de recolección de datos ha sido la encuesta y para el análisis se utilizaron los programas SPSS-25 y Smart PLS-SEM-3.3. los resultados mostraron que había un efecto positivo y altamente significativo entre los estilos de liderazgo y el clima laboral con el rendimiento laboral.

(Puspitawati & Atmaja, 2019) en su investigación titulada “The Role of Organizational Commitment Mediating Organizational Climate with Turnover Intention”; el objetivo de la investigación fue determinar el papel del compromiso organizacional como mediador del clima organizacional con la intención de rotación en Pizza Hut Denpasar, Bali. A. Este estudio fue realizado con una muestra de 55 empleados de Pizza Hut Denpasar Bali utilizando cuestionarios con la escala de Likert. Los resultados mostraron que el clima organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el compromiso organizacional, asimismo el compromiso organizacional tiene un efecto negativo y significativo en la intención de rotación. Los empleados tendrán un alto compromiso con la empresa si se crea un buen clima organizacional. Un compromiso elevado puede reducir la intención de abandonar la empresa.

(Atta et al., 2019) en la investigación titulada “The Role of Organizational Climate on Employee Performance: An Empirical Study of Government Hospitals of Lahore, Pakistan”; siendo el objetivo principal del estudio examinar los efectos del clima organizacional sobre el rendimiento de los empleados en los hospitales. Mediante el método de muestreo aleatorio simple, se seleccionó una muestra de diferentes hospitales públicos de Lahore, obteniendo una tasa de respuesta global del 85%; el coeficiente de correlación de Pearson mostro una relación positiva entre el clima organizacional, el clima innovador y el clima cooperativo con el rendimiento de los empleados. Asimismo, los autores consideran la importancia del vínculo entre el clima de la organización y el desempeño del empleado; puesto que se observa muy activamente en el sector de la salud y se establece que existe una brecha entre lo que el empleado quiere y lo que el clima organizacional facilita o proporciona al empleado.

(Haugnes, 2016) en su investigación denominada “Investigating the Effect of Organizational Climate on Work Engagement” cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional, el clima de capacitación y el compromiso laboral. La unidad de análisis fueron 96 participantes del distrito policial de Noruega; a través del análisis estadístico de regresión se obtuvo como resultados que el compromiso laboral se ve notablemente fortalecido por el adecuado clima laboral; asimismo la promoción del aprendizaje continuo y la flexibilidad para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, afianzan el compromiso laboral.

Esta investigación resulta importante, porque enfatiza la relación existente entre el clima organizacional y el compromiso laboral; puesto que, en un óptimo ambiente laboral, el trabajador se va a sentir seguro con lo que realiza, fortalecerá el compromiso existente de

su labor con notables índices de eficacia y además de las ventajas que trae contar con un buen clima organizacional en la busca de una mejora en la motivación de del personal.

(Rusu & Avasilcai, 2014) en su investigación denominada “Linking human resources motivation to organizational climate” el objetivo principal de este trabajo es “subrayar las dimensiones más relevantes del clima organizacional que aumentan la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados”, según la teoría de los factores duales de Herzberg. Para ello, la investigación se basó en técnicas de investigación cuantitativa, mediante un cuestionario piloto, “utilizando una muestra no probabilística representada por empleados y directivos de empresas industriales de Rumanía”. Al analizar las relaciones entre las dimensiones del clima organizacional y la motivación, los resultados evidencian la incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados. Al final de la investigación científica, los resultados demostraron la influencia que tiene el clima organizacional en el nivel de motivación de los empleados. Por lo tanto, se puede concluir que una buena colaboración con los compañeros de trabajo influye positivamente en la importancia que le dan a la retroalimentación positiva que reciben de sus colegas y directivos al momento de lograr su desempeño en el trabajo, a un gerente eficiente y también a las condiciones de trabajo que ofrece la empresa. Los directivos deben crear un clima organizativo óptimo que dé más importancia a la mejora de las condiciones financieras de la empresa, a la adquisición de equipos y a la mejora de la calidad de vida.

(Veloz, 2017) en su tesis titulada “Implementación del Programa de Liderazgo en mejora del Clima organizacional de la Empresa Marco Aldany Perú” El propósito de este trabajo de investigación fue evaluar y analizar los factores que determinan el clima organizacional de la empresa MARCO ALDANY PERÚ; destacando que el principal factor para desarrollar una buena gestión y principalmente un buen clima organizacional es el

liderazgo y la motivación del personal a través de programas de coaching, es por ello que estos programas deben ser implementados desde los altos mandos, las áreas administrativas y operativas, poniendo en práctica estos programas que ayudarán a mejorar el clima organizacional, los resultados se verán reflejados en el compromiso laboral desempeño de los trabajadores de la empresa MARCO ALDANY PERÚ.

(Urbano Serrano, 2018) la investigación denominada “Aplicación Del Coaching En La Mejora Del Clima Organizacional En Alimentos Y Bebidas Gourmet Sac 2018 – 2019”; La presente tesis tiene por objetivo elaborar un plan de mejora del clima laboral en la empresa Pacífico Seguros S.A, sucursal Chiclayo, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta, teniendo como referencia el cuestionario “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para así determinar las características del clima laboral, este instrumento estuvo conformado por 20 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, y fue aplicada a los 21 colaboradores que laboran en la oficina de Pacífico Seguros S.A – Chiclayo. La investigación concluye que el coaching está estrechamente ligado con el desarrollo de un buen clima en la organización. Asimismo, el uso del Coaching permitió una mejor comunicación e involucrar las opiniones de todos, que cada uno se vaya conociendo a sí mismo y a los otros compañeros, a la par que formaran equipos alineados y con metas en común.

(Rossy, Cabrera Cornejo; Vivian, 2016) en la tesis titulada “Propuesta Para Mejorar El Clima Laboral En La Empresa Pacifico Seguros S, en la Sucursal de la ciudad de Chiclayo, 2014”; la investigación tuvo por objetivo elaborar un plan de mejora del clima laboral en la empresa Pacífico Seguros S.A, sucursal Chiclayo, la metodología empleada es exploratoria de tipo descriptiva para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos

una encuesta, teniendo como referencia el cuestionario “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral, este instrumento estuvo conformado por 20 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, y fue aplicada a los 21 colaboradores que laboran en la oficina de Pacífico Seguros S.A – Chiclayo. La investigación concluye que, de los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en esta empresa son autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, factores que afectan regularmente a las diferentes áreas de trabajo.

1.2 Base Teórica

1.2.1. El Coaching

Lozano (2008), manifiesta que la aplicación y viabilidad del Coaching forma parte de la vida de las personas, y a nivel empresarial es una herramienta que permite desarrollar y potenciar las capacidades de los empresarios, líderes y colaboradores; contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización y por ende la competitividad.

De acuerdo a los manifestado por Lozano existen tres etapas en el coaching empresarial: (i) plantear el problema o quiebre a partir de la revisión de hechos concretos, evitando subjetividades del investigador y presentando alternativas de solución (ii) En la segunda etapa se cuestionan los paradigmas que el coachee tiene, con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder y seguir modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización. (iii) En la tercera etapa el coachee puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

El Método Grow o Proceso Grow; la traducción de Grow en español es crecer, “es un acrónimo de las palabras Goal (meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad), que marcan el camino para seguir durante el proceso creado por John Withmore”; es un modelo muy utilizado en el coaching europeo, el cual se expandió en el resto de países a finales de los 80’s y principios de los 90’s (Rey & Hernández, 2014, p.165).

Este modelo consiste en saber hacia dónde se dirige la empresa; para ello se debe realizar las preguntas para desarrollar la conciencia y responsabilidad; así como para tener una clara comprensión del entorno y de uno mismo. Los pasos son:

- a) Metas/ objetivos. es el primer paso para iniciar el proceso, deben expresarse en afirmativo y debe tener las características de ser consensuada, comprendida, desafiante, ética, ecológica, legal y registrada.
- b) Realidad. Consiste en tomar en cuenta los sucesos de la empresa, describiéndolos de manera objetiva y con imparcialidad.
- c) Opciones. Consiste en buscar todas las alternativas posibles.
- d) Plan de acción. Consiste en materializar el plan, incluyendo los compromisos individuales y de equipo.

Ventajas del Coaching

Modifica la actitud del empleado, coadyuvando a alcanzar los beneficios para la empresa y empleado.

- Desarrolla habilidades, permitiendo mejorar el grado de desempeño.
- Promueve la corrección del desempeño

- Parte del diagnóstico, encontrando la fuente del problema determinando la manera de llegar a una solución.
- Hace consiente a los miembros de la organización de la preocupación y compromiso de la empresa, con su desarrollo.
- Agrega valor a la organización, generando empleados competentes y comprometidos con la organización.

Dimensiones e indicadores del coaching empresarial

De acuerdo al modelo GROW las dimensiones del coaching son:

1. Objetivo: El coachee aclara lo que quiere lograr en cada sesión, definiendo el objetivo que se pretende alcanzar.

2. Realidad. Se trata de describir la realidad actual, describiéndola objetivamente y teniendo en cuenta de qué manera ello afecta en las metas del coachee. Para ello se necesita realizar el análisis de la situación actual, identificar el problema a mejorar y buscar estrategias que permitan dar solución a la problemática encontrada.

