



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**PROGRAMA DE COACHING PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
DE PRODUCCIÓN**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

VALERIA JESENIA BARRENO HINOJOSA

Director:

MG. ELEONOR VIRGINIA PARDO PAREDES

Ambato – Ecuador

Junio 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PROGRAMA DE COACHING PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

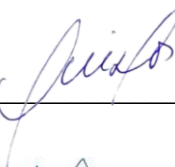
Autora:

BARRENO HINOJOSA VALERIA JESENIA

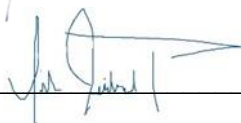
Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.
CALIFICADOR

f. 

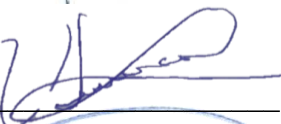
Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.
CALIFICADOR

f. 

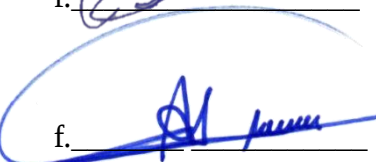
Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Varna Hernández Junco, PhD.
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL

f. 

Ambato – Ecuador

Junio 2021

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **VALERIA JESENIA BARRENO HINJOSA**, con **CC. 055021385-4**, autora del trabajo de graduación intitulado: “PROGRAMA DE COACHING PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, junio 2021



VALERIA JESENIA BARRENO HINJOSA

CC. 055021385-4

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecer a mis padres Fanny Hinojosa y Pedro Barreno, quienes han estado a mi lado apoyándome en todo momento, por los consejos que me han dado a lo largo de mi vida, por los valores con los que me han inculcado, por estar ahí cuando más lo he necesitado y por todo su amor.

También, quiero agradecerles a mis hermanos Mayra Barreno y Andres Barreno, quienes me han acompañado a lo largo de mi vida y me han ayudado cuando lo he necesitado.

Asimismo, quiero agradecer a Luis, quien me ha acompañado durante mi vida universitaria, por todos sus consejos, por siempre escucharme, por ser mi confidente y estar al pendiente de mí.

Por último, quiero agradecer a mis profesores, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias con nosotros durante toda la carrera.

Valeria Jesenia Barreno Hinojosa

DEDICATORIA

Se lo dedico a todas las personas que día a día están luchando por su vida o por sus sueños.

Valeria Jesenia Barreno Hinojosa

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo validar un programa de *coaching* para el fortalecimiento del liderazgo y el compromiso organizacional en una empresa de producción de Ambato. Actualmente existe incertidumbre e inestabilidad entre el personal: el índice de rotación ha aumentado y los trabajadores evidencian poca iniciativa para realizar sus actividades laborales. Este tema responde al objetivo del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, referido a impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. Es un estudio de tipo cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal, alcance descriptivo y correlacional. Se trabajó con la población de producción conformada por 11 supervisores y 142 trabajadores de la empresa CIAUTO. Se utilizó el Test de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard (1974); el test de percepción de liderazgo de Mellado – Ruiz (2005) y el test de compromiso organizacional de Meyer & Allen (1997), en los cuales, se utilizó análisis factorial. Como resultado: los estilos de liderazgo que más predominan son Ordenar y Persuadir, y en respecto del compromiso organizacional el Compromiso de Continuidad. Por lo tanto, se realizó un programa de *coaching* enfocado a estos dos aspectos, que presenta dos fases orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo detectados y el nivel de compromiso organizacional en la empresa; este programa fue validado por especialistas y beneficiarios.

Palabras clave: *Coaching*, Liderazgo, Compromiso organizacional, Empresa de producción

ABSTRACT

This research aims to validate a coaching program for strengthening leadership and organizational commitment of a production company in Ambato. Nowadays, there is uncertainty and instability among the staff; the turnover rate has increased and workers show little initiative to carry out their work activities. This research responds to the objective of the National Development Plan called "All a Life", to boost productivity and competitiveness for sustainable economic growth in a redistributive and supportive way. It is a quantitative study, non-experimental design, cross-sectional, descriptive and correlational scope. It worked with the production population made up of 11 supervisors and 142 workers. The Situational Leadership Test of Hersey & Blanchard (1974) was used; the leadership perception test by Mellado - Ruiz (2005) and the organizational commitment test by Meyer & Allen (1997), in which factorial analysis was used. As results, it was obtained that the most predominant leadership styles are ordering and persuading, and with regard to organizational commitment, the one that predominates is the commitment to continuity. Therefore, a program of coaching, was offered based on those aspects to improve leadership and strengthen organizational commitment in the company.

Keywords: Coaching, Leadership, Organizational commitment, Production company

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1 <i>Coaching</i> empresarial	6
1.1.1 Definiciones de <i>coaching</i> empresarial	6
1.1.2 Definición de <i>Coach</i> y sus Habilidades.....	7
1.1.3 Proceso de <i>Coaching</i> y sus Etapas	8
1.1.4 Ejercicio de <i>Coaching</i> Empresarial.....	10
1.2 Liderazgo.....	11
1.2.1 Definición de Liderazgo	11
1.2.2 Teorías clásicas de liderazgo	13
1.2.3 Estilos de Liderazgo	14
1.3 Compromiso organizacional.....	16
1.3.1 Definición de Compromiso Organizacional y sus Dimensiones	16
1.3.2 Factores del Compromiso Organizacional.....	18
1.3.3 Medición y evaluación del Compromiso Organizacional	19
1.4 Antecedentes de investigación de <i>coaching</i> , liderazgo y compromiso organizacional.....	20
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	24
2.1 Modalidad de investigación.....	24
2.2 Alcance de investigación.....	24
2.3 Corte temporal de la investigación	25
2.4 Técnicas e Instrumentos.....	25
2.5 Población y Características de los participantes.....	28
2.6 Procedimiento.....	30
CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	32

3.1	Resultados del Test de Liderazgo Situacional.....	33
3.2	Resultados del Test de Percepción de Liderazgo	34
3.3	Resultados del Test de Compromiso Organizacional	37
3.4	Correlación en los resultados de Percepción de Liderazgo y Compromiso Organizacional	38
3.5	Programa de <i>Coaching</i>	41
3.5.1	Fase de entrenamiento de liderazgo para los supervisores de la empresa	42
3.5.2	Fase de capacitación en compromiso organizacional para los supervisores y operarios	43
3.6	Validación de la propuesta	45
3.6.1	Validación por Especialistas	45
3.6.2	Validación por Beneficiarios	47
	CONCLUSIONES	48
	RECOMENDACIONES	50
	BIBLIOGRAFÍA	51
	ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas del Proceso de <i>Coaching</i>	9
Tabla 2. Teorías Clásicas de Liderazgo	14
Tabla 3. Estilos de Liderazgo Situacional.....	15
Tabla 4. Instrumentos de Medida del Compromiso Organizacional	20
Tabla 5. Sexo de los empleados.....	29
Tabla 6. Edades de los empleados	29
Tabla 7. Autoidentificación de los empleados	29
Tabla 8. Nivel de instrucción de los empleados	30
Tabla 9. Área de trabajo	30
Tabla 10. Estadístico de fiabilidad con alfa de Cronbach.....	34
Tabla 11. Análisis descriptivo del Test de Percepción de Liderazgo	34
Tabla 12. Estadístico de fiabilidad con alfa de Cronbach.....	37
Tabla 13. Análisis descriptivo del Test de Compromiso Organización.....	37
Tabla 14. Prueba de Normalidad del Cuestionario de Percepción de Liderazgo	39
Tabla 15. Prueba de Normalidad del Cuestionario de Compromiso Organizacional	39
Tabla 16. Correlación entre las dimensiones de Percepción de Liderazgo y Compromiso Organizacional.....	40
Tabla 17. Entrenamiento de liderazgo para los supervisores de la empresa	42
Tabla 18. Capacitación en compromiso organizacional para los supervisores y operarios .	43
Tabla 19. Estructura de la aplicación de actividades dinámicas en la fase de compromiso organizacional.....	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Liderazgo Situacional	57
Anexo 2: Cuestionario de Percepción de Liderazgo.....	60
Anexo 3: Cuestionario de Compromiso Organizacional	61
Anexo 4: Cuestionario de Evaluación para Especialistas	62
Anexo 5: Cuestionario de Evaluación para Especialistas	64
Anexo 6: Cuestionario de Evaluación para Especialistas	66
Anexo 7 Cuestionario de Evaluación para Especialistas	68
Anexo 8: Cuestionario de Evaluación para Beneficiario	70

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas se enfocan en que los empleados mejoren su desempeño laboral para potencializar el clima organizacional, por lo que, últimamente las grandes compañías, se han interesado en aplicar *coaching* empresarial, puesto que, a diferencia de rotar al personal, el potenciarlo será más efectivo. También, las empresas optan por enfocarse en que las personas sean más comprometidas con la misma: desarrollar un sentido de pertenencia fuerte, que fortalezca la motivación en las personas.

El liderazgo y el *coaching* empresarial posibilitan el desarrollo tanto del empleado como de la empresa, enfocado a la productividad y mayores ingresos para ésta. ASESCO (2018) menciona que los profesionales a través del *coaching* tendrán la capacidad de potencializar sus competencias, enfrentarse a nuevas situaciones, mejorar el liderazgo, dominar la comunicación, motivar al equipo y gestionar al personal. Como se observa, el *coaching* ayuda a que las personas, se autodesarrollen y esto beneficia a la organización. También, tiene como objetivo poder resolver los problemas internos y externos de la empresa.

La función del *coaching* empresarial es que las personas encuentren su propia motivación, para que al momento de tomar decisiones o resolver problemas sean capaces de hacerlo. Según, Maceo y Montero (2018), el *coaching* está orientado a personas, que se encuentran en el ámbito de las empresas que desean mejorar su desempeño laboral y tener un equilibrio entre su vida personal y laboral. Además, ayudará a los líderes a descubrir cuáles son sus habilidades más fuertes y a tener un mejor acercamiento con sus colaboradores y con la empresa.

Es importante mencionar que el presente proyecto está enfocado en tres de los objetivos del Plan Nacional Toda una Vida, entre, los cuales, se encuentran: garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas (objetivo 1), esto permitirá que los empleados tengan una mejora calidad de vida laboral; así también, impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (objetivo 5), lo cual, ayudará tanto a la economía de la empresa como del país. Otro es, incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía

(objetivo 7), lo que permitirá que las personas estén más comprometidas con su trabajo. También, está orientado al objetivo del Ministerio de Trabajo, el cual, se refiere a incrementar el desarrollo del talento humano (objetivo 6), en miras a potencializar las competencias que tienen los empleados para beneficio tanto de ellos como de la organización. Asimismo, está relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (objetivo 8).

En la actualidad, existen diferentes antecedentes teóricos sobre estas variables. Díaz (2016), en su estudio plantea que el *coaching* es utilizado a nivel internacional por empresas grandes y exitosas, puesto que permite aprovechar el potencial humano, a través de la actualización de conocimientos e innovación de los diferentes espacios gerenciales. Es importante mencionar, que el *coach* (entrenador) necesita tener un conocimiento profundo sobre el cargo que ocupa el gerente, y de esta manera no solo ser un entrenador sino también, ser un consultor, el cual, le ayude a innovar los procedimientos de la empresa.

Por otra parte, existen estudios de liderazgo, como la investigación de Escandón y Hurtado (2016), quienes analizan la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas, a través de la aplicación de 306 encuestas, cuyos resultados presentan que la mayoría de las empresas exportadoras colombianas tienen un liderazgo democrático, puesto que sus empleados participan en la gestión y esta es la base de su éxito; añaden estos autores, que el trabajo en equipo es fundamental, pero es necesario un líder que conozca los procedimientos, sepa motivar a los subordinados e intervenir cuando sea necesario. Además, un buen líder desarrolla las capacidades necesarias para poder guiar a los demás hacia lo que se necesita hacer y de esta manera aprovechar las oportunidades empresariales.

El liderazgo incide en el comportamiento de los trabajadores, lo que incrementaría su compromiso; existen varios estudios sobre compromiso organizacional, como el realizado por Félix et al (2018), que abordan el compromiso organizacional en trabajadores de pequeñas y medianas empresas. Los resultados demuestran que no existen diferencias significativas de sexo en cuanto al compromiso organizacional; sin embargo, los trabajadores con sueldo base tienen un mayor compromiso, tanto en sus dimensiones de

afectivo, normativo y de continuidad, que los trabajadores con contrato temporal. Además, demuestran que el compromiso tiene relación con la cantidad de años laborados en la empresa. Los empleados que llevan de uno a dos años en la empresa muestran mayor compromiso normativo y de continuidad, mientras que los que llevan más de tres años muestran mayor compromiso afectivo.

Otro estudio sobre compromiso organizacional es el realizado por Peña et al (2016), para analizar el compromiso de los trabajadores de pequeñas empresas. Los resultados muestran que las características sociodemográficas: edad, género, antigüedad en la empresa, nivel de educación, etc., influyen directamente en los niveles de compromiso organizacional tanto afectivo, normativo y de continuidad. De igual manera, los autores al analizar los resultados de cada uno de los 60 trabajadores afirman que existe una asociación entre el compromiso afectivo con el compromiso normativo; el compromiso de continuidad con el compromiso normativo; y el compromiso afectivo con el compromiso de continuidad.

Existen varios estudios sobre la relación entre *coaching* y liderazgo, entre ellos se encuentran los de Podesta et al (2019), donde abordan el *Coaching* como herramienta gerencial, en este estudio se concluye que gracias al *coaching* los directivos desarrollan competencias, habilidades, conductas y actitudes que mejoran el desempeño tanto del personal como de la empresa, a la vez garantiza una mejor calidad de vida y se sienten más satisfechos con sus actividades laborales.

Por su parte, Barrón (2010), en su estudio sobre *coaching* en liderazgo empresarial. Los resultados demuestran que aproximadamente el 40% de empresas estadounidenses usan el *coaching* para formar excelentes líderes, puesto que el *coach* (entrenador) le ayuda a aprender a potencializar y/o desarrollar competencias, clarificar las metas y trabajarlas para que el *coachee* (cliente o paciente) logre alcanzarlas, mas no a enseñarle. Además, con el *coaching*, se obtiene más beneficios tanto para los empleados como para la empresa.

Actualmente en CIAUTO, una empresa de producción de la ciudad de Ambato y objeto de este estudio existe incertidumbre e inestabilidad entre el personal: el índice de rotación va en aumento y los trabajadores evidencian poca iniciativa para realizar sus actividades laborales. A partir de esta situación, se han observado varios estilos de liderazgo poco

efectivos para el desarrollo de una empresa, entre, los cuales, se mencionan: el estilo de liderazgo autocrático o autoritario, donde a los subordinados, se les indica cuáles son sus tareas y metas que alcancen de forma rígida e inflexible, lo cual, se entiende al líder como un ser autoritario y el único autorizado para tomar decisiones, pues no se toma en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores. En consecuencia, de esta situación, los colaboradores no se sienten suficientemente comprometidos con los valores y objetivos de la organización ni poseen sentido de pertenencia con la misma y tienen miedo de presentar iniciativas al momento de tomar decisiones.