3. Opciones: Se trata de fomentar el pensamiento centrado en la solución y la lluvia de ideas. Identificando las soluciones a los problemas, aportando a través de la innovación.

4. Plan de acción. Ayudar al coachee a determinar los próximos pasos, pasando a la acción con la finalidad de desarrollar la opción escogida y cumplir con el objetivo planteado; para ello se debe hacer uso de un cronograma en el que se establezca las actividades a desarrollar, identificar los escenarios positivos y negativos y especificar acciones de contingencia para cada uno de ellos, asignar responsabilidades por área; así como mantener

informado al equipo y realizar las retroalimentaciones que sean necesarias, buscando la mejora continua.

1.2.2. Teorías del clima laboral

El estudio del clima laboral, también denominado clima organizacional, muestra a través de los años, un fenómeno complejo y multidimensional, que se viene estudiando y plasmando en diferentes investigaciones; existe tres niveles de valoración; y la interacción de la persona con la organización. (Cardona y Zambrano, 2014) “la percepción es la imagen mental que se forma con la ayuda de la experiencia y necesidades, resultado de un proceso de selección, organización e interpretación y sensaciones. La percepción de los individuos es subjetiva, selectiva y temporal”.

La teoría de George Kelly; denominada teoría de psicología de los constructos personales sugiere que las manifestaciones conductuales permiten medir la percepción del empleado o trabajador sobre el clima laboral.

Tejada y Giménez (2007, p.183) sostiene que “el clima Laboral, se basa en las características que diferencian una organización o área de otras; que se tornan duraderas con el transcurso del tiempo y que influyen en la conducta de los miembros de dicha organización o área”.

En la teoría de sistemas de organización, Likert, (citado por Brunet, 2004) señala que “la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa”.

Así mismo plantea que:

El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

De acuerdo a Litwin y Stringer establecen nueve dimensiones que permiten medir el clima laboral, las mismas que se detallan a continuación:

- a. Estructura: Percepción que tienen los colaboradores sobre las reglas, procedimientos, trámites entre otros que se desarrollan en su trabajo.
- b. Responsabilidad: Sentimiento que tienen los miembros de una organización sobre la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- c. Recompensa: Percepción que tienen los trabajadores sobre las recompensas que reciben por su labor bien hecha, comúnmente se utilizan los premios.
- d. Desafío: Es el sentimiento que tiene el personal sobre los desafíos que se le impone en su trabajo, la organización promueve la aceptación de riesgos para lograr los objetivos planteados.
- e. Relaciones: Se basa en el ambiente de trabajo y las buenas relaciones que se dan entre compañeros de trabajo y jefe – subordinado.

f. Cooperación: Sentimiento que tienen colaboradores acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros trabajadores del grupo, se basa en el apoyo mutuo.

g. Estándares: Percepción de los trabajadores sobre las normas y parámetros dadas por la organización en cuanto las exigencias sean razonables y coherentes.

h. Conflictos: Miembros de una empresa cuando aceptan las opiniones discrepantes y no tienen que debatir y a la vez solucionar problemas el momento que surjan. Los conflictos son positivos cuando se manejan de manera apropiada y de alguna forma proporcionan un mejor desempeño.

i. Identidad: Sentimiento que, de los colaboradores de pertenecer a una organización, además una sensación de compartir objetivos personales con los objetivos empresariales.

Las dimensiones mencionadas, son fundamental para una empresa ya que el momento que surjan. Los conflictos son positivos cuando se manejan de manera apropiada y de alguna forma proporcionan un mejor desempeño.

1.3 Definiciones Conceptuales

1.2.3. Estrategias de coaching

Son aquellas que permiten que “los procesos de cambio se puedan aplicar dentro de la organización, y que esta se introduzca dentro de quienes conforman la Institución. Aporta a que el colaborador defina su camino para alcanzar los objetivos trazados”.

El coach debe ser lo más flexible que pueda ante las necesidades de su cliente. Entre mejor adapte las sesiones a los objetivos que éste se haya trazado, mejores serán los resultados. El coach hace un traje a la medida de cada persona.

Pero los logros no llegan solos. En su camino hacia la consecución de dichos objetivos, el coach debe animar a la persona a asumir posturas que le ayuden a ver lo que aún no puede apreciar con claridad. Las estrategias más empleadas en el coaching actual se pueden resumir de la siguiente manera:

Aprendizaje de un bucle:

Implica ayudar al pupilo a encarar una senda de aprendizaje creciente. Se define por ser reiterativo y enfático en conceptos básicos.

Aprendizaje de doble bucle:

En esta segunda estrategia, el coach debe revertir necesariamente las creencias y certezas de la persona para que ésta sea capaz de ver las cosas de manera distinta. Por ejemplo, cambiar su perspectiva ante una situación o dilema. Tras salir de este único enfoque, su mirada de la realidad se amplía y gana en versatilidad, empatía, flexibilidad, análisis y recursividad.

Aprendizaje de triple bucle:

Además del aprendizaje creciente y el cambio de enfoque hacia la realidad, en esta tercera estrategia la persona cambia la visión que tiene de sí misma. Es decir, es la experiencia transformadora por excelencia.

1.2.4. Clima laboral

Baguer, A (2005). “El clima laboral es el ambiente humano en el que se desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del medio de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades”.

Esta definición nos aclara que el clima es el ambiente laboral en el cual el trabajador se desarrolla haciendo que esta sea agradable donde influirá en su conducta.

Navarro, E (2000). “Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, orientado hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, de bajo rendimiento laboral”.

Esta definición señala “la importancia de un ambiente laboral favorable para evitar la destrucción y permitir la cristalización de los objetivos organizacionales y los objetivos personales de los colaboradores”.

1.2.5. Coaching

Según Salazar y Molano (2000), el Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; un estilo de liderazgo, es también una forma diferente de seleccionar personal y de desarrollar el talento, es la manera como se planifica la estrategia necesaria para llevar al equipo a ser un ganador; un entrenamiento estructurado que permite el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema de acompañamiento en el

terreno; un sistema que motiva el trabajo en equipo y de desarrollo del profesional y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada.

1.2.6. Estrategia

K. J. Halten: (1987) “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización”

Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

1.2.7. Relaciones interpersonales

Georgina Ehlermann define relaciones interpersonales como: “Interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece”.

1.2.8. Desempeño

El desempeño de los miembros de las organizaciones es uno de los problemas más frecuentes que impiden lograr la eficiencia y el éxito de la organización; convirtiéndose en un real interés de las organizaciones por conocer cuáles son las causas de dicho impedimento.

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas “acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la

organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

1.2.9. Satisfacción

La satisfacción es el nivel de percepción que tienen las personas con respecto al trabajo o equipo de trabajo; el desarrollo de actividades en el trabajo se torna complejo cuando la interacción entre los miembros del equipo es percibida como mala. La satisfacción incluye sentimientos considerados como buenos o malos, favorables o desfavorables depende de la relación que existen en el lugar de trabajo y de factores de tipo psicosociales.

1.4 Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION OPERRACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA LABORAL	Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.	Estructura organizacional	Reglas	1. Conoce las reglas de la empresa
			Procedimientos	2. Los objetivos de la organización están claramente definidos
		Responsabilidad		3. los objetivos están relacionados con la visión de la organización
			Autonomía	4. Siente que sus responsabilidades están definidas claramente
		Toma de Decisiones		5. Desempeña sus actividades de manera autónoma
			Sistema de recompensa	6. Las decisiones tomadas por Usted son respetadas en su centro de trabajo
		Reconocimientos		7. Recibo recompensas y reconocimientos por su buen desempeño
			Premios	8. Mi trabajo es bien remunerado
		Recompensa		9. Existe una política de premios e incentivos para los empleados
			Objetivos	10. Valoran los altos niveles de desempeño
		Desafío		11. La empresa asume los riesgos inmersos en las actividades propias al trabajo
			Equidad	12. Los objetivos han sido planificados y son realistas
		Cooperación		13. Existe un trato equitativo en la organización
			Apoyo Mutuo	14. Se considera parte importante de la organización
		Estándares		15. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí, para el logro de resultados
			Normas	16. Conozco la visión, misión y objetivos estratégicos
				17. Se dispone de tecnología adecuada que facilite el trabajo

ESTRATEGIAS COACHING	Las Estrategias de Coaching son aquellas que permiten que los procesos de cambio se puedan aplicar dentro de la organización, y que esta se introduzca dentro de quienes conforman la Institución. Aporta a que el colaborador defina su camino para alcanzar los objetivos trazados.	Conflictos	Comunicación	18. La Organización fomenta y promueve la comunicación interna
				19. Existen suficientes canales que permitan la comunicación
				20. Valoran las opiniones de los trabajadores
			Problemas	21. Los problemas son resueltos con prontitud
				22. En la organización se afrontan y superan los problemas suscitados
		Identidad	Objetivos en común	23. Se siente comprometido con el éxito de su organización
				24. Considera que sus objetivos personales se alinean con los objetivos de la organización
		Objetivo	Determinar el objetivo	
		Realidad	Análisis de la situación actual	
			Identificación del problema	
ESTRATEGIAS COACHING	Las Estrategias de Coaching son aquellas que permiten que los procesos de cambio se puedan aplicar dentro de la organización, y que esta se introduzca dentro de quienes conforman la Institución. Aporta a que el colaborador defina su camino para alcanzar los objetivos trazados.	Opciones	Alternativas de solución	
			Identificar alternativas	
			Proponer nuevas soluciones	
			Cronograma	
			Identificación de escenarios	
			Especificar acciones de contingencia	
			Asignación de responsabilidades	
		Plan de acción	Satisfacción de los colaboradores	

Fuente: Elaboración propia

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Proponer un modelo de estrategias de coaching que permitan mejorar el clima Laboral en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias - región Lambayeque -2020.

1.5.2 Objetivos Específicos

OE1: Diagnosticar el clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo región Lambayeque área de referencias 2020.

OE2: Analizar el clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias - región Lambayeque 2020.

OE3: Definir La estrategia de coaching a emplear en el área de referencias del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo - región Lambayeque 2020.

OE4: Diseñar una propuesta estratégica que permita mejorar el clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo región Lambayeque área de referencias 2020.

1.6 Hipótesis

Las estrategias coaching permiten mejorar significativamente el clima laboral en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – Región Lambayeque – Área De Referencias – 2020.

Capítulo II.

Métodos y Materiales

2.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo propositivo, porque describe los fenómenos observables, en este caso las estrategias coaching y el clima laboral del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – Región Lambayeque- Área De Referencias.

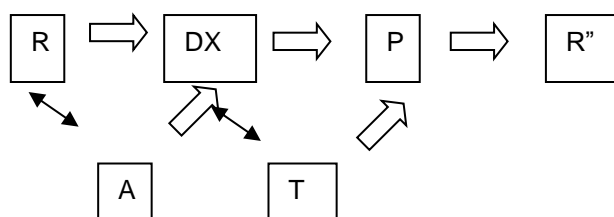
2.2 Método de Investigación

Asimismo, la investigación aplicada es de tipo no experimental debido a que las variables no sufrieron ningún inconveniente, así como de tipo descriptiva y correlacional debido a que la información obtenida atraviesa por un análisis exhaustivo para llevarla al procesamiento y a la aplicación de lo que se ha investigado.

2.3 Diseño de Contrastación

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional, presenta una realidad inicial a partir de la cual se buscó antecedentes relacionados con la realidad inicial observada de esta manera, se obtuvo la problemática del estudio de la realidad, argumentada con antecedentes internacionales, nacionales y locales; optando un modelo teórico para transformar la problemática de la realidad inicial diseñando una propuesta y solucionando de esta manera la realidad inicial.

El diseño de la investigación es el siguiente:



Donde:

R: Realidad inicial

A: Antecedentes relacionados con la realidad inicialmente observada.

DX: Problemática de estudio de la realidad inicialmente observada argumentada, con antecedentes internacionales, nacionales y locales.

T: Teoría para transformar la problemática de la realidad inicial

P: Propuesta y solución basada en lo teórico.

2.4 Población, Muestra y Muestreo

La población que se utilizó en el presente diseño de investigación estuvo enfocada a los jefes y subordinados del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – Región Lambayeque- Área De Referencias; el objetó de estudio está conformada por 45 trabajadores; debido a que ellos son el medio adecuado para la aplicación el presente estudio ya que transmiten la información de forma directa a su Talento Humano. Por ello nuestra muestra será censal; es decir está conformada por todos los integrantes del área antes mencionada.

Tabla 2

Muestra del área de referencias del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo

Jefe de Archivo	1
Jefe de Referencia	1
Coordinadora de Admisión	1
Empleados	42
Total	45

Fuente: Elaboración propia

2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos a utilizar será la encuesta a través del instrumento de recolección denominado cuestionario, el cual consta de un conjunto de ítems que busca dar respuesta a las dimensiones planteadas en la operacionalización de variables. Asimismo, el cuestionario estará estructurado con preguntas de marcado múltiple, haciendo uso del cuestionario. El cuestionario será aplicado a los trabajadores del área de referencias del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo; a través del formulario de Google, el cual nos permitirá recoger información de manera rápida y segura dado el contexto sanitario del presente año.

2.6 Procesamiento y Análisis de Datos

La información será procesada teniendo como insumo los datos recogidos a través de los instrumentos en la investigación, obteniéndose una base de datos para ser utilizados en el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 26.0. Luego de dicho procesamiento de información se aplicarán pruebas estadísticas para lograr la consecución de los propósitos de la investigación.

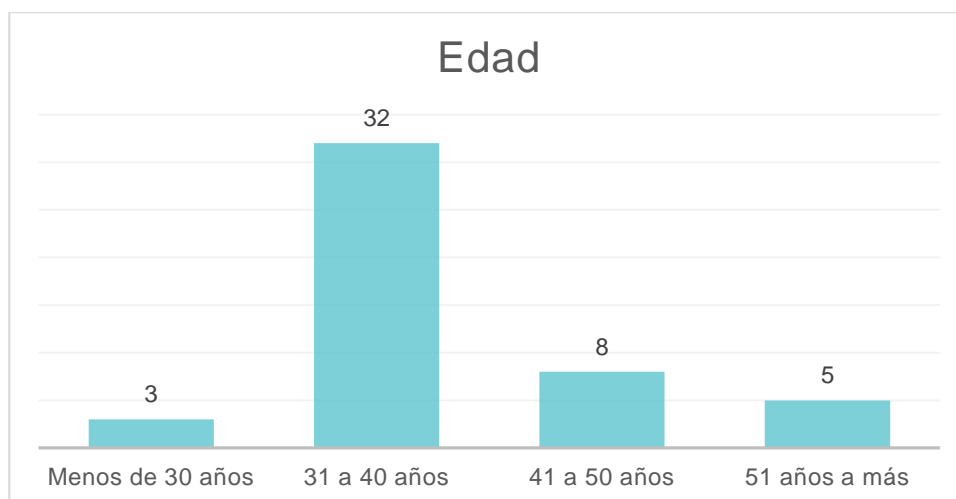
La estadística descriptiva será usada para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Capítulo III. Resultados

OE1: Diagnóstico del clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo región Lambayeque área de referencias 2020.

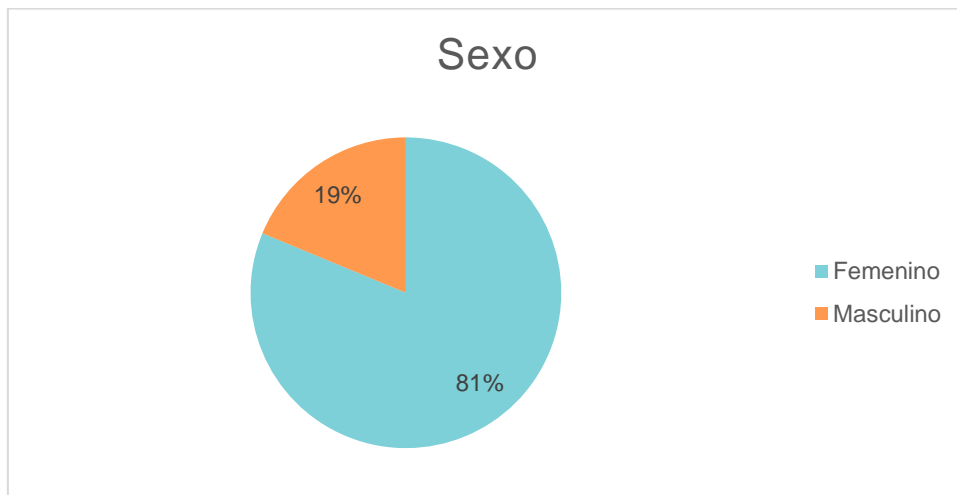
Como parte del desarrollo de los resultados, en primer lugar, mediante la aplicación de un cuestionario se logró determinar el diagnóstico del clima laboral en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo de región Lambayeque, específicamente en el área de referencias 2020.