Otro estilo de liderazgo, que se manifiesta en la empresa es el liberal o *laissez faire*: éste consiste en que es un líder más pasivo, no existe un control por su parte a los subalternos, permite que sus subordinados tomen decisiones y que se acrediten los logros a ellos: un líder nulo o casi imperceptible. Esto se ve reflejado en la delegación de muchas tareas a sus subordinados; como consecuencia, los colaboradores no reciben una guía ni tienen una figura de autoridad por parte de su supervisor y en consecuencia no se percibe su compromiso con las tareas.

El liderazgo afecta al tipo y grado de compromiso que tienen los trabajadores hacia la empresa: Si es un liderazgo que no se transmite adecuadamente, perjudicará en el trabajo en equipo y de la organización de la institución. Por lo tanto, el problema científico es: ¿Cómo se puede mejorar el liderazgo y el compromiso organizacional en una empresa de producción de Ambato?

Con lo anterior mencionado, la idea a defender, que se ha planteado es: La evaluación de las variables de liderazgo y compromiso organizacional permitirá elaborar un programa de *coaching* para su fortalecimiento en una empresa de producción de Ambato.

En virtud de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo general: Validar un programa de *coaching* para el fortalecimiento del liderazgo y el compromiso organizacional en una empresa de producción de la ciudad de Ambato. Además, se plantean los objetivos específicos siguientes:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente los programas de *coaching* para el fortalecimiento del liderazgo y el compromiso organizacional.

2. Diagnosticar los estilos de liderazgo y el nivel de compromiso organizacional en una empresa de producción de la ciudad de Ambato.
3. Determinar la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en una empresa de producción de la ciudad de Ambato.
4. Elaborar un programa de *coaching* para el fortalecimiento del liderazgo y el compromiso organizacional en una empresa de producción de la ciudad de Ambato.
5. Evaluar el programa de *coaching* para el fortalecimiento del liderazgo y el compromiso organizacional por criterios de especialistas y beneficiarios.

Se realizó una investigación de tipo cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal, con alcance descriptivo y correlacional, donde se trabajó con el 100% de la población del área de producción: 11 supervisores y 142 trabajadores. Los instrumentos, que se aplicaron son: El Test de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard (1974), el test de percepción de liderazgo de Mellado – Ruiz (2005) y el test de compromiso organizacional de Meyer & Allen (1997), validados en la investigación de Pardo-Paredes (2018), en el cual, se utilizó un análisis factorial y una prueba piloto con un Alfa de Cronbach de 0,938. Como resultados, se obtuvo un diagnóstico que refleja estilos de liderazgo, bajos niveles de compromiso organizacional y, finalmente, una correlación entre ambas variables. Mediante el programa de *coaching*, se espera mejorar el liderazgo y fortalecer el compromiso organizacional; por ello, fue validado por especialistas y beneficiarios.

El personal de la organización es uno de los beneficiados, pues en la actualidad las empresas, se enfocan en ser una entidad rentable y ser mejores que su competencia; para lograr su objetivo, satisfarán las necesidades de sus clientes con buenos productos. Además, las compañías son fundamentales para el desarrollo del país, pues generan empleo y contribuyen a la economía de la nación; esto no solo beneficia a los clientes internos (coordinadores, supervisores y subordinados), sino también, a los externos, entendiéndose como a los proveedores y consumidores del producto. Asimismo, su aporte metodológico, permitirá a mediano plazo aplicarse en esta institución y quizás en otras, con la adaptación correspondiente del programa de *coaching* y contribuir como punto de partida para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 *Coaching* empresarial

1.1.1 Definiciones de *coaching* empresarial

El *coaching* empresarial es una herramienta, que se enfoca en maximizar el talento, desarrollar y potenciar las habilidades personales y profesionales de los empleados de la organización, para que haya un mejor desempeño laboral y de esta manera alcanzar los objetivos de la empresa.

Al revisar información sobre *coaching* empresarial, Maceo y Montero (2018) afirman que su orientación es “a directivos y profesionales que buscan mejorar su desempeño dentro del ámbito laboral. A pesar de ello, uno de los objetivos frecuentes de este tipo de *Coaching* es el equilibrio entre la vida privada y el trabajo” (p. 89). Como se puede notar, esta herramienta es muy útil en las organizaciones. También, es un proceso de aprendizaje y acompañamiento para mejorar los procesos internos de los trabajadores.

El *coaching* según García (2013) “proviene de la Psicología y es una estrategia de modificación de la conducta, cuya aplicación representa un proceso de cambio, reflexión, autodescubrimiento, aprendizaje y acción” (p. 103). Esto ayuda a que la persona mejore en varios aspectos, los cuales, lo benefician para alcanzar sus metas planteadas. Además, INGELOM CONSULTORÍA, S.L. (2015), señala que “El *coaching* se hace para aumentar la proactividad y la motivación de las personas que desean mejorar a través de un cambio. Si no hay cambio, no hay *coaching*” (p. 33). El cambio proviene del *coachee* (empleado o paciente), solo él hará algo para mejorar en ciertos ámbitos.

Por otra parte, Podesta, Vigo, Ponce y Romero (2019), agregan que “el *coaching* se ha convertido en un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados” (p.907). Debido a esto, las organizaciones han optado por emplear *coaching*, para tener mejores resultados y que su empresa, se mantenga en crecimiento efectivo.

Además, Román y Fernández (2008), expresan que “La orientación del *coaching* es, por tanto, conseguir una apertura de conciencia, el desarrollo de las habilidades, el manejo de los estados de ánimo e intención de prácticas, además del apoyo para la adquisición de comportamientos y de actitudes adecuadas” (p. 16). Esto influye en sus índices de satisfacción, en su lugar de trabajo y con ello evidenciar su eficiencia al momento de desempeñar su labor.

1.1.2 Definición de *Coach* y sus Habilidades

La palabra *coach* significa entrenador, es quien incentiva o motiva y facilita el cambio en los colaboradores sin importar el rango de jerarquía. Según, Barrón (2010), “facilita el crecimiento personal y profesional de la persona, sin decirle lo que debe hacer, ni cómo hacerlo” (p.142). Así mismo, ayuda y asesora al *coachee*, para qué este sepa a donde se va, qué se quiere lograr y cómo se lo va a llevar a cabo. Además, tiene una visión inspiradora y que trasciende, debido a esto tiene la capacidad de dirigir a un grupo de personas para que ellas logren el cambio, que se espera. Según ASESICO (2018), el *coach* establecerá un “espacio de respeto y confianza mutua, donde los *coachees* se sientan cómodos/as para expresarse libremente” (p. 52). También, utiliza una serie de habilidades que lo ayuda a tener un buen proceso de *coaching*. Es por eso, que un *coach* no es un terapeuta o un psicólogo.

Existen varias habilidades que tendrán los *coaches*, entre ellas las más importantes según O'Connor (2004) son:

- **Relación interpersonal:** El *coach* construirá un espacio de respeto y confianza con el *coachee*, además, se trata de que los *coachees*, se hagan responsables de sus acciones y, se sientan más comprometidos con el proceso de *coaching*.
- **Escucha activa:** El *coach* está la mayoría del tiempo en silencio, escucha al *coachee*, pero sin juzgarlo. Toda su atención, se encuentra en el lenguaje verbal y no verbal del colaborador.

- **Autogestión:** En ningún momento el *coach* confunde sus emociones con la del *coachee* y conserva su propia perspectiva de la situación.
- **Indagación y preguntas:** Se refiere hacer preguntas reflexivas para que el *coachee* encuentre las respuestas por sí mismo y sea consciente de las incongruencias que existen entre sus pensamientos, emociones y acciones.
- **Feedback:** Para lograr una correcta retroalimentación es necesario ser directo, específico, honesto, cálido, empático y usar un lenguaje apreciativo y asertivo. Además, mencionará cuales son las fortalezas del *coachee* y mencionarle cuales son los hábitos que lo bloquean para alcanzar sus objetivos. Esto ayudara a que el colaborador, se sienta más comprometido con sus actividades laborales
- **Objetivos, valores y creencias:** El *coach* ayudará al *coachee* a superar creencias que lo limitan. Además, trabaja con él para definir los objetivos que quiere alcanzar, pero serán congruentes con los valores del colaborador.
- **Diseño de planes de acción y tareas:** El *coachee* anotará en una libreta los planes de acción que va a realizar y el *coach* realizará un seguimiento para verificar si se lleva a cabo y saber que estrategias funcionan. Además, propone tareas que ayuden a desarrollar habilidades, las cuales, tengan relación con las metas planteadas por el colaborador.

1.1.3 Proceso de *Coaching* y sus Etapas

El proceso de *coaching* comienza cuando la persona decide que necesita ayuda y, se dirige donde un *coach*, quien a través de varias sesiones ira asesorándole para alcanzar los objetivos, que se han planteado previamente y que la persona, se conecte consigo mismo en cuerpo, alma y mente. Según, ASESCO (2018)” Los coachees toman conciencia y se dan cuenta, mediante preguntas y dinámicas, de las creencias y/o patrones que les mantienen donde se encuentran y les impiden avanzar para alcanzar sus objetivos” (p. 26). Esto, se logra a través de una profunda introspección. Puesto que la tarea más importante del

coaching es aumentar la responsabilidad, la inteligencia y el control del *coachee* sobre su vida y explotar sus competencias.

López y Moreno (2013) formulan que “los procesos de *Coaching* son desarrollados por profesionales externos a la estructura organizativa, planificados periódicamente, y estratégicamente gestionados siguiendo programas personalizados” (p. 540). Se concluye, que una persona externa identifica mejor los problemas que tienen los empleados, puesto que, no se encuentra en la empresa y sus ideas son más amplias desde afuera, las cuales, ayudan a mejorar el rendimiento de los trabajadores y de esta manera alcanzar las metas, con características comunes: la empresa y el empleado tendrán los mismos objetivos.

Por tanto, el proceso de *coaching* se enfoca en el desempeño de los empleados y proporciona herramientas para lograr los objetivos planteados, esto a través de cuatro etapas según Wolf (2004), las cuales, son: introducción/apertura; exploración, comprensión e interpretación; expansión y cierre, vea la tabla 1. Los *coaches* en estas etapas aconsejan, guían y dan feedback. Además, estimula a que el colaborador encuentre las soluciones por sí mismo y proponen tareas que ayuden a desarrollar habilidades, esto lo logran gracias a que los *coaches* anticipan los problemas y obstáculos con los que se encontrará el *coachee*.

Tabla 1. *Etapas del Proceso de Coaching*

Etapas	Explicación
Etapas I: Introducción/apertura	- Se identifica quien solicita el proceso de <i>coaching</i>, puede ser: el <i>coacheado</i>, la empresa, etc. - Cuál es el motivo - Se crea un espacio de confianza y respeto mutuo, para que el diálogo fluya. Además, debe existir confidencialidad por parte del <i>coach</i>. - Se estipula el lugar y el horario
Etapas II: Exploración, comprensión e interpretación	- El <i>coachee</i> plantean las metas que se desea alcanzar. - El <i>coach</i> explora la situación actual del cliente, para lograr una interpretación y luego reinterpretarla. - El <i>coach</i> pone mayor atención al lenguaje verbal y no verbal del <i>coachee</i>.
Etapas III: Expansión	- Diseñar planes de acción efectivas, es decir explorar alternativas y posibilidades de acción, para que el <i>coachee</i> escoja la alternativa que más le conviene y así alcanzar sus metas. - Se realiza role - playing
Etapas IV: Cierre	Se realiza reflexiones finales, es decir el <i>coachee</i> realizara una comparación entre los aprendizajes, los pensamientos y sentimientos que tiene en ese momento con los que tenía antes.

Elaboración propia, a partir de Wolf (2004)

Conforme, se efectúa el proceso, el mismo *coachee* descubre sus propias herramientas, que lo ayuden al cambio o a la mejorar. Las sesiones de *coaching* permiten dialogar con el *coachee*, para descubrir cuáles son sus necesidades, dificultades o carencias, y proyectos personales o profesionales. Sin embargo, esto depende del colaborador.

En la actualidad, los departamentos de recursos humanos frecuentan la utilización del *coaching* empresarial; esto se debe a los sustanciales aportes que concede. Por ello, es importante mencionar los principales beneficios:

1) mejorar el desempeño y la productividad; 2) desarrollar al personal; 3) mejorar el aprendizaje; 4) mejorar las relaciones; 5) mejorar la calidad de vida de los individuos; 6) mejorar el uso de las habilidades y los recursos del personal; 7) ofrecer respuestas más rápidas y más eficaces; 8) mejorar la flexibilidad y adaptabilidad al cambio; 9) lograr un personal más motivado y creativo, y 10) cambiar la cultura de la organización. (Instituto Europeo del *Coaching*, 2011, citado en Gorrochotegui, 2011, p. 371)

El *coaching* empresarial, ayuda en gran medida a potenciar la productividad de la organización, a través de los beneficios que otorga a la formación y desarrollo de sus empleados, porque al capacitarlo, éste adquiere nuevos hábitos, lo cual, favorece en su desempeño.

1.1.4 Ejercicio de *Coaching* Empresarial

El ejercicio de *coaching* empresarial tiene como finalidad mejorar el desempeño de todas las personas con las que interactúa el *coach* para así alcanzar la efectividad en la producción. Chávez (2012) menciona que esta “se obtiene cuando el *coaching* enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca a incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno” (p. 152). Por lo tanto, solo se obtiene la efectividad si el *coaching* se centra en el origen del problema; así, desarrollan las competencias necesarias para enfrentar los posibles cambios que se presenten en su entorno. Al mismo tiempo, existirá un orden entre las capacidades de los empleados y las expectativas de la empresa.

El ejercicio de *coaching* anhela apoyar a todos los miembros de la organización sin importar cuál sea su cargo o rango dentro de la empresa. Es por eso que el *coach* tiene un papel

fundamental. Para García (2013) quien pone de manifiesto que “el *coach* tiene que generar o facilitar el desarrollo de la confianza, la cual aumenta con el tiempo, especialmente en la medida, que se van obteniendo resultados positivos” (p. 105). En efecto, es necesario que exista confianza entre el *coach* y *coachee*. Asimismo, los *coaches* animarán a mejorar las aptitudes y deseos de las personas que participen en el ejercicio del *coaching*; esto ayuda a entender su participación en la dinámica de la empresa, sus capacidades al momento de tomar decisiones y sus actividades.

El *coach* será quien coordine el talento humano; para ello empleará el ejercicio de competencias funcionales y conductuales. Además, es necesario que sea capaz de interactuar y poder relacionarse con la gente con facilidad, para que haya una buena comunicación entre él y los empleados.

En este ejercicio el *coach* ayuda a que el personal desarrolle competencias o que las potencialice, esto para beneficio de la empresa, gracias a ello la organización va a tener una mejor productividad. Es por eso que:

... el coach participará ayudando a analizar las bases del conocimiento existente y las aptitudes actuales de la empresa; para identificar las posibles barreras y definir los mecanismos necesarios para darles seguimiento y evaluación a los procesos. Además de fomentar la participación creativa de sus colaboradores para lograr un crecimiento competitivo en la ejecución de sus actividades. (Launer, 2008, citado en Chávez, 2012, p. 158)

De ahí la importancia del *coach*, puesto que ayuda a que la gente tenga un mejor desarrollo tanto personal como profesional. También, ayuda a reconocer y definir qué es lo que esperan de la vida y a trabajar para alcanzar sus metas; está como una de las actividades.

1.2 Liderazgo

1.2.1 Definición de Liderazgo

El liderazgo es una cualidad y capacidad que posee una persona, a la cual, se le atribuye la denominación de líder. Esta persona influye en los demás en las distintas actividades planteadas para alcanzar los objetivos o metas trazadas. Sin embargo, para quien va a desempeñar el papel de líder, es fundamental tener experiencia sobre algunas situaciones,

que se presenten, y en consecuencia acercarse a una efectiva toma de decisiones. Desde las reflexiones de Hellriegel (2005) “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos” (citado en Herrera, 2018, p. 11). Por lo tanto, es necesario tener una buena relación entre los líderes y sus seguidores, que sea susceptible de percepción en los resultados obtenidos. Además, los seguidores confiarán en su líder y lo apoyarán en las decisiones y actividades propuestas.

En las organizaciones los líderes son valorados por su gran habilidad para resolver conflictos y saber manejar situaciones difíciles. Terrazas (2015) manifiesta que el líder cuenta con ciertos elementos en su personalidad como la empatía, el carisma, sensibilidad, con el fin de llegar y ganarse la confianza de las personas, e influir directamente a que modifiquen su conducta. El líder ejerce un papel muy importante; este tendrá una excelente comunicación y relación con los miembros de la organización. Así como también, busca que todos trabajen en equipo, con compromiso y entusiasmo para alcanzar sus objetivos.

Toda organización depende del líder; por ello es fundamental que esta persona sea segura de sí mismo, tenga integridad personal, sepa delegar responsabilidades y sea democrática, todo esto en beneficio de la empresa. Al revisar a Terrazas, el liderazgo (2015) “también debe entenderse, como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo” (p.9). Un líder tiene muchas responsabilidades y es necesario que las realice de la mejor manera. Además, el liderazgo influye en el clima organización y en el desempeño laboral. En consecuencia, se otorga importancia al tipo de líder que existe en las organizaciones, este beneficia o perjudica a la misma.

Para considerar a un líder como bueno, es necesario que cumpla con ciertas características:

Previsor, hacia el futuro; Visionario, teniendo bien claro las metas que se quiere lograr a futuro para el grupo que dirige; Director, en el sentido de orientar el proceso y planificarlo de la mejor manera; Conciliador, porque sabe manejar los conflictos, superar las discusiones y peleas en el grupo; Decisor, en saber tomar las mejores acciones y alternativas con sabiduría; Motivador, apuntando a extraer lo mejor de los demás para lograr su mejor desempeño; Capacitador, porque se constituye en un “*coaching*” que enseña como desenvolverse a la gente del grupo y finalmente, Creador, en el sentido de auspiciar cambios y creaciones positivas e innovadoras para

el beneficio común. (Terrazas, 2015, citado en Bermúdez, 2017, p. 14)

En consecuencia, un líder no solo guía a las personas, sino también, es alguien que inspire a los demás, para que los seguidores, también, quieran seguir su ejemplo. Además, es alguien que convive con todos los miembros de la empresa; no es alguien solitario.

Para alcanzar un buen liderazgo, es necesario tener en cuenta las siguientes competencias, que fueron agrupados por Peter Northouse (2009). La primera es la Competencia administrativa o de gestión, esta se refiere a que el líder planifica, organiza, asigna y coordina las actividades o tareas, para de esta manera alcanzar las metas. Otra es la competencia interpersonal, la cual consiste en tener una buena relación con los miembros de la empresa al momento de alcanzar un reto o desafío de la empresa y la última es la competencia conceptual, que Northouse (2009) hace referencia “a los pensamientos o cogniciones inherentes al liderazgo” (citado en Herrera, 2018, p. 4). Al poder identificar las habilidades que posee un líder, permite tener una mejor perspectiva acerca de cómo el *coaching* empresarial y el liderazgo están relacionados.

1.2.2 Teorías clásicas de liderazgo

Es necesario identificar las diferentes teorías que existen, esto permitirá la definición del estilo o estilos de liderazgo más adecuado para los gerentes. Además, las teorías, se han modificado con el paso del tiempo, adaptándolas según las situaciones o necesidades que han cursado las organizaciones. A continuación, se presentan las teorías clásicas del liderazgo.

Tabla 2. Teorías Clásicas de Liderazgo

Autores		Año	Teoría	Enfoque
Allpor		1975	Liderazgo como rasgo de personalidad	El líder “nace”, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando poseyera esas cualidades.
Blake y Mouton		1964	Liderazgo como conducta	El líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal.
Fiedler		1965	El modelo de contingencia de la efectividad del Liderazgo	El modelo de contingencia de Fiedler: en el campo del liderazgo, su teoría parte del supuesto de que el desarrollo de un grupo está en función de la motivación y conducta del líder.
McGregor		1960	Aproximación humanista	Se busca demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. Se deberá tomar en cuenta el supuesto de dos estilos básicos de dirección, uno autoritario que se denomina Teoría X y un estilo más igualitario que denomina Teoría Y.

Fuente: (Palomo, 2013, citado en Herrera, 2018, p. 12)

Nota: La Tabla 2 acerca de las teorías clásicas del liderazgo, esta descrita siguiendo un orden alfabético en base a los apellidos al autor.

Estas teorías son las que abarcan el proceso de liderazgo, que se lleva a cabo en las organizaciones. Además, las personas que son líderes son quienes ejercen ese papel en todos sus ámbitos, tanto en su vida profesional como en su personal.

1.2.3 Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo describe el papel fundamental que desempeña el líder, para obtener un mejor rendimiento. Sin embargo, existen muchos estilos de liderazgo, hasta ahora existe debate sobre cuál es el liderazgo más efectivo, que se debe de llevar en las organizaciones.

Liderazgo situacional

Por su parte, el liderazgo situacional, se refiere a los líderes que han logrado adaptar su conducta tanto a la situación como a sus empleados, en esta, se encuentran cuatro estilos determinados por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1979), los cuales, son: ordenar, persuadir, participar y delegar, vea la tabla 3. Según Díaz (2016) “se enfoca en la adaptación del liderazgo a los distintos niveles de madurez de los subordinados, y a su nivel de conocimiento de las tareas a realizar en sus puestos de trabajo” (p. 14). Este tipo de liderazgo se enfoca a todos esos líderes, que se adaptan a los subordinados y las actividades que desempeñan en la empresa. Además, este estilo depende de la interacción, dirección y la

dinámica de apoyo que ejerza el gerente, puesto que esto permite saber si la aplicación del liderazgo es la correcta y la adecuada a las circunstancias propias de la organización.

Tabla 3. *Estilos de Liderazgo Situacional*

Estilos de liderazgo situacional	Características
Delegar	• Dirige y apoya sin tener mucho contacto con los subordinados • Observa y supervisa • Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. • La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.
Ordenar	• Participa en las tareas de manera activa, pero con poca implicación personal. • Supervisa de cerca. • Es el que determina las metas y tareas accesibles y realistas. • Tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.
Participar	• Comunicación activa • Alienta y motiva a sus colaboradores • Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo. • El líder cede paulatinamente al control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. • Existe una adecuada integración entre los miembros del equipo.
Persuadir	• Dirige y apoya al personal. • Explica las decisiones que toma a sus subordinados. • Trata de convencer a los subordinados a través de sus actos y que se identifiquen con su visión. • Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones. • Se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión.

Elaboración propia, a partir de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1979)

Nota: La Tabla 3 acerca de los estilos de liderazgo, esta descrita siguiendo un orden alfabético en base a los estilos.

Liderazgo transaccional

En el liderazgo transaccional, se toma en cuenta la relación entre el líder y el subordinado, puesto que este estilo según Zapata, Sigala y Mirabal (2016)

...hace énfasis en la asignación de tareas, en el cumplimiento de normas y procedimientos, en la eficiencia y en la búsqueda de la motivación a través de premios o incentivos extrínsecos – recompensas de orden contingente (4) – condicionados al desempeño y logros del trabajador. (p. 41)

Este liderazgo, se enfoca más en que todas las actividades, se realicen de la mejor manera y también, motiva a los empleados para que sigan realizando un buen desempeño laboral. Sin embargo, solo intervienen cuando, se cometen errores o desviándose del objetivo o meta planteada, puesto, que se centran en la relación laboral y en los aspectos imprecisos del

desempeño. Además, el liderazgo transaccional, logra relacionarse con el líder controlador: se enfoca en la supervisión directa hacia sus subordinados y no permite que ellos participen en la toma de decisiones, puesto que piensan que los empleados solo aceptan las órdenes y las llevan a cabo.

Liderazgo transformacional

El líder transformacional busca extender los beneficios de los empleados y los tratan de convencer a trascender sus propios intereses por el bien de la empresa. Además, este estilo de líder tiene una conducta carismática y estimula intelectualmente a sus subordinados, para que ellos sean más innovadores y tengan un mejor desempeño en su puesto de trabajo. También, el líder transformacional tiene siete caracterizas según, Tichy y Devanna (citado en Hawkins, 2012, p.57):

1. Se consideran a sí mismos como agentes de cambio.
2. Son valientes.
3. Creen en las personas.
4. Están motivados por una serie sólida de valores.
5. Son estudiantes de por vida.
6. Pueden afrontar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad.
7. Son visionarios

Es fundamental que este líder tenga mucha confianza en sí mismo para poder desempeñar bien su rol y que las demás personas tengan confianza en él. Asimismo, estos líderes provocan cambios en las actitudes, valores de sus seguidores, promueve el compromiso organizacional y la participación de todos los miembros de la empresa. El líder transformacional busca ser un ejemplo para los demás y se asemeja al liderazgo democrático.

1.3 Compromiso organizacional

1.3.1 Definición de Compromiso Organizacional y sus Dimensiones

El compromiso organizacional es un tema muy importante, puesto que está relacionado con los índices de rotación y ausentismo de los empleados, es por eso que las organizaciones siempre buscan que sus colaboradores estén comprometidos con su puesto de trabajo y también con la empresa. Según, Meyer y Allen (1991) es un estado psicológico que describe

la relación que existe entre un empleado y una empresa, esto determinará si la persona quiere trabajar en ella o no. Mientras que para Averett y Green (2018) es la motivación que tienen los trabajadores para realizar las actividades laborales, las cuales, están relacionadas con la parte emocional e intelectual del individuo.

Por otro lado, para Robbins y Judge (2013) es “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (p. 79). Un trabajador se identifica con los valores y los objetivos de la organización para estar comprometido con esta y así contribuir para que la empresa mejore cada vez más. También, para el área de Recursos Humanos, según, Navarro, Santillán y Bustamante (2007), es muy importante “debido a que con base en esta variable se logra analizar como los colaboradores se identifican con los objetivos organizacionales, la lealtad empresarial y la vinculación de estos con su sitio de trabajo” (citado en Nieto 2017, p. 23), puesto que la institución puede o no desperdiciar recursos tangibles e intangibles.

Para Mowday, Steers y Porter (1979) el compromiso organizacional es la “fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular” (citado en Bayona 2000, p. 5). Esto permite saber si los empleados van a trabajar en la empresa por un largo tiempo y si lo van a hacer con la pasión, que se requiere para alcanzar las metas de la organización. Además, el compromiso organizacional según, Menezes (2009) es “un tipo de vínculo social establecido entre el trabajador y la organización, compuesto de un componente afectivo y de identificación que predispone un conjunto de intenciones comportamentales de proactividad, participación, compromiso y defensa de la organización” (p.172). Si los trabajadores tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución, ellos realizarán sus actividades labores con eficacia y eficiencia, puesto que verán los objetivos de la empresa como suyos.

Meyer y Allen (1997) han definido tres dimensiones, las cuales, son: el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo, estos serán explicados, a continuación.

- **Compromiso afectivo o actitudinal:** Es el más estudiado y trata sobre el apego emoción que los empleados tienen hacia la empresa: Se identifican con los valores, los objetivos, la misión y la visión de la institución. También, tiene relación con la

involucración y el sentido de pertenencia hacia la organización. Normalmente, los colaboradores que tienen un alto compromiso afectivo son más autónomos, responsables y, se empoderan de su puesto de trabajo. Además, se adaptan rápido a los cambios.

- **Compromiso de continuidad o permanencia:** Se refiere a que el trabajador está consciente que existen algunos costes que le ofrece la empresa: El esfuerzo, el tiempo invertido en la empresa y el miedo de no conseguir un empleo que le ofrezca los mismos beneficios, por lo que es un apego de carácter psicológico y material. Además, los empleados que tienen un alto compromiso de continuidad no aportan nada nuevo para la organización, puesto que solo, se limitan hacer sus actividades y así mantener su trabajo.
- **Compromiso normativo:** Es la dimensión menos desarrollada y estudiada, esta se refiere al sentimiento de obligación que tiene el trabajador con la empresa, el colaborador siente que es necesario ser leal con la institución, debido a las oportunidades que está le brinda.

1.3.2 Factores del Compromiso Organizacional

Para que exista compromiso organizacional depende de varios factores, puesto que, no se desarrolla por sí solo. Entre ellos los más importantes según Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval y Méndez (2018) son:

- **La comunicación:** Es fundamental para el funcionamiento interno de la organización, puesto que permite el intercambio de la información entre todos los miembros de la empresa: Que los empleados sepan cuáles son las metas de la empresa, cómo se va a ejecutar o qué medidas se van a tomar, solucionar problemas, realizar retroalimentaciones, etc.
- **La motivación:** Es el impulso interno que tiene una persona para realizar las actividades y persistir hasta alcanzar sus objetivos. Además, es un proceso psicológico que dirige, mantiene y determina la conducta del individuo.