Figura 1. Edad de los encuestados



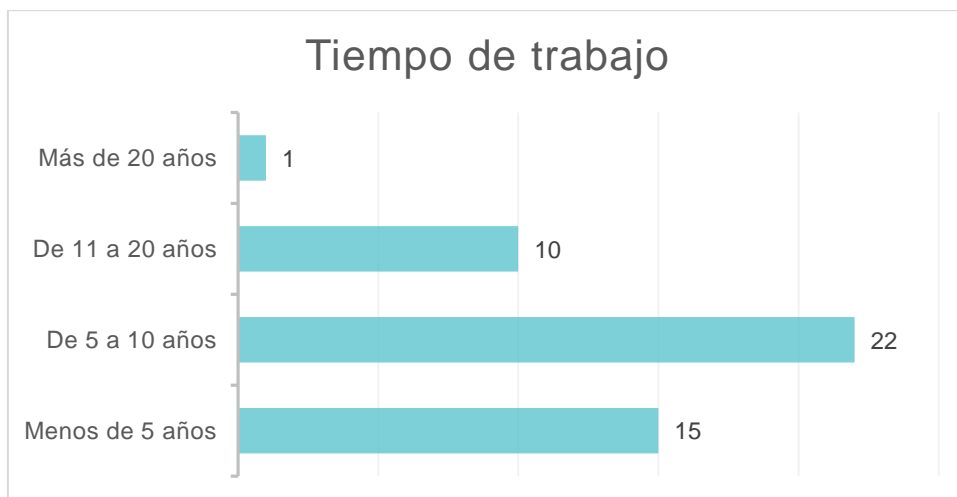
En relación con la edad de los encuestados, se puede apreciar que 32 de los 48 encuestados tienen edades de entre 31 a 40 siendo el grupo predominante con el 67% del total; seguido de 8 encuestados cuyas edades se encuentran entre los 41 a 50 años; 5 encuestados tienen edades de 51 años a más y solo 3 tienen edades por debajo de los 30 años.

Figura 2. Sexo de los encuestados



En relación al sexo de los encuestados, el 81% es de género femenino, mientras que solo el 19% son de género masculino.

Figura 3. Tiempo de trabajo



De los encuestados, 22 de ellos afirmaron tener de entre 5 a 10 años laborando en el hospital; así mismo, 15 de ellos tienen menos de 5 años en la institución: 10 de ellos tienen de entre 11 a 20 años y solo uno cuenta con más de 20 años laborando en el hospital.

Para el diagnóstico del clima laboral se ha elaborado un baremo en el que se categorizarán las respuestas de los trabajadores del hospital en 3 niveles, desde bajo hasta alto, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 3
Baremo de niveles para la variable estrés laboral

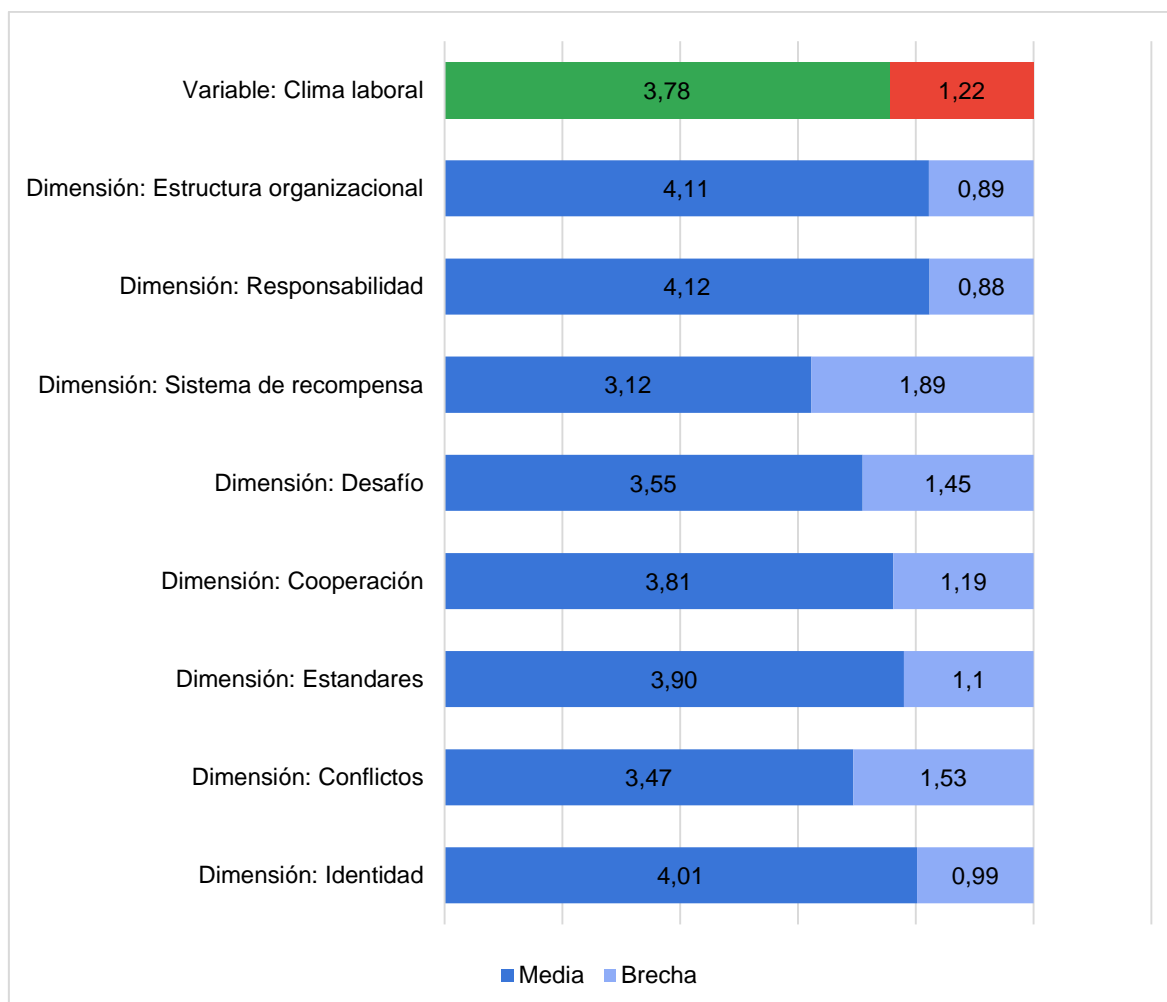
Nivel	Rango	
Bajo	-	1.67
Medio	1.68	3.35
Alto	3.36	5.00

Fuente: Elaboración propia

Este baremo indica que, si la media de respuesta de los trabajadores se encuentra en un rango Bajo, tendrá valores menores a 1.67; de ser un nivel medio, sus valores estarán comprendidos entre 1.68 a 3.35; y si resulta un nivel alto, sus valores serán de entre 3.36 a 5.00. El resultado de estos niveles parte de la escala tipo Likert realizada en el cuestionario en la que Nunca representa a 1 y Siempre a 5, del puntaje máximo se dividió entre 3 para obtener los rangos mostrados en la tabla.

Figura 4. Medias y brechas de las dimensiones clima laboral

Figura 5. Medias y brechas de las dimensiones clima laboral

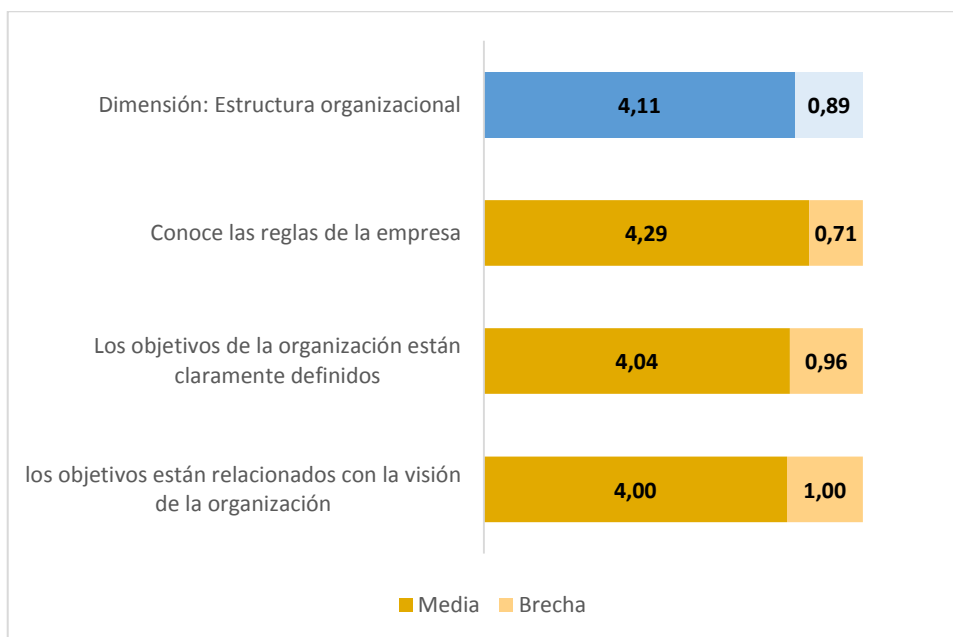


En la figura se puede apreciar que la variable Clima laboral tiene una media de respuestas de 3.78 y una brecha de 1.22, lo cual indica según el baremo, que el clima laboral tiene un nivel alto, infiriendo de esta manera que los 45 trabajadores del hospital cuentan con un buen clima laboral.

Por otro lado, se analizó también los niveles por cada una de las dimensiones; se puede apreciar que una de las dimensiones que presenta una mayor brecha, es la relacionada al sistema de recompensa puesto que tiene una media de 3.12 y una brecha de 1.89 siendo

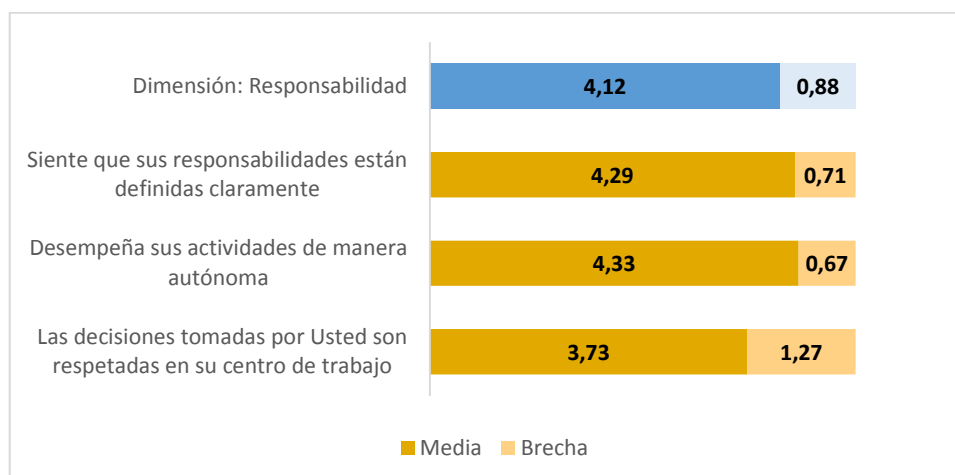
un nivel medio; otra de las dimensiones que tienen una brecha amplia es la relacionada con Conflictos, sin embargo, a pesar de la media de 3.47 esta se encuentra en un nivel alto, lo cual indica que hay un adecuado manejo de conflictos en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

Figura 6. Medias y brechas de la dimensión estructura organizacional



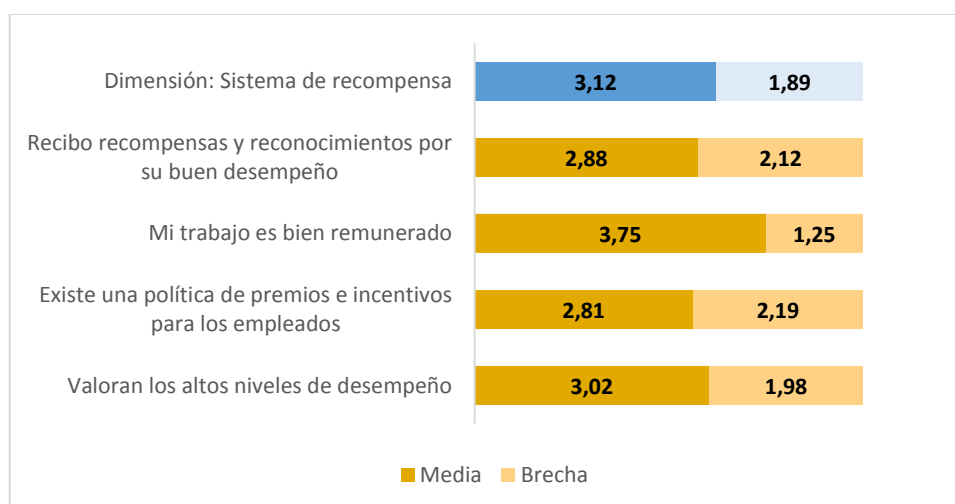
Con respecto a la dimensión estructura organizacional se puede apreciar que tiene un nivel alto en general con una brecha de apenas 0.89; así mismo cada uno de sus ítems tiene un nivel alto. Estos resultados indican que los trabajadores del hospital conocen las reglas, objetivos organizacionales y la visión de la empresa por lo cual conocen a detalle su estructura organizacional.

Figura 7. Medias y brechas de la dimensión responsabilidad



La dimensión responsabilidad presenta también un nivel alto, con una brecha de 0.88; así mismo todos sus ítems también cuentan con un nivel alto. Sin embargo, el único indicador que tiene una media baja (3.73) y una brecha de 1.27 es el correspondiente a la toma de decisiones y su aceptación en el trabajo, esto se debe a la diferencia de rangos correspondiente a la muestra que fue extraída, sin embargo, esto también demuestra una cierta falta de autonomía por parte de los trabajadores del hospital.

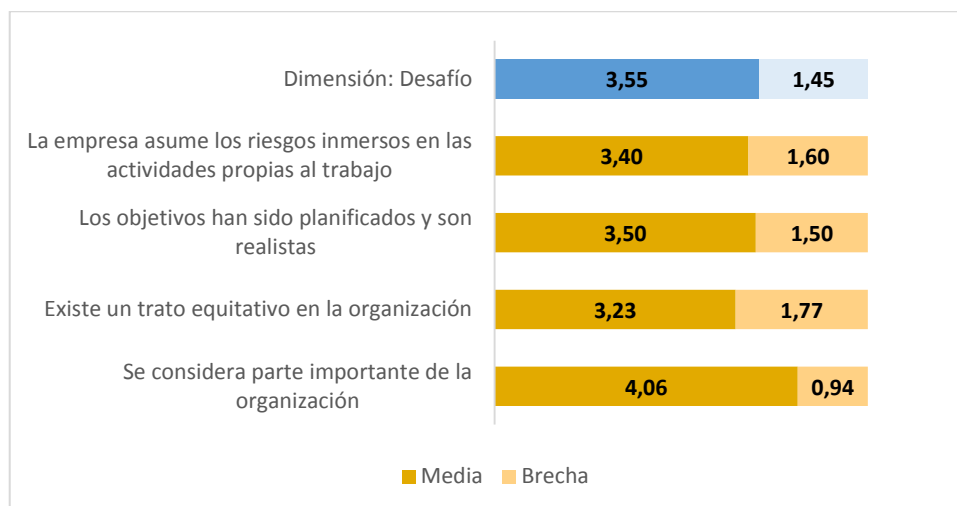
Figura 8. Medias y brechas de la dimensión sistema de recompensa



En la dimensión sistema de recompensa se puede apreciar que tiene un nivel medio, puesto que la media que presenta es de 3.12 y la brecha de 1.89. además, se puede apreciar

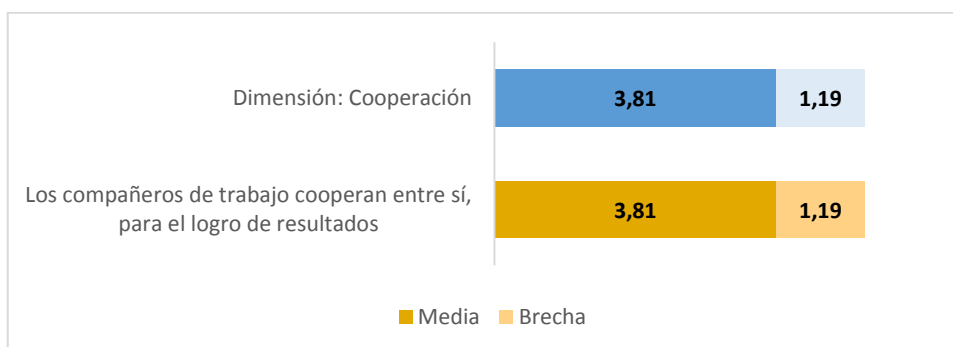
que todos los indicadores presentan un nivel medio, sin embargo, el indicador relacionado a la remuneración del trabajo presenta un nivel medio, por lo que a pesar de que el sistema de recompensas no es el de mayor nivel en comparación con las dimensiones antes vistas, lo compensa con la remuneración de sus trabajadores.

Figura 9. Medias y brechas de la dimensión desafío



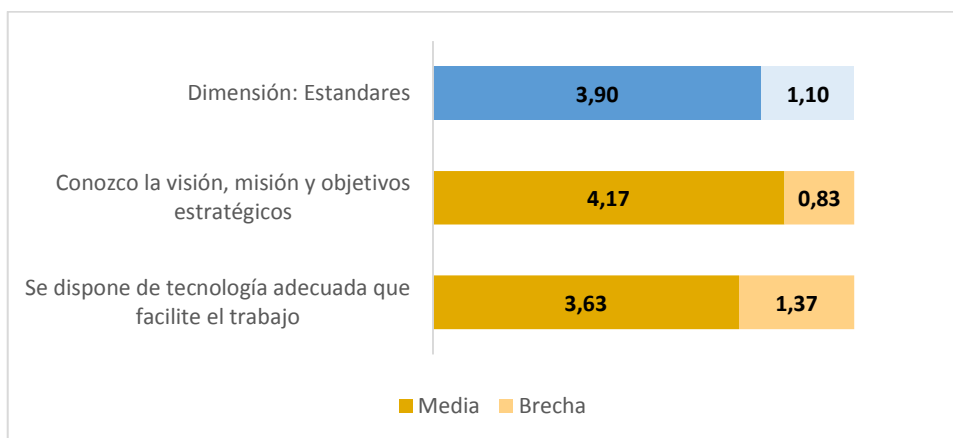
Con respecto a las medias y brechas de la dimensión desafío, se puede apreciar que esta presenta un nivel alto, con una media de 3.55 y una brecha de 1.45. además todos sus indicadores presentan un nivel alto a excepción del indicador referente al trato equitativo de la organización, en la que la media es de 3.23 y la brecha de 1.77. lo cual indica que el trato no es en cierta medida equitativo dentro de la organización. Por otro lado, hay una fuerte consideración por parte de los trabajadores al sentirse importantes dentro de la organización, puesto que este indicador tiene una de las medias más altas (4.06).