- **La satisfacción laboral:** Es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes están relacionadas hacia el trabajo en general o hacia aspectos específicas del mismo. Además, es la conformidad que tiene el empleado con respecto a su puesto de trabajo y hacia la empresa.
- **La identidad:** El empleado, se identifica con la empresa, a través de elementos simbólicos que tiene la organización como: la visión, la misión, las políticas, las metas, las reglas, el eslogan, etc. También, se identifica con los miembros de la organización.
- **El trabajo en equipo:** Los empleados trabajan de manera conjunta para alcanzar las tareas o metas de la organización. Además, cada persona tiene diferentes habilidades lo que pertinente, que se complementen y exista una responsabilidad colectiva.
- **El liderazgo:** Es fundamental para que los subordinados lleven acabo las actividades laborales, puesto que el líder inspira y motiva a los colaboradores. Además, tiene la capacidad de influir sobre los demás. En las organizaciones existen diversos estilos de liderazgo, los cuales, fueron explicados anteriormente. Si no hay un líder, no se podrán cumplir los objetivos exitosamente y los empleados no estarán comprometidos con su puesto de trabajo ni con la empresa.

Por otra parte, para AOH Hewit (2015) ha identificado otros factores, los cuales, los considera los principales, entre ellos están: Reputación de la empresa, responsabilidad corporativa, liderazgo, oportunidad de carrera, capacitación y desempeño, gestión de personas, recompensas y reconocimientos, colaboración, tareas corporativas, beneficios, comunicación y alta dirección.

1.3.3 Medición y evaluación del Compromiso Organizacional

Actualmente, existen varios instrumentos de medición, que permiten evaluar el compromiso organizacional de una empresa. Entre ellos los más destacados (vea la tabla 4) son utilizados para diferentes investigaciones con sus respectivas modificaciones y adaptaciones acorde a

las necesidades de la investigación. A continuación:

Tabla 4. *Instrumentos de Medida del Compromiso Organizacional*

Autores	Escala	Variables	Resultados Psicométricos
Porter et al. (1970)	OCQ (15 ítems)	• Fuerte creencia y aceptación de los valores organizacionales • Disposición para hacer un esfuerzo considerable para la organización • Fuerte deseo de seguir siendo miembro de la organización	Tiene validez predictiva al correlacionar compromiso con satisfacción laboral, rendimiento laboral y apoyo con los valores organizacionales. La confiabilidad presenta un alfa de Cronbach del 0.82 al 0.93
Modway et al. (1979)	OCQ (15 ítems)	• Participación en el trabajo • Satisfacción profesional • Satisfacción en el trabajo	Tiene validez predictiva dada por opinión de expertos, test-retest. La confiabilidad presenta un alfa de Cronbach del 0.82 al 0.93
Cook & Wall (1980)	British Organizational Commitment Scale	• Identificación • Lealtad • Participación	Tiene validez predictiva dada por test-retest. La confiabilidad presenta un alfa de Cronbach
Meyer, Allen y Smith (1993)	Cuestionario Commitment Scale (18 ítems)	• Compromiso Afectivo • Compromiso Normativo • Compromiso de Continuidad	Tiene validez predictiva dada por test-retest. La confiabilidad presenta un alfa de Cronbach de cada escala son: 0.85, 0.83 y 0.77.

Fuente: (Juaneda y González, 2007, citado en Cañarte, 2018, p. 33)

Nota: La Tabla 4 acerca de los instrumentos de medida del compromiso organizacional, esta descrita siguiendo un orden cronológico en base al año de creación.

1.4 Antecedentes de investigación de *coaching*, liderazgo y compromiso organizacional

Para poder comprender la dinámica o posible relación entre el *coaching*, el liderazgo y el compromiso organizacional, se realiza una revisión de investigaciones similares, donde estas variables sean sometidas a análisis, por ejemplo, el estudio realizado por Chávez (2012), quien realiza una revisión bibliográfica de las aportaciones y estudios realizados por expertos, con relación a dos estrategias internas para las empresas como son: las competencias y el ejercicio de *coaching* empresarial. Los resultados demuestran que para que una empresa funcione es fundamental que el líder se involucre, oriente y ayude a desarrollar o potencializar las competencias de los demás miembros de la organización. Por lo que, es necesario que los líderes participen en ejercicios de *coaching*, puesto que no solo orientan a los supervisores, sino también, pretenden enfocar esfuerzos, los cuales, benefician a la empresa y a los empleados.

Asimismo, se realiza una investigación sobre un modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa, realizada por Carrión (2017). Este estudio es analítico – descriptivo. Los resultados señalan, que el coaching brinda las herramientas y conocimientos necesarios para formar a un buen líder: Le ayuda a establecer las metas tanto personal como profesionales, potencializa o desarrolla competencias y afianza la inteligencia emocional del individuo. Sin importar el género, la edad o condiciones genéticas. Esto, se logra a través del esfuerzo, dedicación y compromiso que tenga el empleado.

Además, Morante (2018) realiza una investigación en Perú sobre como el *coaching* empresarial influye en el compromiso organizacional. El estudio es de tipo cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal, de alcance explicativo – causal. La población es limitada por lo que se tomó una muestra de 63 empleados. Los resultados manifiestan que existe una influencia significativa de un 70,4%, entre el *coaching* empresarial y el compromiso organizacional, puesto que existe una alta tendencia al cambio entre estas variables. Además, a través del *coaching* empresarial, se logrará que los trabajadores tengan una mayor identificación con la empresa y sus metas.

Por otra parte, Salvador y Sánchez (2018) realizan una investigación en Perú de tipo cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal, de alcance descriptivo y correlacional, para determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional. Además, la población es finita por lo que realizan un muestreo de tipo probabilístico. Emplearon dos instrumentos. Los resultados señalan que existe una relación positiva entre el liderazgo y el compromiso organizacional, puesto que las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) están determinadas por los rasgos característicos del liderazgo directivo. Asimismo, el coeficiente de correlación rho Spearman es de 0.676, lo que equivale a una relación significativa moderada.

Otra investigación realizada en Perú, sobre cómo influyen los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional es la de Alvarado, Parodi y Ruiz (2016), el estudio es de tipo cuantitativo, diseño no experimental y de alcance explicativo predictivo. En cuanto a la población, se tomó una muestra de tipo no probabilístico de 196 técnicos. Además, utilizan tres instrumentos: El primero, es *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), el cual,

mide las dimensiones de los estilos de liderazgo. El segundo, es el de Meyer y Allen que miden el compromiso organizacional y tiene un alfa de Cronbach mayor de 0,7, lo que equivale a una consistencia interna. El último, es *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), este mide el *engagement*.

Los resultados obtenidos, demuestran que los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez faire correctivo y laissez faire pasivo - evitador) están correlacionados positivamente con el compromiso organizacional. Sin embargo, el liderazgo *laissez faire* positivo – evitador, no está relacionado con ninguna dimensión de compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo). También, el *engagement* es el mediador entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de tipo normativo.

De igual manera, Bohrt y Díaz (2018) realizan una investigación en Bolivia, sobre cómo el compromiso organizacional, se relaciona con el líder - empleado y la satisfacción. Es un estudio transversal, con una muestra de 353 trabajadores, los cuales, pertenecen a dos fábricas manufactureras bolivarianas. Además, aplican tres instrumentos: El primero, es el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997). El segundo, es Leader-Member Exchange (L-MX) de Graen y Uhl – Bien (1995), el cual, mide la escala de calidad de la supervisión. El tercero, es el cuestionario de satisfacción laboral general de Warr, Cook y Wall (1979). Los resultados señalan, que los trabajadores están comprometidos simultáneamente con la gerencia, los supervisores o con los demás miembros de la empresa. Además, los supervisores tratan a sus subordinados en dependencia de existir o no una buena relación a su percepción; esto influye en el nivel de compromiso organizacional que tiene el empleado hacia la organización.

En todas estas investigaciones, se ha encontrado relaciones positivas entre *coaching* empresarial, liderazgo y compromiso organizacional. Además, el *coaching* no solo influye en el liderazgo sino, también, en el compromiso, lo que permite que la empresa tenga mayores beneficios en su desempeño, producción y que no haya mucha rotación del personal. También, para ser un buen líder no importa la edad ni el género; sino el esfuerzo, la dedicación y el deseo de ser mejor cada día tanto en lo personal como en lo profesional, esto permitirá que sus subordinados lo vean como un ejemplo a seguir y, también, quieran potencializar o desarrollar competencias. Sin embargo, el estilo de liderazgo *laissez faire*

positivo – evitador, no está relacionado con ninguna dimensión de compromiso organizacional, esto se debe a que los subordinados no tienen un guía o un ejemplo a seguir, por lo que tiene una falta de compromiso hacia la organización.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Modalidad de investigación

Para este estudio es necesaria una modalidad cuantitativa, la cual es secuencial y probatorio. Además, permite medir las variables de forma numérica y en un determinado contexto, para lo cual, se utiliza un método estadístico. La investigación cuantitativa según, Hurtado y Toro (1998) “tiene una concepción lineal, que implica claridad entre los elementos que conforman el problema, que deben ser limitados y saber con exactitud donde inician, también, se debe reconocer qué tipo de incidencia existe entre sus elementos” (citado en Del Canto y Silva 2013, p.28).

Para esta modalidad, se utilizó un diseño no experimental, el cual, permite describir, diferenciar o examinar las variables. Sousa, Driessnack y Mendes (2007), mencionan que en este tipo de diseño “no existen tareas aleatorias, grupos control, o manipulación de variables” (s/d). Además, se observa a los fenómenos tal y como ocurren en su ambiente natural: No se influirá en las variables, debido a que ya sucedieron y, por lo tanto, sus efectos también. Esto permite que después sean analizados.

Al realizar la investigación con dos variables cuantificables, es necesaria una modalidad cuantitativa, la cual permite conocer la relación entre liderazgo y compromiso organizacional, a través de un análisis estadístico.

2.2 Alcance de investigación

El alcance es de tipo descriptivo, en este no existe la manipulación de variables, puesto que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Este alcance, permite describir a las variables (liderazgo y compromiso organizacional) independientemente, determinar la frecuencia en que ocurren los hechos y clasificar la información.

También, tiene un alcance correlacional, este permite saber si los cambios en una o más variables producen un cambio en otra(s) variable(s). Sousa, Driessnack y Mendes (2007), mencionan que los “Diseños de correlación analizan la dirección, el grado, la magnitud y la fuerza de las relaciones o asociaciones” (s/d). Por lo tanto, se conocerá la relación, que se da de forma natural entre liderazgo y compromiso organizacional.

2.3 Corte temporal de la investigación

La investigación tiene un corte transversal, puesto que, se recogieron los datos en un solo momento. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151). También, se lo realiza con una población específica.

2.4 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas usadas son cuestionarios y herramientas estadísticas, que ayudan a determinar los estilos de liderazgo existentes en la organización y el nivel de compromiso de los empleados, y comprobar la relación que existe entre ambas variables. Además, sobre la base de los resultados obtenidos, se determinaron las conclusiones de la presente investigación.

La primera técnica, que se utiliza es el Cuestionario, Meneses y Rodríguez (2016), menciona que es un “instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas” (p. 9). Como se observa, esta herramienta permite recoger información, puesto que es la más viable para la investigación.

La última técnica, que se utiliza es la Psicometría, esta brinda confiabilidad y validez de los resultados obtenidos. Abad et al (2006) mencionan que, “La Psicometría se ocupa de los problemas de medición en Psicología, utilizando la Estadística como pilar básico para la elaboración de teorías y para el desarrollo de métodos y técnicas específicas de medición” (p. 4). Además, esto permite establecer el grado de estabilidad de los instrumentos utilizados en la investigación.

Para la recolección de información de los participantes, se trabajó con una ficha sociodemográfica y tres cuestionarios: test de liderazgo situacional, test de percepción de liderazgo y test de compromiso organizacional. A través, de estos instrumentos, se obtuvo las valoraciones necesarias para la continuación de la investigación. Los instrumentos anteriormente mencionados, se describen, a continuación:

La ficha sociodemográfica, esta consta de varias preguntas, las cuales, cubren las necesidades para esta investigación. Contienen información sobre: edad, sexo, autoidentificación étnica, nivel de instrucción y área de trabajo.

Test de Liderazgo Situacional

Fue creado por Paul Hersey y Ken Blanchard (1974). Este test consta de 12 ítems, que describen diferentes situaciones y el evaluado elegirá una de las cuatro opciones de respuesta, que se les presenta, las cuales, permite determinar el estilo de liderazgo que tiene la persona: Permite saber con qué tipo de liderazgo, se identifica. Además, mide diferentes estilos de liderazgo, los cuales, son: Ordenar, persuadir, participar y delegar.

En cuanto a la validez y confiabilidad, Baquero y Sánchez (2000), presentaron en su estudio las correlaciones test-retest de los estilos Ordenar (E1), Persuadir (E2), Participar (E3) y Delegar (E4). Las correlaciones test-retest de los cuatro estilos son superiores a 0,80; la puntuación de efectividad de liderazgo es superior a 0,77 y los valores de correlación de los ítems oscilan entre 0,30 y 0,79. En todos los casos, se alcanzó el nivel de significación estadística ($p < 0,01$). Estos datos indican una alta estabilidad de las medidas en dos momentos distintos. Sin embargo, Baquero y Sánchez indican que el índice de consistencia interna de la prueba global ($\alpha = 0,54$) indica un valor de fiabilidad inferior al de otros instrumentos diseñados para evaluar la conducta del líder. En cualquier caso, este resultado, permite interpretar en el sentido de que este instrumento realmente mide distintas variables asociadas al liderazgo.

Test de percepción de liderazgo

El test de percepción de liderazgo de Mellado – Ruiz (2005), tiene como objetivo medir dos dimensiones: Nivel de participación en la toma de decisiones y nivel de intercambio de información. Sin embargo, para esta investigación cabe mencionar que se utilizó la versión planteada por Pardo-Paredes (2018), en donde, se modificaron algunas palabras de los ítems y de las respuestas planteadas, con el objetivo de relacionarlas con la población. Este instrumento está conformado por 12 ítems, las cuales, son preguntas cerradas y tiene cinco opciones de respuesta. Además, los ítems que evalúan nivel de intercambio de información son: 1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12. Mientras que en el nivel de participación en la toma de decisiones son: 5, 7, 8, 10. La escala Likert, que se utiliza en este test es:

- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: Algunas veces
- 4: La mayoría de las veces
- 5: Siempre

Mellado – Ruiz (2005) validó la confiabilidad de su instrumento a través del coeficiente alfa de Cronbach, en la dimensión nivel de intercambio de información, se obtuvo un 0,971; se evidencia la consistencia interna y en la dimensión nivel de participación en la toma de decisiones, se consiguió un 0,936. También, este test, fue aplicado en la ciudad de Ambato por Pardo-Paredes (2018) y, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,938, lo que significa que hay consistencia interna.