Figura 10. Medias y brechas de la dimensión cooperación



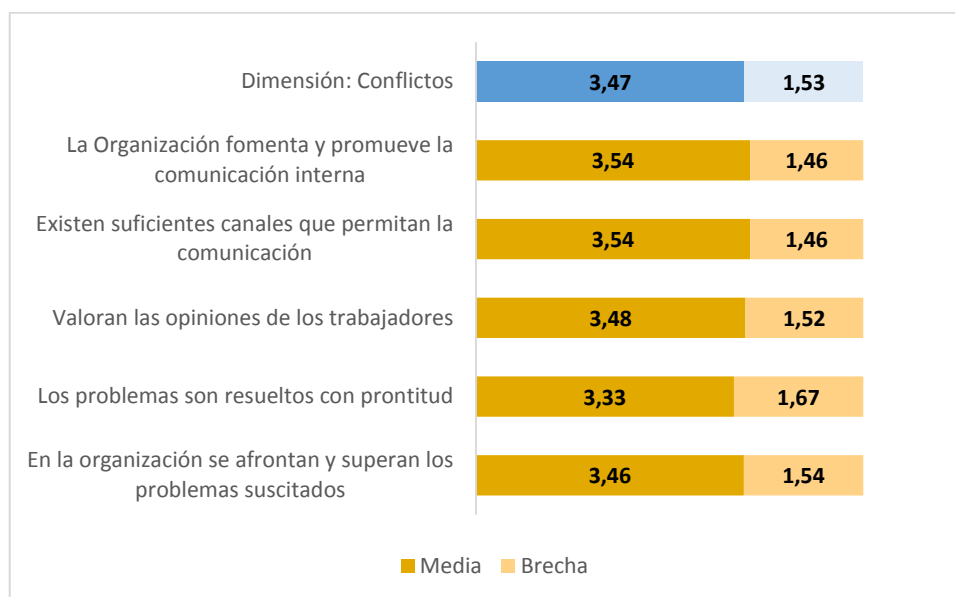
Continuando con el diagnóstico del clima laboral, la dimensión cooperación presenta un nivel alto con una media de 3.81. Así mismo, como tiene un solo indicador también tiene el mismo valor con un nivel alto, puesto que los encuestados afirmaron que hay cooperación entre los colegas de trabajo para conseguir resultados.

Figura 11. Medias y brechas de la dimensión estándares



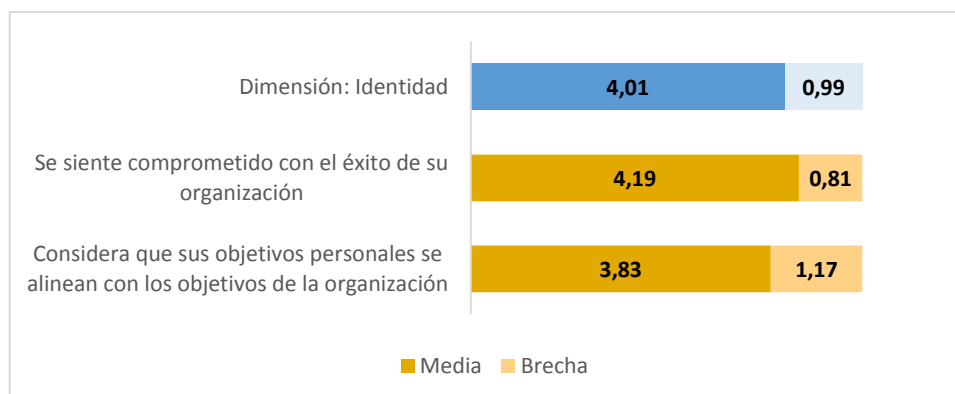
En cuanto a la dimensión estándares, se puede apreciar que cuenta con un nivel alto debido a la media de respuestas de 3.90. Esto se debe a que los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización (mostrando un nivel alto con una media de 4.17), y también, por la disposición tecnológica para facilitar su trabajo (con un nivel alto y una media de 3.63).

Figura 12. Medias y brechas de la dimensión conflictos



El nivel de la dimensión conflictos es alto, con una media de 3.47 y una brecha de 1.53; así mismo, cada uno de los indicadores presentan medias y brechas muy similares entre sí, presentando en su totalidad un nivel alto. Lo cual corresponde una buena gestión de conflictos por parte del hospital, debido a que dos de los indicadores con medias altas son los referentes a la promoción de la comunicación interna y la suficiencia de canales que permitan la comunicación (medias de 3.54 en ambos casos).

Figura 13. Medias y brechas de la dimensión identidad



Finalmente, la dimensión identidad presenta una media de 4.01 con una brecha de 0.99 siendo un nivel alto; así mismo, el sentirse comprometidos con el éxito de su organización cuenta con un nivel alto (media de 4.19 y una brecha de 0.81), además los encuestados aseguraron que sus objetivos personales se alineaban con los objetivos de la organización con una media de 3.83 y una media de 1.17. Estos resultados demuestran que los trabajadores del hospital muestran un alto grado de identidad, sintiéndose comprometidos con la organización y los objetivos de ésta.

OE2: Análisis del clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias - región Lambayeque 2020.

		CL	EO	RESP	SISR	DES	CO	EST	CON	IDN
CL	Correlación de Pearson	1	,771**	,626**	,765**	,934**	,744**	,871**	,889**	,757**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
EO	Correlación de Pearson	,771**	1	,586**	,449**	,671**	,487**	,681**	,648**	,525**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
RESP	Correlación de Pearson	,626**	,586**	1	,387**	,605**	0.242	,528**	,476**	,357*
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.007	0.000	0.097	0.000	0.001	0.013
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
SISR	Correlación de Pearson	,765**	,449**	,387**	1	,744**	,467**	,596**	,688**	,451**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001	0.007		0.000	0.001	0.000	0.000	0.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
DES	Correlación de Pearson	,934**	,671**	,605**	,744**	1	,620**	,785**	,864**	,639**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
CO	Correlación de Pearson	,744**	,487**	0.242	,467**	,620**	1	,564**	,580**	,651**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.097	0.001	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
EST	Correlación de Pearson	,871**	,681**	,528**	,596**	,785**	,564**	1	,796**	,595**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
CON	Correlación de Pearson	,889**	,648**	,476**	,688**	,864**	,580**	,796**	1	,572**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
IDN	Correlación de Pearson	,757**	,525**	,357*	,451**	,639**	,651**	,595**	,572**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.013	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48

Fuente: Elaboración propia

Notas: CL (Clima laboral), EO (Estructura organizacional), RESP (Responsabilidad), SISR (Sistema de recompensa), DES (Desafío), CO (Cooperación), EST (Estándares), CON (Conflictos), IDN (Identidad)

En cuanto al análisis del clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo en el área de referencias se puede apreciar que todas sus dimensiones son estadísticamente significativas (p-valor: 0.000). Así mismo, se puede apreciar que de todas las dimensiones, la dimensión Desafío es la que tiene un mayor coeficiente de correlación de Pearson con un valor de 0.934; seguido de conflictos y estándares con coeficientes de 0.889 y 0.871 respectivamente, teniendo todos ellos una correlación muy alta con la variable Clima laboral.

Se puede evidenciar además que hay algunos indicadores cuyo grado de correlación es alto o moderado, como las dimensiones Estructura organizacional (Coef. Pearson de 0.771), Sistemas de recompensas (Coef. Pearson de 0.765), Cooperación (Coef. Pearson de 0.744) e Identidad (Coef. Pearson de 0.757). Mientras que la dimensión que presenta un coeficiente moderado es la de Responsabilidad con un coeficiente de 0.626.

Capítulo IV. Discusión

A partir de los hallazgos encontrados, se acepta la hipótesis planteada por el investigador la cual establece que las estrategias coaching permiten mejorar significativamente el clima laboral en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo de la Región Lambayeque tal y como se encuentra en la propuesta de investigación.

Los resultados obtenidos guardan cierta relación con Atta et al. (2019) en la que obtuvieron que el coeficiente de correlación de Pearson mostró una relación positiva entre el clima organizacional y el rendimiento de los empleados con un coeficiente de correlación de 0.934, por otro lado, los resultados hallados demuestran que tanto la cooperación, identidad y responsabilidad muestran una correlación moderada con un coeficiente de 0.744, 0.757 y 0.626 respectivamente; siendo las tres dimensiones estadísticamente significativas. Con estos resultados se puede apreciar la importancia entre el clima organizacional con el desempeño del empleado desde el punto de vista de la cooperación, identidad y responsabilidad que tengan hacia la empresa. Sin embargo, la correlación moderada podría ser explicada en base a los hallazgos de Atta et al. (2019) quienes afirmaron que en el sector salud existen ciertas brechas entre lo que el empleado desea con las facilidades que les brinda su empleo dentro de su clima laboral, los resultados demostraron que el clima laboral es alto en esta investigación, sin embargo eso no se refleja por parte de los resultados estadísticos en la que el clima laboral tiene un nivel medio (con una brecha de 1.22), siendo la dimensión relacionada al sistema de recompensa con una brecha de 1.89 colocando a dicha dimensión en un nivel medio.

Rusu y Avasilcai (2014) , en cuya investigación correlacionó el clima organizacional con la motivación, en la que obtuvo un coeficiente de correlación de 0.67 con una significancia de 0.000, como punto de discusión se tomará en cuenta la motivación

extrínseca la cual obtuvo una correlación de 0.53 y un nivel de significancia de 0.000; en contraste con el presente trabajo, se puede comparar con la correlación entre clima laboral y sistema de recompensa, la cual obtuvo un Coef. Pearson de 0.765 con una significancia de 0.000. Estos resultados llegan a la conclusión que un buen ambiente laboral puede influir positivamente en la motivación y cooperación de los empleados, puesto que en esta investigación se halló una correlación positiva de 0.744 y estadísticamente significativa con el clima organizacional. Es por dicho motivo que, Veloz (2017) el cual asevera que para un mejor clima organizacional es desarrollar el liderazgo y la motivación en el equipo mediante programas de coaching.

Otros autores complementan lo hallado en la presente investigación, como es el caso de Zamin y Hussin (2021) en cuyos resultados mostraron que una relación altamente significativa (Sig. 0.04) entre el clima y el compromiso laborales, por otro lado en la presente investigación, se puede comprar con los resultados de la dimensión cooperación con clima laboral en la que el nivel de significancia fue también de 0.000, en donde ambos valores son menores a 0.05.

Además, Puspitawati y Atmaja (2019) hallaron que el clima organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el compromiso organizacional (coeficiente de correlación de 0.653 y un nivel de significancia de 0.000), mientras que en la presente investigación la dimensión que más se asemeja es la de cooperación en la que hubo una correlación de 0.744 y un nivel de significancia de 0.000); los resultados en ambos casos indican que el compromiso organizacional se relaciona en un 65.3% a la variable clima organizacional, mientras que la cooperación explica la relación con el clima laboral en un 74.4%. También se halló que los empleados tendrán un alto compromiso con la empresa si se crea un buen clima organizacional puesto que un compromiso elevado puede reducir la intención de

abandonar la empresa, en esta investigación si bien no se ha estudiado la rotación, tiene que ver en gran medida con la identidad que los trabajadores tienen con la organización, en la que el clima laboral se correlaciona positivamente en un 0.757 con una significancia de 0.000 con la dimensión identidad.

Sin embargo, los resultados no concuerdan con Rossy y Vivian (2016) en cuya investigación concluyó que los factores que determinan el clima organizacional fueron la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, factores que afectan regularmente a las diferentes áreas de trabajo. sin embargo, el involucramiento laboral se puede contrastar con la identidad y cooperación de los trabajadores en el clima organizacional, en la que se halló relación estadísticamente significativa con correlaciones de 0.757 y 0.744 respectivamente.

Finalmente hay resultados que estudiaron la correlación del clima laboral con otras variables, como es el caso de Haugsnes (2016) quién obtuvo como resultados que el compromiso laboral se ve notablemente fortalecido por el adecuado clima laboral. Además Urbano (2018) concluyó que el coaching está relacionado con un buen clima en la organización.

Capítulo V. Propuesta

Estrategia De Coaching Equipo Para Mejorar El Clima Laboral

Propuesta de programa de coaching para los trabajadores de área de referencias del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo - región Lambayeque.

5.1 Descripción del entorno del Equipo Laboral

En el área de referencias del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, se encuentra formado 45 trabajadores entre los cuales existen 1 jefe de archivo, 1 jefe de referencia, 1 coordinadora de admisión y 42 empleados. “El sistema de referencia y contrarreferencia articula la atención entre los establecimientos de salud a través de las Unidades de Referencias, las cuales son encargadas de evaluar y gestionar la primera cita de los pacientes a otro establecimiento, así como las contrarreferencias”.

Del equipo laboral el 67% está formado por trabajadores entre edades de 31 a 40 años; siendo el 81% mujeres se ha observado una problemática referida al clima laboral, asimismo el 82% está formado por trabajadores con antigüedad menor de 10 años; estando el 18% formado por trabajadores de 10 años a más.

Se realizó el diagnóstico del clima laboral encontrándose que las dimensiones sistemas de recompensa, conflictos, desafíos, cooperación y estándares tienen un alto índice de correlación; por ello se presenta a continuación una propuesta de estrategia para la mejora del clima laboral.

5.2 Identificación del problema identificado.

De acuerdo al análisis de los aspectos críticos se evidencian que existen mayores brechas en las dimensiones del sistema de recompensas, conflictos y desafíos; los cuales deben ser atendidos a través de estrategias de coaching para la mejora del clima laboral.

5.3 Justificación del Problema

El Coaching, se presenta como estrategia que provoca un cambio en todos los trabajadores incluyendo a los jefes del área, mejorando el clima laboral y con ello el desempeño de los trabajadores que se verá reflejado en productividad para el hospital y satisfacción para los asegurados.

Gracias a estas metodologías, todos los integrantes del área de referencias se convierten en agentes de cambio y asumen el compromiso activo en busca de alcanzar la visión institucional, desde los aportes propios de sus áreas. Estas herramientas, que están apoyadas por su beneficio en la mejora del clima laboral, facilitan al equipo de trabajo conocer su potencial y defina su camino para alcanzar los objetivos trazados.

5.4 Importancia y beneficios de la propuesta

- Fortalece el liderazgo.
- Fomenta el sentido de pertenencia.
- Aumenta la productividad.
- Mejora la comunicación.

5.5 Objetivo de la propuesta.

De acuerdo al problema identificado, el objetivo de la propuesta es mejorar clima laboral de los trabajadores del área de referencias del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

5.6 Logros que busca alcanzar.

La propuesta se pretende que el proceso de coaching disminuya las brechas en las dimensiones del sistema de recompensas, conflictos y desafíos; así también potenciar a las dimensiones como identidad, responsabilidad y estructura organizacional, la propuesta de coaching pretende desarrollar competencias, en cada uno de los trabajadores en sus formas de pensar,

de actuar, de sentir y de relacionarse, para que se logre los compromisos de gestión, que hacen posible el desarrollo exitoso del área.

5.7 Estrategias

Para el desarrollo de la presente propuesta se hará uso del método GROW cuyas siglas significan G: Goal o aspiraciones; R: Reality o situaciones actuales; O: Options o fortalezas, recursos y W: Way forward o camino a seguir.

Durante el proceso se debe iniciar a través de los siguientes pasos:

- (1) Identificar y definir las metas a alcanzar
- (2) Diagnosticar la situación actual del equipo de trabajo del área de referencias del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.
- (3) Explorar las oportunidades en búsqueda de opciones de solución.
- (4) Planificar y comprometerse en el desarrollo de lo planteado.

Además de los pasos anteriores mencionados, se deben hacer uso de estrategias de comunicación en el proceso de coaching como, por ejemplo:

- Escucha activa, basado en que todos los integrantes del equipo de trabajo desarrollen esta habilidad que permitirá incrementar el nivel de autoconocimiento.
- Empatía, a través de la generación de una comunicación accesible y fluida.
- Motivar al equipo a través del reconocimiento de sus logros y talentos.
- Crear responsabilidad y compromiso, definiendo claramente sus alcances y responsabilidades.
- Feedback.

5.8 Fases de la propuesta

Fase	Objetivo	Actividades		Indicador	Meta	Periodo	Responsable
Fases previas	Reunión de exposición del problema, firma de contratos Coach y Gerente de organización (notariado)						
Exploración	· Conocer el clima institucional y las relaciones interpersonales e intrapersonales de los integrantes del área de referencias del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.	· Entrevistas personalizadas. · Encuestas sobre el compromiso de cada uno de los trabajadores del área.	* *	jefe de archivo, jefe de referencia, coordinadora de admisión. 42 empleados del área.	100%	Marzo	Jefes y coach
Enfocar	· Dirigir el trabajo de los trabajadores en el cumplimiento de los compromisos de gestión a través del trabajo en equipo y de manera colaborativa.	· clarificar el objetivo-resultado y deducir los valores que lo generan, explicar las posibles creencias limitadoras y diseñar un plan de acción para construir o incrementar las habilidades necesarias.	*	Matriz de objetivos y plan de acción	100%	Abril - diciembre	jefe del área y coach
Analizar	Observar los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas en la fase de la exploración	· Asesorar a la persona sobre las áreas en las que hay margen para la mejora, tratando que se dé cuenta de sus puntos débiles y fuertes por sí misma. · Revisar los objetivos personales u organizativos de manera que sean claros y específicos, desafiantes, medibles y limitados en el tiempo	* *	4 asesorías individuales y 6 grupales N° de matrices de objetivos	100%	Abril	jefe del área y coach
	Establecer un plan de acción.	· La fase está integrada por una serie de sesiones grupales con los trabajadores del área de referencias. Además, el coach facilita los conocimientos y las técnicas	*	Sesiones grupales	100%	Abril	jefe del área y coach

5.9 Actividades Por etapa

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN: POTENCIAR LAS CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE REFERENCIAS DEL HOSPITAL ALMANZOR AGUINAGA ASENJO

ETAPA 1

PARA JEFES

- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Productividad
- Identidad

ETAPA 2

PARA EQUIPO

- Conocimiento de sí mismo
- Fortalezas y debilidades.
- Empatía
- Habilidades sociales

ETAPA 3

PARA AMBOS

- Visión, Misión, Objetivos organizacionales.
- Responsabilidades
- Claridad de roles.
- Compromiso
- Confianza y comunicación.
- Solución de conflictos.
- Relaciones inter e intra personales.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Como conclusión general, se puede afirmar que la propuesta de un modelo mediante estrategias de coaching permite mejorar el clima laboral en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias – región Lambayeque -2020.