Test de compromiso organizacional

El test de compromiso organizacional fue elaborado por John Meyer y Natalie Allen (1997), el cual, tiene como objetivo medir las tres dimensiones del compromiso: Afectivo o actitudinal, de continuidad o permanencia y normativo, las cuales, fueron explicadas en el marco teórico. Consta de 18 ítems, las cuales, son preguntas cerradas y tienen cinco opciones de respuesta. Además, los ítems que evalúa el compromiso afectivo son: 1, 2, 3, 4, 5, 6. Mientras que en el compromiso de continuidad son: 7, 8, 9, 10, 11, 12. Finalmente, en compromiso normativo, se encuentran los siguientes: 13, 14, 15, 16, 17, 18. En este cuestionario utilizaron la escala Likert cuya frecuencia es:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Moderadamente en desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: Moderadamente de acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Meyer y Allen (1997) validaron la confiabilidad de su instrumento a través del coeficiente alfa de Cronbach y como resultado, se obtuvo que es mayor a 0,7; que evidencia la consistencia interna. Además, Este test, fue aplicado en la ciudad de Ambato por Pardo-Paredes (2018) y, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,938, lo que significa que hay consistencia interna. También, hay otra investigación realizada en la misma ciudad por Tello (2018) y el alfa de Cronbach es de 0,860.

Es importante mencionar el método teórico, que se utiliza es el análisis – síntesis. Según, Bernal (2010), “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego, se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (p.60). En cuanto a los métodos empíricos, se utiliza la medición, a través de los cuestionarios antes mencionados.

2.5 Población y Características de los participantes

Esta investigación, se realizó en una empresa de producción de la ciudad de Ambato, donde, se trabajó con el 100% de la población del área de producción, conformada por 11 supervisores y 142 trabajadores.

A continuación, los resultados obtenidos de los datos sociodemográficos de los empleados, en los cuales, se tomaron en cuenta: edad, sexo, área de trabajo, autoidentificación y nivel de educación.

Tabla 5. *Sexo de los empleados*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	152	99,3
Femenino	1	0,7
Total	153	100,0

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, en la empresa el 99,3% equivale al género masculino: 152 empleados son hombres y el 0,70% equivale al género femenino, como se puede notar, existe una mayor población de género masculino.

Tabla 6. *Edades de los empleados*

	Frecuencia	Porcentaje
18 - 40	134	87,6
41 – 65	19	12,4
Total	153	100,0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las edades de los empleados, el 87,60% equivale al rango de edad entre los 18 a 40 años. Mientras, que el 12,40% restante corresponde a los 41 a 65 años.

Tabla 7. *Autoidentificación étnica de los empleados*

	Frecuencia	Porcentaje
Indígena	8	5,2
Mestizo	141	92,2
Afroecuatoriano	1	0,7
Montubio	1	0,7
Blanco	2	1,3
Total	153	100,0

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 7, con respecto a la autoidentificación étnica el 92,20% son mestizos, el 5,20% son indígenas, el 1,30% son blancos, el 0,70% son afroecuatorianos y el 0,70% son montubios.

Tabla 8. *Nivel de instrucción de los empleados*

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	6	3,9
Secundaria	84	54,9
Superior	63	41,2
Total	153	100,0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de instrucción, el 54,90% de los empleados acabaron sus estudios secundarios, mientras que el 41,20% culminaron sus estudios superiores y el 3,9% terminaron sus estudios primarios.

Tabla 9. *Área de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	20	13,1
Ensamble	59	38,6
Mantenimiento	10	6,5
Pintura	45	29,4
Soldadura	19	12,4
Total	153	100,0

Fuente: Elaboración propia

Los participantes, se encuentran en diferentes áreas de la empresa de acuerdo con las funciones que realizan en ella. El 38,60% de los empleados están en ensamble, el 29,40% de los trabajadores son de pintura, el 13,10% de los empleados corresponden a calidad, mientras que el 12,40% están en soldadura y, por último, el 6,50% son del área de mantenimiento.

2.6 Procedimiento

- 1) Como primer momento del proceso de recolección de datos, se procedió a generar un acercamiento con las autoridades de la empresa de producción, dicho acercamiento permitió la evaluación grupal de los empleados en días específicos.
- 2) Para la recolección de datos, se utilizó tres instrumentos. Sin embargo, los cuestionarios de liderazgo situacional y compromiso organizacional, se los aplicó a los supervisores. Mientras, que los tests de percepción de liderazgo y compromiso

organizacional, se los aplicó a los subordinados. Con una estimación de duración que oscila entre los 15 – 20 minutos.

- 3) Partes del instrumento de recolección de datos: Ficha sociodemográfica, test de liderazgo situacional, test de percepción de liderazgo y test de compromiso organizacional.
- 4) Posterior a la recolección de información, se procedió a ingresar los mismos en una base de datos del programa estadístico SPSS.
- 5) Una vez realizada la base de datos, se procedió a generar un análisis descriptivo y correlacional. Además, se realizaron gráficos y tablas para la explicación de resultados.
- 6) Como última fase del análisis de resultados, se diseñó un programa de *coaching* para el fortalecimiento de liderazgo y compromiso organizacional.

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presentan los resultados de los cuestionarios utilizados en esta investigación con su respectivo análisis realizado, para lo cual, se utiliza la herramienta o software estadístico SPSS, este permite realizar gráficos y tablas, los cuales, se utilizan para los datos descriptivos y correlacionales, de las variables de liderazgo y compromiso organizacional. Además, permite obtener el cálculo del Alfa de Cronbach.

Por medio de los instrumentos: Liderazgo Situacional, Percepción de Liderazgo y Compromiso Organizacional, se realizó un análisis descriptivo y de correlación sobre la base de las puntuaciones obtenidas de la aplicación instrumental a la población. Las medidas de tendencia central, que se utilizó son: la media (Me), ésta según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) “Es el promedio aritmético de una distribución y es la medida de tendencia central más utilizada” (p. 293) y la moda (Mo), es la puntuación, que se repite con mayor frecuencia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Otros, parámetros cuantitativos, que se utilizó es: La desviación estándar (Desv. Tip), la cual, según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) “es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida se expresa en las unidades originales de medición de la distribución.” (p. 294).

3.1 Resultados del Test de Liderazgo Situacional

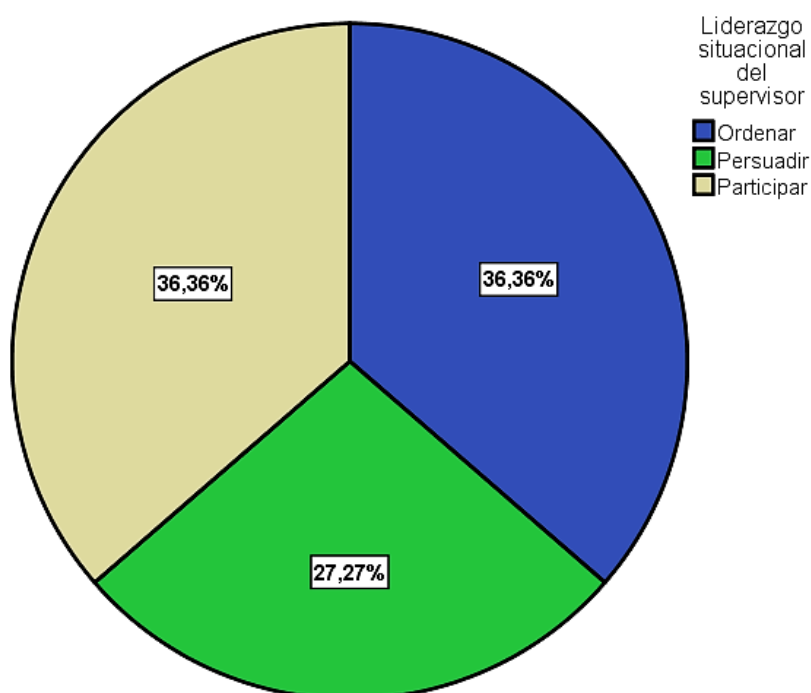


Gráfico 3.1: Representación de los estilos de Liderazgo Situacional

En cuanto a los resultados obtenidos de los estilos de Liderazgo Situacional, se observa que uno de los estilos que predomina en la organización es el estilo Ordenar con un 36,36%: algunos supervisores determinan las metas y tareas accesibles y realistas, las cuales, supervisan de cerca. Sin embargo, casi no toman en cuenta a los subordinados: existe bajo relacionamiento entre supervisores y colaboradores. El otro estilo es Participar con un 36,36%: algunos supervisores incentivan a sus colaboradores, les permite tomar decisiones y existen una buena comunicación; por lo tanto, hay una adecuada integración entre los miembros del equipo.

3.2 Resultados del Test de Percepción de Liderazgo

Tabla 10. Estadístico de fiabilidad con alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	12

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, el coeficiente de Cronbach del test de Percepción de Liderazgo es de 0.943, lo cual, significa que es 94,3 % confiable y se corrobora, puesto que supera el 50% y, también, porque mientras el porcentaje, se acerque más al 100% el test tendrá más confiabilidad, según el parámetro estadístico.

Tabla 11. Análisis descriptivo del Test de Percepción de Liderazgo

Dimensiones	N	Media	Moda	Desv. tip
Nivel de participación en la toma de decisiones	142	2,50	3	0,627
Nivel de intercambio de información	142	2,26	2	,701

Fuente: Elaboración propia

Nota: 142 participantes

Como se observa en la tabla 11, en respecto de la dimensión de nivel de participación en la toma de decisiones, se presenta una media de 2,50, una moda de 3 y con una desviación estándar de 0,627; mientras que en el nivel de intercambio de información tiene una media de 2,26, una moda de 2 y una desviación estándar de 0,701.

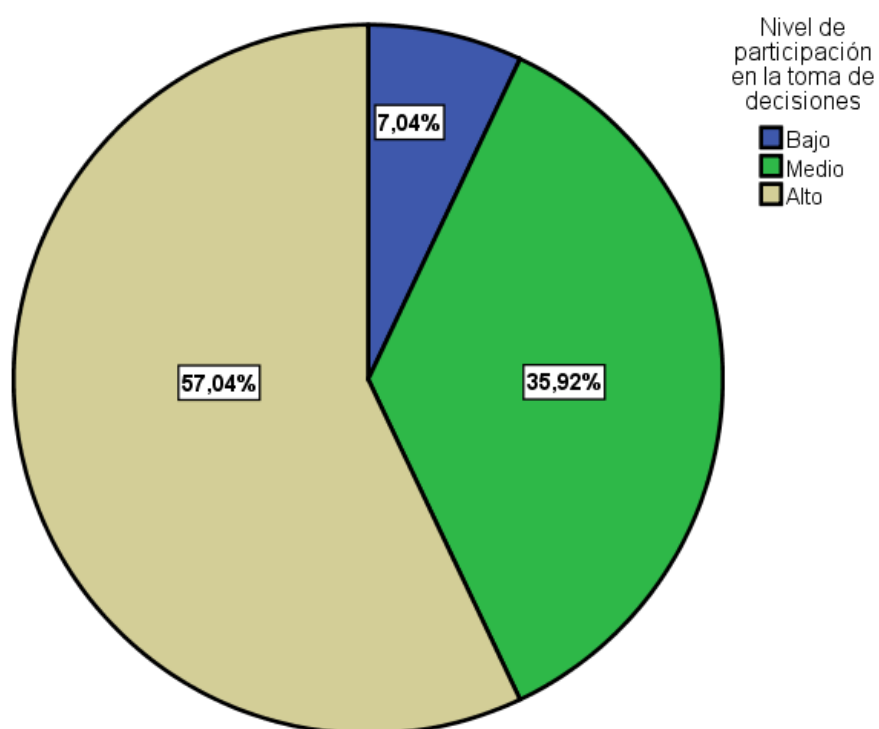


Gráfico 3.2: Representación de la dimensión de nivel de participación en la toma de decisiones

La dimensión nivel de participación en la toma de decisiones, la cual mide la percepción que tiene el subordinado hacia el supervisor, los empleados catalogan como Alto con un 57,04% de los resultados: sí se considera la opinión de los colaboradores al momento de tomar alguna decisión. El 35,92% lo considera Medio y otro 7,04% como Bajo.

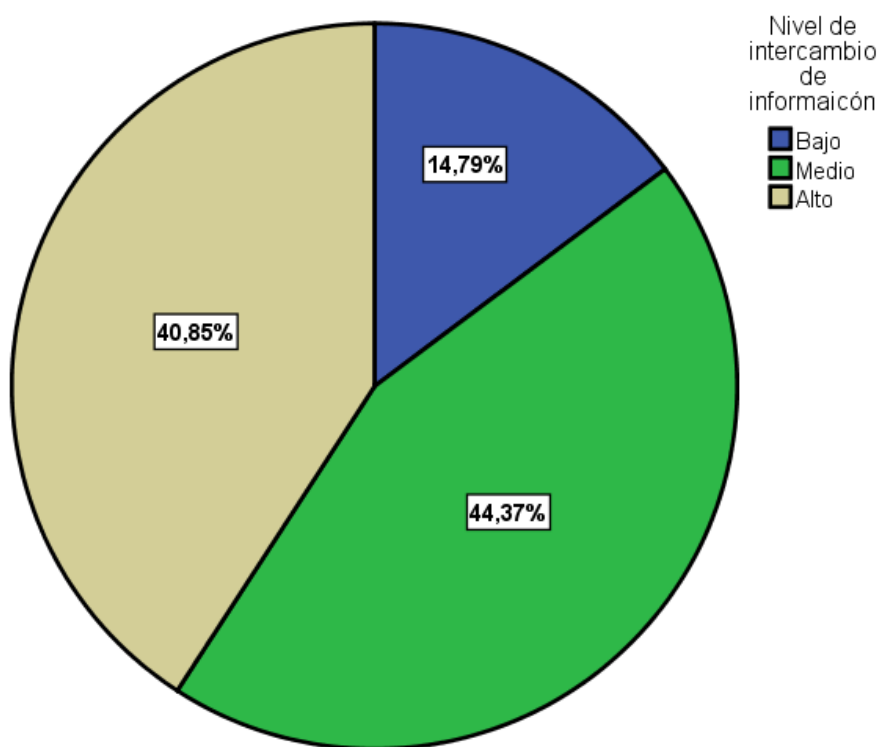


Gráfico 3.3: Representación de la dimensión de nivel de intercambio de información

Dicha dimensión señala que, si bien los encuestados manifiestan que un 44,37% es Medio, se percibe que a veces existe un intercambio de la información entre superiores y subordinados; mientras, que el 40,65% lo consideran Alto y por lo tanto, sí hay intercambio de información. En un 14,79% de los colaboradores lo consideran Bajo, al nivel de comunicación entre supervisor y colaborador.