(1) El clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo región Lambayeque área de referencias en el 2020 es alto con una media de respuesta de 3.78 y con una brecha de 1.22, colocando dicho indicador en un nivel medio según la baremación establecida.

(2) El clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo área de referencias - región Lambayeque en el 2020 a pesar de encontrarse en un nivel alto, el sistema de recompensas no lo es así, puesto que presenta una media de 3.12 con una brecha de 1.89 posicionándose en un nivel medio.

(3) La estrategia de coaching a emplear en el área de referencias del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo - región Lambayeque 2020. De acuerdo al diagnóstico realizado se empleará el coaching mediante el método GROW, el cual busca elevar la conciencia y responsabilidad de los trabajadores del área de referencias del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo; este método también permitirá a los trabajadores analizar desde diferentes aristas la situación en la que se encuentren y a partir de ahí elaborar planes de acción ajustados a la realidad del entorno. Este método permite el crecimiento de todos los empleados incluyendo a los líderes; generando responsabilidades para cada uno.

(4) El capítulo 5 contiene el diseño de la propuesta de coaching, la cual ha sido elaborada de acuerdo al diagnóstico hecho en la presente investigación; ello permitirá

mejorar el clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo región Lambayeque área de referencias.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda al hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, en particular al área de referencias – región Lambayeque aplicar las medidas planteadas en la propuesta para mejorar el clima laboral a través de las estrategias de coaching.

(1) Se recomienda al hospital Almanzor Aguinaga Asenjo evaluar el clima laboral periódicamente para asegurar el buen nivel, además de implementar las medidas establecidas en la propuesta para alcanzar niveles más altos en el clima laboral.

(2) Mejorar el sistema de recompensas del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo en el área de referencias de la región Lambayeque, debido a que este factor no beneficia al clima laboral, por lo que, en base a las medidas planteadas y a los hallazgos de esta investigación, se deben llevar a cabo medidas para mejorar el sistema de recompensas.

(3) Implementar la propuesta de coaching de acuerdo al método GROW; el mismo que puede ser replicado en otras áreas del Hospital con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales.

Referencias Bibliográficas

- Atta, H., Hussain Lashari, R., Hussain Rana, A., Atta, S., & Hasnain Nazir, S. (2019). The Role of Organizational Climate on Employee Performance: An Empirical Study of Government Hospitals of Lahore, Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(4), 56-63. www.european-science.com<http://www.european-science.com>56
- Haugnes, E. (2016). *Investigating the Effect of Organizational Climate on Work Engagement*. April, 23. https://www.researchgate.net/profile/Raja_Sambandam/publication/343932928_INVESTIGATING_THE_EFFECT_OF_ORGANIZATIONAL_CLIMATE_ON_INNOVATIVE_WORK_BEHAVIOUR_IN_MANUFACTURING_INDUSTRIES_ANNAMALAI_UNIVERSITY/links/5f488e4492851c6cfdeeb7c8/INVESTIGATING-THE-EFF
- Puspitawati, N. M. D., & Atmaja, N. P. C. D. (2019). The Role of Organizational Commitment Mediating Organizational Climate with Turnover Intention. *International Journal of Applied Business and International Management*, 4(3), 23-32. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v4i3.680>
- Rossy, Cabrera Cornejo; Vivian, G. M. (2016). Propuesta Para Mejorar El Clima Laboral En La Empresa Pacifico Seguros S, en la Sucursal de la ciudad de Chiclayo, 2014. En *USAT*. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/844/1/TL_CabreraCornejoRossy_GamaraMoralesVivian.pdf
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>
- Urbano Serrano, S. (2018). “APLICACIÓN DEL COACHING EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALIMENTOS Y BEBIDAS GOURMET SAC 2018 – 2019”. *Universidad Privada del Norte*, 2016-2017. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291>
- Veloz, H. (2017). Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador. *Programa de Maestría en Dirección de Empresas*, 1-87. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5432/1/T2144-MBA-Veloz-Aplicacion.pdf>
- Zamin, S. A., & Hussin, F. (2021). Effect of Leadership Styles and Work Climate on Job Performance: A Mediating Role of Organizational Commitment among University Lecturers in Pakistan. *Ilkogretim Online*, 20(2), 497-505. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.54>

Anexos

CUESTIONARIO



I. Información del instrumento

Dirigido a Trabajadores del área de referencias del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo

Objetivo: “Diagnosticar el clima laboral del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo región Lambayeque área de referencias 2020.”

Tipo de cuestionario: Individual y anónimo

Instrucciones: Marque con un aspa (X) o complete según corresponda

Datos Generales

1- Edad

- a. Menos de 30
- b. 30 a 40 años
- c. 41 a 50 años
- d. 51 a más

2- Sexo

- a. Femenino
- b. Masculino

3- Tiempo de trabajo

- a. Menos de 5 años
- b. De 5 a 10 años
- c. De 10 a 20 años
- d. Más de 20 años

ITEMS	Casi				
	Siempre	siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Conoce las reglas de la empresa					
Los objetivos de la organización están claramente definidos					

	Los objetivos están relacionados con la visión de la organización					
	Siente que sus responsabilidades están definidas claramente					
	Desempeña sus actividades de manera autónoma					
	Las decisiones tomadas por Usted son respetadas en su centro de trabajo					
	Recibo recompensas y reconocimientos por su buen desempeño					
	Mi trabajo es bien remunerado					
	Existe una política de premios e incentivos para los empleados					
0	Valoran los altos niveles de desempeño					
1	La empresa asume los riesgos inmersos en las actividades propias al trabajo					
2	Los objetivos han sido planificados y son realistas					
3	Existe un trato equitativo en la organización					
4	Se considera parte importante de la organización					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí, para el logro de resultados					
6	Conozco la visión, misión y objetivos estratégicos					
7	Se dispone de tecnología adecuada que facilite el trabajo					
8	La Organización fomenta y promueve la comunicación interna					

9	Existen suficientes canales que permitan la comunicación					
10	Valoran las opiniones de los trabajadores					
11	Los problemas son resueltos con prontitud					
12	En la organización se afrontan y superan los problemas suscitados					
13	Se siente comprometido con el éxito de su organización					
14	Considera que sus objetivos personales se alinean con los objetivos de la organización					

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

Yo, M. Sc. Angela Yanina Castro Espinoza, Docente¹/Asesor de tesis²/

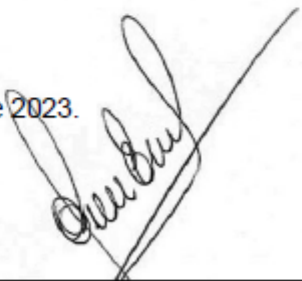
Revisor del trabajo de Investigación³, del estudiante,

Avilés Vilela Fiorella Giannina

Titulada: "Propuesta De Estrategias De Coaching Para Mejorar El Clima Laboral En El Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – Área De Referencias – Región Lambayeque – 2020"; luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de **18%** verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 05 de mayo de 2023.



M.Sc. Angela Yanina Castro Espinoza
DNI 41594984
ASESORA

TESIS IF

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	17%	4%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJO DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	www.deustosalud.com Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
6	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	core.ac.uk Fuente de Internet	1%
8	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	1%



M. Sc. Castro Espinoza Angela Yanina

DNI 41594984

Asesora

10	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1 %
11	bibliotecadigital.udea.edu.co Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	search.ndltd.org Fuente de Internet	<1 %
14	www.chiclayoenlinea.com Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
16	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.umb.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
19	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
21	repositorio.puce.edu.ec	



M. Sc. Castro Espinoza Angela Yanina

DNI 41594984

Asesora

	Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
25	ar1.bumeran.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo


M. Sc. Castro Espinoza Angela Yanina**DNI 41594984****Asesora**



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **Fiorela Aviles**
 Título del ejercicio: **INFORME FINAL**
 Título de la entrega: **TESIS IF**
 Nombre del archivo: **AVILES_FIORELA_TESIS.docx**
 Tamaño del archivo: **690.47K**
 Total páginas: **52**
 Total de palabras: **10,295**
 Total de caracteres: **56,875**
 Fecha de entrega: **06-may.-2023 08:30a. m. (UTC-0500)**
 Identificador de la entrega: **2085884635**



Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.

M. Sc. Castro Espinoza Angela Yanina

DNI 41594984

Asesora