3.3 Resultados del Test de Compromiso Organizacional

Tabla 12. *Estadístico de fiabilidad con alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,758	18

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el coeficiente de Cronbach del test de Compromiso Organizacional es de 0,758 (confiable en un 75,80%) y por lo tanto, aprobado, puesto que supera el 50% y, también, porque mientras el porcentaje, se acerque más al 100% el test tendrá más confiabilidad.

Tabla 13. *Análisis descriptivo del Test de Compromiso Organizacional*

Dimensiones	N	Media	Moda	Desv. tip
Compromiso afectivo	153	2,54	3	,550
Compromiso de continuidad	153	2,59	3	,531
Compromiso normativo	153	2,29	2	,537
Compromiso global	153	1,84	2	,756

Fuente: Elaboración propia

Nota: 153 participantes

Como se observa en la tabla 13, con respecto a la dimensión de Compromiso Afectivo, se presenta una media de 2,54, una moda de 3 y una desviación estándar de 0,550, mientras que el Compromiso de Continuidad tiene una media de 2,59, una moda de 3 y una desviación estándar de 0,531. Por su parte, el Compromiso Normativo tiene una media de 2,29, una moda de 2 y con una desviación estándar de 0,537. Por último, el Compromiso Global de la institución tiene una media de 1,84, una moda de 2 y una desviación estándar de 0,756.

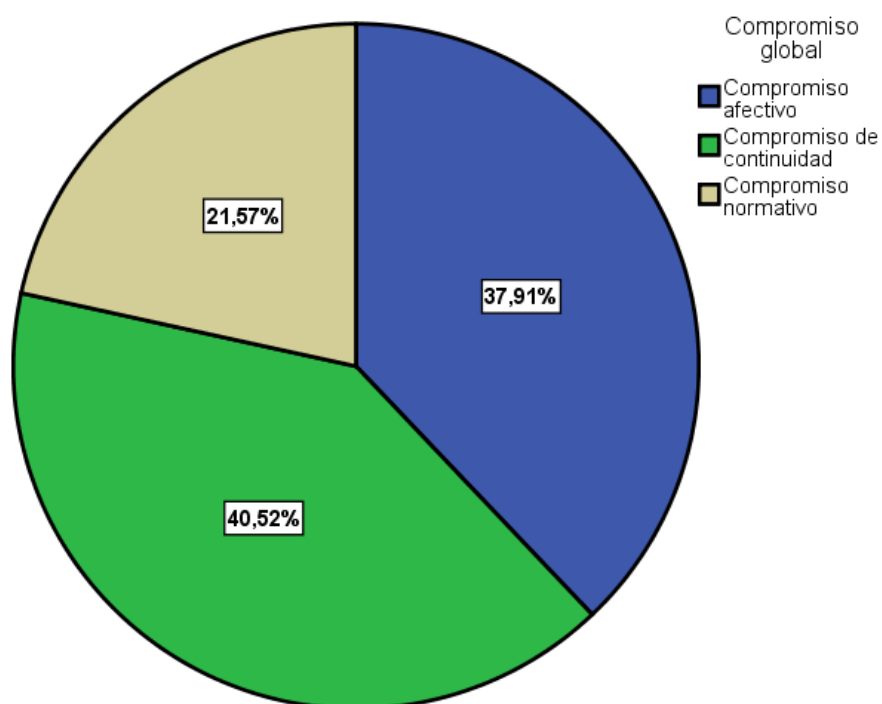


Gráfico 3.4: Representación de las dimensiones de compromiso organizacional

Al observar los datos obtenidos en el gráfico 3.4, se determina que la dimensión predominante en la organización es el Compromiso de Continuidad con un 40,52%; la siguiente dimensión con mayor porcentaje es el Compromiso Afectivo con un 37,91%; la dimensión con menor porcentaje es el Compromiso Normativo con un 21,57%.

3.4 Correlación en los resultados de Percepción de Liderazgo y Compromiso Organizacional

A continuación, los resultados obtenidos del análisis correlacional permiten demostrar si existe o no relación entre la variable de liderazgo y compromiso organizacional. La tabla 3.7 contiene dichos resultados, los cuales, fueron analizados. Cabe mencionar, que se realizaron pruebas de normalidad para cada cuestionario, lo que permitió identificar el coeficiente correlacional a utilizar: de Spearman Brown, debido a que los instrumentos son no paramétricos.

Tabla 14. Prueba de Normalidad del Cuestionario de Percepción de Liderazgo

Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Nivel de participación en la toma de decisiones	,358	142	,000
Nivel de intercambio de información	,263	142	,000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14, se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov - Simirnov, debido a que la población es mayor de 50. Además, se evidencia que todos los ítems del instrumento tienen una significancia menor de 0,05, (el cuestionario es no paramétrico y, se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman Brown).

Tabla 15. Prueba de Normalidad del Cuestionario de Compromiso Organizacional

Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso afectivo del empleado	,366	153	,000
Compromiso de continuidad del empleado	,392	153	,000
Compromiso normativo del empleado	,375	153	,000

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 15, se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov - Simirnov, debido a que la población es mayor de 50. Además, se evidencia que todos los ítems del test tienen una significancia menor de 0,05, lo cual, permite determinar que el cuestionario es no paramétrico y, se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman Brown.

Tabla 16. *Correlación entre las dimensiones de Percepción de Liderazgo y Compromiso Organizacional*

	Nivel de participación en la toma de decisiones	Nivel de intercambio de información	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Nivel de participación en la toma de decisiones	1,000	,912**	,033	,308**	-,274**
Nivel de intercambio de información	,912**	1,000	-,001	,279**	-,184*
Compromiso afectivo	,033	-,001	1,000	,483**	,347**
Compromiso de continuidad	,308**	,279**	,483**	1,000	,146
Compromiso normativo	-,274**	-,184*	,347**	,146	1,000

Fuente: Elaboración propia

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). *. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Con respecto a la tabla 16, se observa que existe una correlación lineal positiva entre nivel de participación en la toma de decisiones y compromiso de continuidad con un 0,308, lo que demuestra que a mayor nivel de participación en la toma de decisiones mayor compromiso de continuidad y viceversa; mientras que, entre nivel de participación en la toma de decisiones y compromiso normativo hay una correlación lineal negativa de -0,274, lo que significa: A mayor nivel de participación en la toma de decisiones menor es el compromiso normativo y viceversa.

Además, existe una correlación lineal positiva entre nivel de intercambio de información y compromiso de continuidad con un 0,729, lo que señala que a mayor nivel de intercambio de información mayor compromiso de continuidad y viceversa; mientras que, entre el nivel de intercambio de información y compromiso normativo tienen una correlación lineal negativa de -0,184, lo que indica que a mayor nivel de intercambio de información menor es el compromiso normativo y viceversa. En las demás dimensiones, no se observa una correlación significativa.

3.5 Programa de *Coaching*

Sobre la base de los resultados obtenidos, se procede a diseñar un programa de *coaching*, el cual, será aplicado tanto a los supervisores como a los operarios de la empresa de producción, con el objetivo de fortalecer el liderazgo y el compromiso organizacional. Esto ayudará a que los empleados tengan un mejor desempeño y aumenta la producción de la empresa.

El programa de *coaching* tiene como objetivo potencializar o desarrollar nuevas competencias en el *coachee*, puesto que permite al *coachee* encontrar las soluciones por sí mismo, es decir, desarrollar y llevar a cabo un plan de acción, esto se logra a través de preguntas y/o dinámicas por parte del *coach*. Según, García (2013) es “un proceso de cambio, reflexión, autodescubrimiento, aprendizaje y acción (p. 103)”. Además, el *coaching* tiene varios beneficios entre ellos: mejora el desempleo y la productividad de la empresa, ayuda a obtener respuestas más rápidas y eficaces, mejora las relaciones entre personas, el personal está más motivado; mejora la flexibilidad y adaptabilidad al cambio, genera más creatividad, etc. Además, los resultados, que se obtienen después del *coaching* no solo, se ven reflejados en lo profesional, sino también, en lo personal, puesto que, el *coachee*, se vuelve más responsable de sus acciones.

Esta propuesta contiene dos etapas; en ellas habrá estrategias y dinámicas que serán aplicadas a todo el personal de producción de la empresa. La primera etapa será para los supervisores: ésta consta de cinco actividades, las cuales, tendrán un seguimiento y un *feedback* por parte del *coach* y, se evaluará el progreso de cada supervisor basándose en los objetivos planteados por ellos. La segunda etapa será para los supervisores y operarios, la cual consta de cuatro actividades, que se ejecutarán; están también, tendrán un seguimiento y un *feedback*.

3.5.1 Fase de entrenamiento de liderazgo para los supervisores de la empresa

Tabla 17. *Entrenamiento de liderazgo para los supervisores de la empresa*

PROGRAMA DE COACHING		
Dirigido a	Supervisores.	
Objetivo	Potencializar competencias para el mejoramiento del liderazgo.	
Etapas		
Introducción/apertura	- El <i>coach</i> debe lograr un espacio de confianza y respeto. - El <i>coach</i> debe explicar que todo se mantendrá en confidencialidad.	
	Posibles preguntas para realizarle al <i>coachee</i>: - Cuál es el motivo por lo que quiere realizar el programa de <i>coaching</i>. - El <i>coach</i> indagará sobre la situación actual del <i>coachee</i>. - Cómo es su desempeño como líder en la empresa.	
Exploración, comprensión e interpretación	Aspectos sobre, los cuales, puede preguntarle al <i>coachee</i>: - Mencionará cinco fortalezas y cinco debilidades de él. - Mencionará tres cosas que hace bien en su puesto de trabajo y tres cosas en las que puede mejorar. - Planteará la pregunta ¿Qué le gusta y que no le gusta de su puesto de trabajo o de su equipo de trabajo? - Solicitará cinco fortalezas y cinco debilidades de equipo de trabajo. - Preguntará ¿Qué espera de su equipo de trabajo?	
	Plan de acción: - El <i>coachee</i> determinará sus objetivos, para mejorar su liderazgo en base a lo hablado en las sesiones anteriores. - Sobre la base de sus objetivos, se le preguntará: ¿Qué hará? ¿Cómo lo hará? ¿Dónde lo hará? ¿Cuándo lo hará? ¿Con qué obstáculo se podría encontrar y cómo solucionarlos? - Seguimiento del plan de acción.	
Expansión	Técnica: <i>Role – playing</i> <i>Auto – feedback</i>	
	- Retroalimentación de lo aprendido en el programa de <i>coaching</i>. - Comparación entre los aprendizajes: los pensamientos y sentimientos que tiene en ese momento con los que tenía antes. - Establecimiento de compromisos personales y grupales con el objetivo planteado.	
Cierre		
Materiales	Lugar	Duración
Hojas o agenda. Esferos. Materiales teatrales para el <i>role playing</i> . Insumos tecnológicos para proyección de audio y vídeo	Sala de reunión.	2 horas cada sesión; 6 sesiones distribuidas mensualmente (primer periodo semestral)

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Fase de capacitación en compromiso organizacional para los supervisores y operarios

Tabla 18. *Capacitación en compromiso organizacional para los supervisores y operarios*

PROGRAMA DE COACHING		
Dirigido a	Operarios y supervisores.	
Objetivo	Fortalecer el compromiso de los empleados hacia la empresa.	
Etapas		
Introducción/apertura	- El <i>coach</i> debe lograr un espacio de confianza y respeto. - El <i>coach</i> debe explicar que todo se mantendrá en confidencialidad.	
Exploración, comprensión e interpretación	Aspectos sobre, los cuales, puede preguntarle al coachee: - Tres cosas que usted ha aportado a la empresa y tres cosas que espera de la empresa. ¿Cómo la empresa le ha ayudado a usted en su vida profesional y personal? - Tres cosas que usted puede mejorar en su puesto de trabajo. - Cinco formas de ¿Cómo usted contribuiría efectivamente desde su compromiso personal con la empresa?	
	Dinámicas: - Construir una historia - Buscar el tesoro - Adivinar la palabra - Pasar el campo minado	
Expansión	Plan de acción: - El <i>coachee</i> determinará sus objetivos, para mejorar el compromiso sobre la base de lo tratado en las sesiones anteriores. - A la luz de sus objetivos, se le preguntará: ¿Qué hará? ¿Cómo lo hará? ¿Dónde lo hará? ¿Cuándo lo hará? ¿Con qué obstáculo se podría encontrar y cómo solucionarlos?	
Cierre	- Retroalimentación de lo aprendido en el programa de <i>coaching</i>. - Comparación entre los aprendizajes: los pensamientos y sentimientos que tiene en ese momento con los que tenía antes. - Establecimiento de compromisos personales y grupales con el objetivo planteado.	
Materiales	Lugar	Duración
Hojas o agenda. Esferos. Materiales específicos para cada actividad dinámica Insumos tecnológicos para provección de audio y vídeo	Sala de reunión.	2 horas cada sesión; 4 sesiones distribuidas en su ejecución para cada área (5 áreas), quincenalmente (segundo período semestral)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Estructura de la aplicación de actividades dinámicas en la fase de compromiso organizacional

Dinámica	Instrucción	Materiales	Lugar	Duración
Construir una historia	Los participantes formaran un círculo, la persona que esté a cargo debe de decir la primera palabra y la siguiente persona debe repetir esa palabra o frase y añadir una nueva palabra al final, es decir, cada persona debe agregar una palabra. Quien no recuerda la frase o no recuerdan la palabra rápidamente, pierde.	Pelota	Patio o un espacio abierto	25 minutos
Buscar el tesoro	Elabora una lista de tareas ridículas, la cual se entregará a cada equipo con un plazo máximo en el que deben completar todas las tareas. Gana quien complete la mayoría de las tareas en el menor tiempo. Después de la dinámica hacer una retroalimentación.	Lista de tareas Esferos	Patio o un espacio abierto	40 minutos
Adivinar la palabra	Escribir palabras en papelitos y ponerlos en un recipiente. Puedes escribir títulos de películas, animales, deportes o personas famosas. El equipo que comience debe escoger a la persona que adivinara lo que dice en la hoja. Los demás participantes deben hacer mímicas que estén relacionadas con lo escrito en el papel. Van a rotar las personas según adivinen las palabras. Cada equipo tiene un determinado tiempo para adivinar la mayor cantidad de palabras.	Hojas Esferos	Sala de reuniones	30 minutos
Pasar el campo minado	Colocar los objetos (cuadernos, pelotas, botellas, etc.) aleatoriamente en el espacio abierto. Todos los miembros del equipo se tienen que poner una venda en los ojos, a excepción de una persona, puesto que va a ser quien les guíe para que crucen el espacio de un lado a otro sin pisar los objetos. El que les guía es el único que puede hablar, mientras que las personas que se han puesto la venda en los ojos no pueden hacerlo. Después de la dinámica hacer una retroalimentación.	Cuadernos, pelotas, botellas, esferos, hojas, etc. Vendajes	Patio o un espacio abierto	40 minutos

Fuente: Elaboración propia

3.6 Validación de la propuesta

3.6.1 Validación por Especialistas

Se realizó una validación de la propuesta por criterio de especialistas. En este, se tomó en cuenta a especialistas dentro del área de Psicología Organizacional o Industrial quienes, luego de revisar la propuesta presentada, llenaron un cuestionario de cumplimiento técnico para validar el programa de *coaching* para el fortalecimiento de liderazgo y compromiso organizacional, desde su aporte con sus criterios y sugerencias con respecto a dicho programa. Los especialistas que han colaborado son: la Psic. Dayamy Lima Rojas, Mg; el Dr. Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg; la Ing. Mariana de Lourdes Silva Garzón, Mg; y el Ing. Angel Renato Rubio Taipe, Mg.

Tabla 20. *Datos del profesional validador*

Nombre:	Dayamy Lima Rojas
Empresa:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Cargo que ocupa:	Docente titular auxiliar y Coordinadora del Centro de Psicología Aplicada
Tiempo dentro del cargo:	Tres años como Docente titular auxiliar y once meses como Coordinadora del Centro de Psicología Aplicada
Último grado académico alcanzado:	Máster en Dirección

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. *Datos del profesional validador*

Nombre:	Luis Eduardo Cevallos Terneus
Empresa:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Cargo que ocupa:	Docente de la Escuela de Psicología
Tiempo dentro del cargo:	Once años
Último grado académico alcanzado:	Magister en Administración de Empresas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. *Datos del profesional validador*

Nombre:	Jesús Gustavo Chauca Chicaiza
Empresa:	Instituto Superior Tecnológico Vicente León
Cargo que ocupa:	Docente y Líder de Unidad de TTHH
Tiempo dentro del cargo:	Dos años y 11 meses
Último grado académico alcanzado:	Magister en Diploma superior en gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Datos del profesional validador

Nombre:	Angel Renato Rubio Taipe
Empresa:	Instituto Superior Tecnológico Vicente León
Cargo que ocupa:	Director Administrativo Financiero
Tiempo dentro del cargo:	Cuatro meses
Último grado académico alcanzado:	Magíster en gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

A cada uno de los especialistas, se les presentó el programa de *coaching* y el cuestionario de validación, el cual, contiene una plantilla juicio para validación por especialistas, vea la tabla 24 y un cuestionario de cumplimiento técnico, vea la tabla 25. Se les explico a cada uno y, se disiparon las dudas que tenían acerca del programa de *coaching*, después de eso los especialistas realizaron un *feedback*, entre sus sugerencias estaban, que se agregara un cuestionario y, que se especificara quien iba a ser el responsable del programa de *coaching*, es decir, si iba a ser una persona externa o interna, en este caso, se le explico que lo recomendable sería un coach externo, puesto que, se dará cuenta de las cosas más fácilmente y ser más objetivo frente a las situaciones, que se presenten. Luego, del *feedback*, se procedió a realizar los cambios y, se obtuvo la aprobación final del programa de *coaching*, lo que significa que las etapas y las actividades del programa son adecuadas de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Tabla 24. Plantilla juicio para validación por especialistas

Programa de <i>Coaching</i> para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción. [Asigne valores del 1 al 6 ; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						
Formato de la propuesta						
Aplicabilidad de la propuesta						
Utilidad de la propuesta						
Facilidad de entendimiento de la propuesta						
Concordancia entre actividades y necesidades						

Elaboración propia

Tabla 25. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para validación por especialistas

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico							
2	El formato para el modelo estratégico							
3	Número de ítems planteados							
4	El modelo estratégico se adecúa a las características culturales de la población							
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios							
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales							
7	El planteamiento tiene calidad científica							
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico							
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el modelo estratégico							
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población							

Elaboración propia

3.6.2 Validación por Beneficiarios

Al haber culminado la validación por especialistas, se continuo a realizar la validación por beneficiarios, en este caso, se tomó en cuenta a la Mg. Ángela Mercedes Ruiz Galarza, quien es la Coordinadora del área de Recursos Humanos y reviso el programa de *coaching*, no hubo ninguna observación por lo que estuvo de acuerdo con la propuesta.

Tabla 26. Datos del profesional validador

Nombre:	Ruiz Galarza Ángela Mercedes
Empresa:	CIAUTO
Cargo que ocupa:	Coordinadora de Recursos Humanos
Tiempo dentro del cargo:	Ocho años
Último grado académico alcanzado:	Magister en Gestión de Talento humano

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La presente investigación permitió elaborar y validar un programa de *coaching* para el fortalecimiento de liderazgo y compromiso organizacional.
- Se fundamentó de manera teórica los aspectos relacionados con los estilos de liderazgo, el *coaching* y el compromiso organizacional. Además, se investigó en diferentes textos y publicaciones científicas, los cuales, ayudaron a obtener información importante y certera, por lo que, se obtuvo un conocimiento más amplio acerca de las variables.
- Gracias a los tests de Liderazgo Situacional y de Compromiso Organizacional, se pudo determinar que los estilos que predominan en los supervisores es el estilo ordenar y participar con un 36,36% respectivamente. En cuanto, al compromiso organizacional los colaboradores tienen un mayor compromiso de continuidad con un 40,52%.
- Se pudo determinar que entre la percepción de liderazgo y el compromiso organizacional que tienen los subordinados, existe una correlación lineal positiva entre nivel de participación en la toma de decisiones y compromiso de continuidad con un 0,308, lo que demuestra que a mayor nivel de participación en la toma de decisiones mayor compromiso de continuidad y viceversa; mientras que, entre nivel de participación en la toma de decisiones y compromiso normativo hay una correlación lineal negativa de -0,274, lo que significa: A mayor nivel de participación en la toma de decisiones menor es el compromiso normativo y viceversa. Además, existe una correlación lineal positiva entre nivel de intercambio de información y compromiso de continuidad con un 0,729, lo que señala que a mayor nivel de intercambio de información mayor compromiso de continuidad y viceversa; mientras que, entre el nivel de intercambio de información y compromiso normativo tienen una correlación lineal negativa de -0,184, lo que indica que a mayor nivel de intercambio de información menor es el compromiso normativo y viceversa. En las demás dimensiones, no se observa una correlación significativa.

- Se elaboró un programa de *coaching* para el fortalecimiento de liderazgo y compromiso organizacional sobre la base de los resultados obtenidos, a través de los instrumentos aplicados y a las necesidades de la organización. Esta propuesta consta de dos etapas, las cuales, son: entrenamiento de liderazgo para los supervisores de la empresa y capacitación de compromiso organizacional tanto para supervisores como para operarios. Esta propuesta fue validada por criterios de especialistas en el área de gestión del talento humano y de parte de los beneficiarios, la funcionaria de la empresa, encargada del área de talento humano.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una previa investigación bibliográfica de cada concepto, puesto que existen varias conceptualizaciones según varios autores y cómo lo aplican según las circunstancias, debido a que cada empresa es diferente.
- Se recomienda realizar programas de desarrollo personal y profesional para los empleados; esto beneficia tanto a la empresa como al empleado, puesto que ayuda a potencializar o desarrollar competencias.
- Se recomienda realizar evaluaciones de manera continua a los empleados con respecto a su desempeño en su puesto de trabajo y cómo ellos, se sienten en cuanto a los estilos de liderazgo, que se manejan en ella.
- Se recomienda realizar investigaciones posteriores sobre comunicación, motivación, satisfacción laboral y trabajo en equipo con más a profundidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, F., Garrido, J., Olea, J., y Ponsoda, V. (2006). *Introducción a la Psicometría: Teoría Clásica de los Tests y Teoría de la Respuesta al Ítem*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/investigacion/file.php/39/ARCHIVOS_2010/PDF/IntPsicometria_aristidesvara_1_.pdf
- Alvarado, K., Parodi, G., & Ruiz, M. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación en engagement técnicos de maquinaria pesada. (Tesis de postgrado). *Universidad del Pacífico*. Perú. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1590>
- Asociación Española de Coaching, ASESCO. (2018). *El coaching se hace mayor: el libro blanco del coaching*. Editorial círculo rojo. Recuperado de <http://www.asescoaching.org/wp-content/uploads/2020/11/EL-LIBRO-BLANCO-DEL-COACHING.pdf>
- Averett, P., & Green, B. (2018). Engagement & Performance. AON. Recuperado de <https://radford.aon.com/talent/engagement-and-performance>
- Baquero, C., Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de psicología*, 16 (2), 167-175. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/167/16716206.pdf>
- Barrón, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: el coaching. *Quipukamayoc*. 17 (34), 141-150. ISSN 1560-9103. Recuperado de http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3010/Quipukamayoc12v17n34_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Bayona, C., Goñi, S., y Mandorrán, C. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 9(1), 1-24 Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos
- Bermúdez, G. (2017). Coaching: una herramienta para el Liderazgo Transformacional. (Trabajo de pregrado). *Universidad Militar Nueva Granada*. Colombia. Recuperado de

- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16896/Berm%C3%BAdezOlayaGerm%C3%A1nEnrique2017.pdf?sequence=1>HYPERLINK
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. PEARSON EDUCACIÓN, Colombia. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bohrt, M. y Díaz, F. (2018). El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción laboral. *Revista de trabajo y seguridad social*, (419), 187-212. Recuperado de https://www.academia.edu/37202532/El_compromiso_organizacional_y_su_relaci%C3%B3n_con_el_intercambio_l%C3%ADder-empleado_y_la_satisfacci%C3%B3n_personal
- Cañarte, E. (2018). Incidencia del Estrés Laboral en el Compromiso Organizacional de los trabajadores del área administrativa pertenecientes a la empresa Oleana durante el periodo 2018. (Tesis de pregrado). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Ecuador: Quito. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16073>
- Carrión, N. (2017). Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura. (Tesis de pregrado). *Universidad de Piura*. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2869/TSP_AE_001.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64624867007.pdf>
- Del Canto, E., & Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: Abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, III(141),25-34. ISSN: 0482-5276. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15329875002>
- Díaz, A. (2016). Estrategias de desarrollo del liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral: Caso Suelas Amazonas S.A. (Tesis de pregrado). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato*. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1660/1/76175.pdf>
- Díaz, G. (2016). El Gerente Coaching en la Gerencia. *Revista Scientific*, 1(2),110-130. ISSN: 2542-2987. Recuperado de

- <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5636/563660227008/563660227008.pdf>
- Escandón, D., y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21246274004.pdf>
- Félix, R., García, C., Espinoza, K., Mercado, S., y Ochoa (2018). Compromiso Organizacional en Trabajadores de Pequeñas y Medianas Empresas. *Cultura Científica y Tecnológica*, 15(66), 20-28. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.20983/culcyt.2019.3.4>.
- García, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 101-112. Recuperado de: <http://scielo.isciii.es/pdf/cpd/v13n2/art10.pdf>
- Gorrochotegui, A. (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares. *Educación y Educadores*, 14(2), 369-387. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942011000200008&lng=es&tlng=es.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Recuperado de <https://docplayer.es/86464701-Coaching-y-liderazgo-de-equipos.html>
- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana Para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820- 846. Recuperado de <http://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/370/1680>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación 5ª edición*. McGraw-Hill Interamerican: México. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Herrera, C. (2018). Diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción. (Tesis de pregrado). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato*. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2692>
- Hersey, P., Blanchard, K. & Natemeyer, W. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4(4), 418-428. doi: <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>

- Hewitt, AON. (2017). Tendencias Globales del Compromiso 2017.
- INGELOM CONSULTORÍA, S.L. (2015). *Guía: Aplicación de técnicas de coaching en el establecimiento de planes de estímulo de la utilización de las medidas de Prevención de Riesgos Laborales establecidas por la empresa*. Secretaría de Salud Laboral de la UGT-CEC Recuperado de <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/catalogo2015/publicaciones/revistas/002/descargas/GuiaCoaching.pdf>
- López, L., & Moreno, J. (2013). Los procesos de coaching como potenciadores del Engagement. *Tourism & Management Studies*, 2, 536-550. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743875013.pdf>
- Maceo, D., & Montero, D. (2018). Coaching empresarial: Una nueva vía para generar aprendizaje en las organizaciones. *Hologramática*, 1(27), 84 – 93. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6456999>
- Mellado-Ruiz, C. (2005). Validez de constructo de una escala para medir clima y liderazgo desde una óptica comunicativa en la pequeña empresa industrial. *Razón y palabra*, 10(47). 1-12. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520655010>
- Meneses, J. & Rodríguez, D. (2016). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Recuperado de <http://femrecerca.cat/drodriguez/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>
- Menezes, I. (2009). Comprometimento organizacional: em busca de um conceito integrador entre as perspectivas atitudinal e comportamental. (Tesis Doctoral), *Universidade Federal Da Bahia (UFBA)*. Brazil. Recuperado de https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor_menezes_tese.pdf
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>
- Morante, M. (2018). Coaching Empresarial y su influencia en el Compromiso Organizacional de servicios de Logística Express S.A.C., Los Olivos, 2018. (Tesis de pregrado). *Universidad César Vallejo*. Perú: Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19559/Morante_FME.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Nieto, E. (2017). Análisis de la Satisfacción Laboral y su relación con el Compromiso Organizacional de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, en el año 2017. (Tesis de pregrado). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Ecuador: Quito. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14304>
- O'Connor, J. & Lages, A. (2004). *Coaching con PNL*. Ediciones Urano, S. A. Recuperado de <https://www.academia.edu/9349727/Coaching-Con-Pnl-Joseph-Oconnor-y-Andrea-Lages>
- Pardo-Paredes, E. (2018). Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil. (Tesis de posgrado). *Universidad Técnica de Ambato*. Ecuador: Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28318>
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A., Sánchez, C (2016). El Compromiso Organizacional como parte del Comportamiento de los Trabajadores de las Pequeñas Empresas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(5), 95-105. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=2830684>
- SENPLADES, (2017.10.11). Plan Nacional de Desarrollo Toda una vida: Objetivos del Plan Nacional 2017-2021. Recuperado de: <https://www.todaunavida.gob.ec/objetivos/>
- Podesta, L.; Vigo, E.; Ponce, D. & Romero, S. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 904-921. ISSN: 1315-9984. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499017>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Decimoquinta edición. PEARSON, México. ISBN: 978-607-32-1980-8.
- Román, J. y Fernández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Tobp0KbKOWAC&oi=fnd&pg=PA6&dq=coaching+empresarial+y+liderazgo&ots=KoiMlsLHoW&sig=oVJzg26LYNySSaQXSKkTi-g1Wfs#v=onepage&q&f=false>
- Romero, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del Trabajo*. 6(3). ISSN-e 2174-2510. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5633043>
- Salvador, E., & Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional

- Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ria/v20n1/a11v20n1.pdf>
- Sousa, V., Driessnack, M., & Mendes, I. (2007). An overview of research designs relevant to nursing: Part 1: quantitative research designs. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3), 502-507. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf
- Tello, L. (2018). Relación del compromiso organizacional con la satisfacción laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua. (Tesis de posgrado). *Universidad Técnica de Ambato*. Ecuador: Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28319>
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *PERSPECTIVAS*, (35), 7-28. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941232002.pdf>
- Wolf, L. (2004). *Coaching: El arte de soplar las brasas*. Buenos Aires. Gran Aldea Editores.
- Zapata, G.; Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Liderazgo Situacional



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA – CARRERA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE DESARROLLO PREVENTIVO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLO ORGANIZACIONAL.

Objetivo del Instrumento: Identificar el tipo de liderazgo actual de los supervisores de la empresa de producción.

Se solicita su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán aproximadamente quince minutos. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANONIMA.

Edad: 18 – 40..... 41 – 65.....

Sexo: M F.....

Auto identificación étnica: Indígena..... Mestizo..... Afroecuatoriano..... Montubio.....Blanco.....

Nivel de instrucción: Primaria..... Secundaria..... Superior.....

Área de trabajo: Abastecimiento..... Calidad..... Ensamble..... Mantenimiento..... Pintura..... Soldadura.....

CUESTIONARIO LIDERAZGO SITUACIONAL

Instrucciones: Suponga que usted está involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que usted podría iniciar. **Lea** cada ítem cuidadosamente. **Piense** acerca de lo que usted haría en cada circunstancia. **Marque** la letra de la alternativa de acción que usted cree que describiría más exactamente su comportamiento en la situación presentada. Marque solo una letra. Realícelo en un tiempo no mayor a 15 minutos.

N°	SITUACIÓN	USTED HARÍA
1	Usted tiene un subordinado que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo:	A. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño. B. Propone al subordinado una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea. C. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello. D. Comunica al subordinado los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.
2	Usted tiene un subordinado que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.	A. Se asegura que el subordinado reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas. B. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su subordinado e incrementa sus indicaciones. C. No hace nada y lo deja actuar. D. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.
3	Usted acaba de ser nombrado supervisor de un importante proceso, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores. Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.	A. Estimula al subordinado dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla. B. Discute con el subordinado la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones. C. Fija los objetivos y pone al alcance del subordinado los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio. D. Se reúne con el subordinado y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al subordinado en las primeras aplicaciones de la metodología.



4	Usted cuenta con un subordinado muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración.	A. Pide opiniones al subordinado y decide los cambios.
		B. Decide cambios y los comunica al subordinado.
		C. Hace intervenir al subordinado en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
		D. Explica al subordinado las razones de los cambios que fueron decididos.
5	Uno de sus subordinados ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El subordinado siente seguridad para realizar la tarea.	A. Deja que el subordinado se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
		B. Pide al subordinado sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
		C. Se reúne con el subordinado y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.
		D. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este subordinado.
6	Usted cuenta con un subordinado que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.	A. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su subordinado para explicárselas y darle su argumentación.
		B. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
		C. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
		D. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.
7	Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus subordinados se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan.	A. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implemente.
		B. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.
		C. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.
		D. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.
8	Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento menores resultantes de un proceso de reingeniería que afecta a sus clientes internos. El grupo conoce la situación, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes.	A. Da la información al grupo y delega la implementación.
		B. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.
		C. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.
		D. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.
9	El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la mesa directiva. Tiene que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos.	A. Toma el estudio a su cargo.
		B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
		C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas.
		D. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
10	La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados.	A. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
		B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
		C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio estimulando el aporte de ideas.
		D. Toma la conducción del estudio a su cargo.



11	Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron.	A. Informa que, ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.
		B. No hace nada. Sigue su conducta habitual.
		C. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
		D. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.
12	El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema.	A. Reúne al grupo y pide sugerencias.
		B. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.
		C. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.
		D. Incremento el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

Anexo 2: Cuestionario de Percepción de Liderazgo



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA – CARRERA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE DESARROLLO PREVENTIVO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLO ORGANIZACIONAL.

Objetivo del Instrumento: Diagnosticar la percepción de liderazgo actual que tienen los miembros de la ensambladora hacia los supervisores de la empresa de producción.

Se solicita su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán aproximadamente quince minutos. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANONIMA.

Edad: 18 – 40..... 41 – 65..... **Sexo:** M F.....

Auto identificación étnica: Indígena..... Mestizo..... Afroecuatoriano..... Montubio..... Blanco.....

Nivel de instrucción: Primaria..... Secundaria..... Superior.....

Área de trabajo: Abastecimiento..... Calidad..... Ensamble..... Mantenimiento..... Pintura..... Soldadura.....

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO

Instrucciones: A continuación, se le presentan preguntas con 5 opciones de respuesta. **Marque** con una equis (X) la que usted considere que define más el trabajo cotidiano de su supervisor. Realícelo en un tiempo no mayor a 10 minutos.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre

FACTORES DE LIDERAZGO		1	2	3	4	5
1	Su supervisor lo/a escucha y considera todos los puntos de vista de su grupo de trabajo.					
2	Le informa su supervisor sobre el establecimiento de las metas y objetivos de la empresa.					
3	Su supervisor es honesto/a y franco/a cuando interactúa con usted.					
4	Confía su supervisor en los esfuerzos de la administración para mantener a los colaboradores informados sobre los logros de la empresa.					
5	Su supervisor le permite participar en la planificación de actividades en la empresa.					
6	Cree usted en la veracidad de la información que recibe de su supervisor.					
7	Su supervisor tiene en mente los intereses de lo/as colaboradores/as al tomar decisiones.					
8	Su supervisor le permite tomar sus propias decisiones en las actividades cotidianas que usted ejecuta.					
9	Está satisfecho/a con las explicaciones recibidas de su supervisor acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo					
10	Su opinión influye en las decisiones diarias que se toman en la empresa.					
11	Le permite su supervisor tener acceso a todos los procesos que se manejan en la empresa.					
12	Su supervisor le comparte (a usted) sus ideas.					

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

Anexo 3: Cuestionario de Compromiso Organizacional



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA – CARRERA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE DESARROLLO PREVENTIVO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLO ORGANIZACIONAL.

Objetivo del Instrumento: Diagnosticar el compromiso organizacional actual que tienen los miembros de la ensambladora hacia la empresa de producción.

Se solicita su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán aproximadamente quince minutos. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANONIMA.

Edad: 18 – 40..... 41 – 65..... **Sexo:** M F.....

Auto identificación étnica: Indígena..... Mestizo..... Afroecuatoriano..... Montubio..... Blanco.....

Nivel de instrucción: Primaria..... Secundaria..... Superior.....

Área de trabajo: Abastecimiento..... Calidad..... Ensamble..... Mantenimiento..... Pintura..... Soldadura.....

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Instrucciones: A continuación, se le presentan preguntas con 5 opciones de respuesta. **Marque** con una equis (X) la que usted considere que se identifique de mejor manera con su nivel de compromiso organizacional. Realícelo en un tiempo no mayor a 10 minutos.

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

FACTORES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
1	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta empresa, yo consideraría trabajar en otra parte.					
2	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la empresa ahora.					
3	Si decidiera renunciar a la empresa en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.					
4	Permanecer en esta empresa actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.					
5	Si renunciar a esta empresa pienso que tendría muy pocas opciones o alternativas.					
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta empresa.					
7	Me sentiría culpable si renunciara a la empresa en este momento.					
8	Esta empresa merece mi lealtad.					
9	Realmente siento los problemas de la empresa como propios.					
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador/a actual.					
11	Yo no renunciaría a la empresa ahora porque me siento obligado con la gente en ella.					
12	Esta empresa tiene para mí un alto grado de significación personal.					
13	Le debo muchísimo a esta empresa.					
14	No me siento como "parte de la familia" en esta empresa.					
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la empresa.					
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta empresa sería la escasez de alternativas.					
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la empresa incluso si lo deseara.					
18	No me siento "emocionalmente vinculado/a" con esta empresa.					

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

Anexo 4: Cuestionario de Evaluación para Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de Coaching para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Valeria Jesenia Barreno Hinojosa, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 11 supervisores y 142 trabajadores del área de producción de una empresa de producción de la ciudad de Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta área de producción están enmarcados en sub áreas de: calidad, ensamblaje, mantenimiento, pintura y soldadura; oscilan entre 18 y 65 años de edad; sólo un miembro de la población de estudio es mujer; la mayoría de ellos se auto identifican mestizos, con participación indígena, afroecuatoriana, montubia y blanca; sus nivel de instrucción en general es secundaria.

La validación de este plan es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al programa de *coaching*.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa de *coaching*. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

Programa de <i>Coaching</i> para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

Sugiero que en la "Fase de entrenamiento de liderazgo para los supervisores de la empresa" en la etapa de Exploración, se incluya, unido a las preguntas, algún instrumento confiable que le permita rápidamente al supervisor, tener información acerca del análisis de su liderazgo a la luz de un instrumento científico. Esto le puede ayudar a tomar conciencia de las necesidades que pueda tener y que quizás él no lo tiene asumido.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del programa de *coaching*.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de fases planteadas	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Dayamy Lima Rojas

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente titular auxiliar y Coordinadora del Centro de Psicología Aplicada

Tiempo dentro del cargo: 3 años como Docente titular auxiliar y 11 meses como Coordinadora del Centro de Psicología Aplicada

Último grado académico alcanzado: Máster en Dirección

CI: 1756838205

Firma y número de identificación.

Anexo 5: Cuestionario de Evaluación para Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de Coaching para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Valeria Jesenia Barreno Hinojosa, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 11 supervisores y 142 trabajadores del área de producción de una empresa de producción de la ciudad de Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta área de producción están enmarcados en sub áreas de: calidad, ensamblaje, mantenimiento, pintura y soldadura; oscilan entre 18 y 65 años de edad; sólo un miembro de la población de estudio es mujer; la mayoría de ellos se auto identifican mestizos, con participación indígena, afroecuatoriana, montubia y blanca; sus nivel de instrucción en general es secundaria.

La validación de este plan es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al programa de *coaching*.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa de *coaching*. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

Programa de <i>Coaching</i> para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del programa de *coaching*.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de fases planteadas	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Dr. Luis Cevallos Terneus

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 11 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas


 Céd. 1709501070
 Firma y número de identificación.

Anexo 6: Cuestionario de Evaluación para Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de *Coaching* para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Valeria Jesenia Barreno Hinojosa, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 11 supervisores y 142 trabajadores del área de producción de una empresa de producción de la ciudad de Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta área de producción están enmarcados en sub áreas de: calidad, ensamblaje, mantenimiento, pintura y soldadura; oscilan entre 18 y 65 años de edad; sólo dos miembros de la población de estudio son mujer; la mayoría de ellos se auto identifican mestizos, con participación indígena, afroecuatoriana, montubia y blanca; sus nivel de instrucción en general es secundaria.

La validación de este plan es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al programa de *coaching*.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa de *coaching*. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

Programa de <i>Coaching</i> para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta					X	
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario: Una propuesta muy interesante por cuanto las empresas si deben implementar un programa de Coaching, para fortalecer el liderazgo, que aporta al mejoramiento del trabajo en equipo, resultados, relaciones interpersonales y el cambio continuo.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del programa de *coaching*.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de fases planteadas	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Mariana de Lourdes Silva Garzón

Empresa: Instituto Superior Tecnológico "Vicente León"

Cargo que ocupa: Docente y Líder de Unidad de TTHH

Tiempo dentro del cargo: 2 años 11 meses

Último grado académico alcanzado: Cuarto Nivel en Diploma Superior en Gestión del Talento Humano

MARIANA DE
LOURDES
SILVA GARZÓN
Firma digitalizada
por MARIANA DE
LOURDES SILVA
GARZÓN
Fecha: 2021-04-01
19:24:12 -0500

CI: 1707889166
Firma y número de identificación.

Anexo 7 Cuestionario de Evaluación para Especialistas



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de *Coaching* para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Valeria Jesenia Barreno Hinojosa, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 11 supervisores y 142 trabajadores del área de producción de una empresa de producción de la ciudad de Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta área de producción están enmarcados en subáreas de: calidad, ensamblaje, mantenimiento, pintura y soldadura; oscilan entre 18 y 65 años de edad; sólo dos miembros de la población de estudio son mujer; la mayoría de ellos se auto identifican mestizos, con participación indígena, afroecuatoriana, montubia y blanca; su nivel de instrucción en general es secundaria.

La validación de este plan es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al programa de *coaching*.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa de *coaching*. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

Programa de <i>Coaching</i> para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

El programa Coaching está enfocado correctamente para su implementación en los dos niveles de los empleados de la planta de producción de la ciudad de Ambato, con el objetivo de lograr la eficiencia en los resultados de la motivación y satisfacción personal de los involucrados.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del programa de *coaching*.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de fases planteadas	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: ING. ANGEL RENATO RUBIO TAIPE

Empresa: INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO VICENTE LEÓN

Cargo que ocupa: DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Tiempo dentro del cargo: 4 MESES

Último grado académico alcanzado: MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ANGEL RENATO RUBIO TAIPE
 Firmado digitalmente por
 ANGEL RENATO RUBIO TAIPE
 Fecha: 2021.03.26 11:15:42
 -05'00'

CI: 0502772569

Firma y número de identificación.

Anexo 8: Cuestionario de Evaluación para Beneficiario



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de Coaching para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Valeria Jesenia Barreno Hinojosa, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 11 supervisores y 142 trabajadores del área de producción de una empresa de producción de la ciudad de Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta área de producción están enmarcados en sub áreas de: calidad, ensamblaje, mantenimiento, pintura y soldadura; oscilan entre 18 y 65 años de edad; sólo dos miembros de la población de estudio son mujer; la mayoría de ellos se auto identifican mestizos, con participación indígena, afroecuatoriana, montubia y blanca; sus nivel de instrucción en general es secundaria.

La validación de este plan es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al programa de *coaching*.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa de *coaching*. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

Programa de <i>Coaching</i> para el fortalecimiento del Liderazgo y el Compromiso Organizacional en una empresa de producción. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta					X	
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:
