

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“APLICACIÓN DEL COACHING EN LA MEJORA  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALIMENTOS Y  
BEBIDAS GOURMET SAC 2018 – 2019”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Shirley Raquel Urbano Serrano

Asesor:

Mg. Oscar Chiccon Mendoza

Lima - Perú

2020

## **DEDICATORIA**

A todos los empresarios, profesionales y pequeños emprendedores que a pesar de la crisis se han reinventado y salieron adelante, pero sobre todo que hoy reconocen que su gente es el motor de todo negocio y el activo más importante que poseen.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposo, hijo y familia por estar a mi lado en todo momento. A Dios por darme la fuerza suficiente para afrontar cada batalla.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDADIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>40</b>

## Índice de figuras

<b>FIGURA 1: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>11</b>
<b>FIGURA 2: DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....</b>	<b>22</b>
<b>FIGURA 3: PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIONES .....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 4: E1 RESULTADO A PREGUNTA 1.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 5: E1 RESULTADO A PREGUNTA 2.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 6: E1 RESULTADO A PREGUNTA 3.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 7: E1 RESULTADO A PREGUNTA 4.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 8: E1 RESULTADO A PREGUNTA 5.....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 9: E1 RESULTADO A PREGUNTA 6.....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 10: E1 RESULTADO A PREGUNTA 7 .....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 11: E1 RESULTADO A PREGUNTA 8.....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 12: E1 RESULTADO A PREGUNTA 9.....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 13: E1 RESULTADO A PREGUNTA 10.....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 14: E2 RESULTADO A PREGUNTA 1.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 15: E2 RESULTADO A PREGUNTA 2.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 16: E2 RESULTADO A PREGUNTA 3.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 17: E2 RESULTADO A PREGUNTA 4.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 18: E2 RESULTADO A PREGUNTA 5.....</b>	<b>31</b>

## Índice de tablas

<b>FIGURA 1: CALENDARIO DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 2: RESUMEN DE VENTAS 2017.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 3: RESUMEN DE VENTAS 2018.....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 4: RESUMEN DE VENTAS PRIMER TRIMESTRE 2019.....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 5: ROTACIÓN DE PERSONAL RESUMEN SEMESTRAL 2018 Y 2019 .....</b>	<b>34</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Comma es un restaurante dirigido a los ejecutivos del entorno empresarial en San Isidro y a personas que cuidan su alimentación y disfrutar de un buen café.

En 2018 se presenta una situación; la desmotivación en los colaboradores, que se dejaba notar en reclamos de clientes y empleados, mayor rotación, estancamiento en ventas, entre otros factores. Frente a ello se propuso un plan de acción desde el área de recursos humanos donde me encontraba a cargo, iniciamos con algunas evaluaciones al personal, luego con un programa de capacitaciones teniendo al Coaching como estrategia del cambio, el objetivo: ganar-ganar, también una encuesta virtual de satisfacción, además del aprendizaje continuo y aplicación de mis competencias profesionales como la comunicación asertiva, desarrollo y experiencia del empleado, trabajo en equipo y por supuesto conocimientos técnicos, llamadas también habilidades duras.

Tenemos como resultados de la aplicación de la estrategia del Coaching; un mejora significativa del clima laboral, ascensos, consolidación de equipos, alianzas estratégicas que permitieron el incremento del 12% en promedio de ventas en el primer trimestre 2019, equidad interna y externa, una disminución del 57% en cuanto a la rotación del personal, ente otros.

Palabras clave: Coaching, trabajo en equipo, estrategias, satisfacción, clima organizacional.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Tengamos presentes los antecedentes, el trabajar con personas trae consigo las mejores oportunidades de aprendizaje, una segunda familia y el descubrimiento de quiénes somos y hasta dónde podemos llegar. Es innegable que al pasar tantas horas en el lugar de trabajo los problemas no aparezcan de forma continua, pues es parte de la dinámica, convivencia y diversidad de caracteres, lo importante es cómo superarlos para lograr el mismo objetivo. Señala una publicación en el blog de la Universidad Privada del Norte (Marzo 2017) sobre el Coaching como el medio que permite reinventarnos enfrentando nuestros propios límites mentales, es así que esta herramienta viene siendo usada en varios ámbitos de la vida cotidiana y organizacional.

Un poco de historia; Alimentos y Bebidas Gourmet SAC es conocido por su público por su nombre comercial: Comma, nace en 2013 a partir de la necesidad que había identificado su fundadora de un concepto nuevo, fresco y natural, sin embargo sus operaciones como tal inician en Enero del 2015. La hoy representante legal y creadora de la carta de Comma, contaba con el conocimiento en gestión empresarial y la pasión por la buena comida, complementando con sus habilidades de chef profesional dio marcha a esta idea innovando en el concepto del FAST GOOD o también llamado formato DELI en Lima.

Comma fue creada con la finalidad de ofrecer una opción sana y deliciosa a la vez, aprovechando la variedad y calidad de los insumos locales. Tiene como eje de operaciones el principal centro empresarial de la ciudad, San Isidro. El objetivo principal de la empresa es llevar su concepto al trabajador que siempre anda de prisa pero no por ello descuida su alimentación, teniendo como plato bandera el Bowl Japonés (Arroz japonés, salmón y palta)



que luego sería replicado por la competencia en diversas presentaciones. Fue recomendado en diversas ocasiones por los medios, entre ellos por la revista Cosas como uno de los 7 mejores lugares a donde ir en la capital, además por los reconocimientos a su Café por ser 100% orgánico traído desde Chanchamayo.

Al cierre del 2019 la empresa contaba con alrededor de 35 colaboradores distribuidos entre sus tres locales de atención, un centro de producción y la oficina administrativa. La acogida del público llevó a la compañía a expandirse por San Isidro en 2017 con su segundo local y para mediados del 2019 en Miraflores, además de sus canales virtuales que le permitía llegar a más de cinco distritos de Lima.

Su Misión: “Brindar alimento fresco, nutritivo y natural con la más ágil y cálida atención en un ambiente agradable y seguro”.

Tiene como Visión: “Lograr ser un referente de comida saludable y creativa en el entorno empresarial de Lima y Latinoamérica, aportando a una mejor calidad de vida y siendo amigables con el planeta”.

Entre sus Competidores podemos decir que Comma siendo uno de los primeros en definir el interés por la alimentación saludable en el entorno “To Go” tuvo muy pronto varios competidores que lo llevaba a reinventarse día a día, entre algunos de estos tenemos a Quinoa Café y Pickadeli, también enfocados en la alimentación saludable y deliciosa, un buen café, trabajo con equipos jóvenes y dinámicos, ambientes cómodos e iluminados con detalles por todo el local, entre otros factores en común. Asimismo, en semejante tienen las políticas salariales, no solo el pago de remuneraciones entre ellos es muy similar sino también los reconocimientos a sus empleados a través de gift cards, empleado del mes, etc.

Sus principales productos y servicios: Entre sus principales platos tenemos al Bowl Japonés como el más destacado, seguido del postre que sería el favorito de muchos, la torta

vegana de chocolate. Además de contar con variedad en ensaladas y snacks todos en la línea del fitness. Asimismo, cuenta con alianzas estratégicas con diversas empresas del entorno a las cuales les ofrece el servicio de desayuno o almuerzos corporativos, especialmente armados en conjunto con el cliente, estos son llevados a sus oficinas o punto que indique, también se realizan reservas de local para grandes grupos, pedidos especiales de cakes en tamaño familiar, entre otros.

Detallamos la problemática, en 2018, con la llegada de una nueva persona al frente de la gestión de operaciones en los locales, también se suscitan cambios, es normal en cierta medida pues la forma de trabajo dependerá de la formación y experiencia del nuevo jefe, esto se ve reflejado luego en el resultado de los equipos. Hasta cierto punto podemos tomar los cambios como parte del desarrollo de la organización, sin embargo en el transcurso de los meses los resultados se iban alejando de la meta, el personal se mostraba desmotivado y se atendían con mayor frecuencia reclamos de clientes.

En los siguientes meses la rotación del personal se había elevado, liquidar, publicar avisos de empleo y entrenar gente nueva era casi una nueva rutina, preocupante para el tamaño de la empresa que se tenía en cuanto a planilla, pues esto sin lugar a dudas incrementaba el gasto administrativo afectando también el equilibrio del clima laboral y el desempeño de los equipos, el reclamo era colectivo, el personal señalaba desde tono de voz inapropiado, abuso de autoridad, llamadas telefónicas extensas fuera del horario laboral en la mayoría de veces por tareas impuestas en último momento o para reclamar por algún error, hostigamiento laboral o tener la sensación de sentirse denigrados.

La percepción de los colaboradores en ese momento reflejaría una empresa sin lineamientos o políticas, lo que afectaría a la equidad interna y externa de Comma. La caída en las ventas o estancamiento de estas fue una consecuencia de ello.

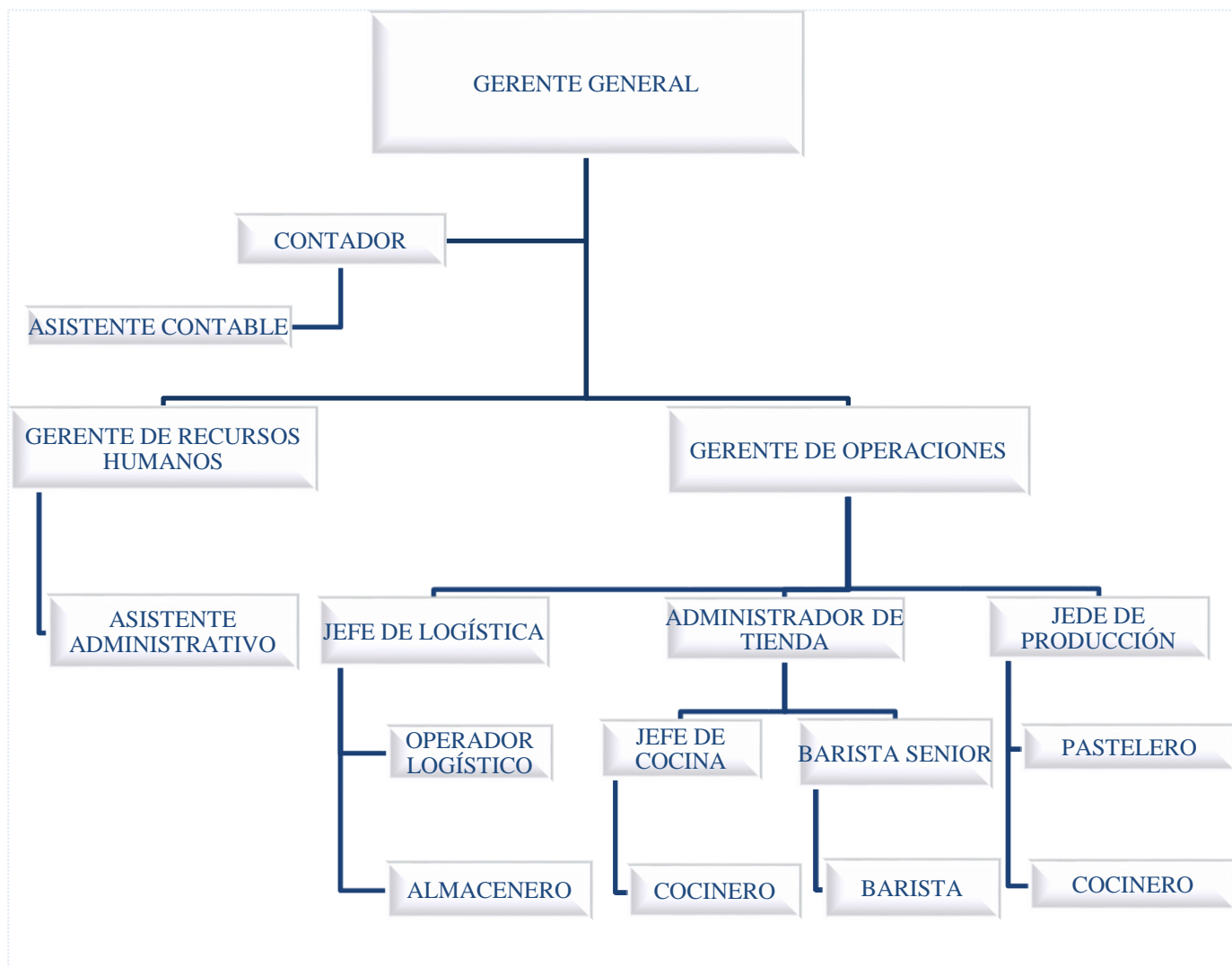


Figura 1. Organigrama Institucional

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Esther Alonso (2011), Coach personal y profesional ejecutivo, nos habla del Coaching en su página web Equilibrio y Desarrollo vía Coaching, nos señala a Sócrates y su método llamado Mayéutica, consistente en un proceso inductivo de realizar preguntas reveladoras entre sus discípulos, nos dice Sócrates que “no existe el enseñar, sino el aprender”, así nos ejemplificaba el protagonismo del maestro como facilitador. Años más tarde tenemos a Platón quien nos habla del “diálogo constructivo”, nos señala que el hombre posee una visión pero mira en la dirección equivocada, hay que ayudarlo a que encuentre por sí mismo hacia dónde debe dirigirse.

Alonso también nos indica acerca de lo que podría ser el antecedente más próximo del Coaching moderno, el cual estaría de la mano de Timothy Gallwey durante los años setenta, siendo profesor de literatura y capitán del equipo de tenis en la Universidad de Harvard, pudo identificar que el principal freno de un deportista está en su propia mente, creando un método y libro al que llamaría “El juego interior”. Este juego consiste en superar los obstáculos autoimpuestos como el miedo y la desconfianza en nuestras capacidades, de esta forma identificar y poder desarrollar nuestro potencial. Luego sería requerido en el ámbito de los negocios durante los años ochenta, donde John Whitmore, habiendo ya aprendido del mismo Gallwey, fue abriendo paso a diferentes tipos de Coaching como el de Negocios, Ejecutivo y el Personal.

Es así que hoy el Coaching es una de las herramientas de gestión más utilizadas en pro del logro de resultados sea cual sea el ámbito en que se requiera. De acuerdo a Whitmore (2011), nos señala la palabra *coach* como verbo tal cual lo podemos encontrar en el Concise Oxford Dictionary como “tutelar, adiestrar, dar indicaciones”, sin embargo nos dice que el Coaching va más allá, que consiste en dar resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, tanto de los medios y el estilo de comunicación utilizados. El autor nos

señala que la persona toma conciencia en si misma a través de la motivación generada por el coach con el objetivo de mejorar su desempeño, lo que el coach hace es encontrar la mejor manera de conseguirlo.

Timothy Gallway (como nos citó Whitmore, 2011) indica que el Coaching consiste en ayudar a la persona a desarrollar su máximo potencial. Además nos define al Coaching como el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual la persona alcanza su objetivo de manera exitosa, tema que nos señala en su serie de libros “The Inner Game” (como se citó en Sans, 2012). Más adelante Rafael Echevarría nos mostraría el rol del coach como facilitador de aprendizaje, cuya tarea fundamental sería la identificación y disolución que limiten la acción y el aprendizaje (como lo citó Sans, 2012).

En la actualidad vemos de acuerdo a los diversos tipos de Coaching que a través de los años se han ido consolidando en el concepto como una metodología que busca el máximo desarrollo personal y profesional de las personas. Los tipos de Coaching se distinguirán en función del número de clientes al que se dirige el proceso. Por otro lado también podríamos segmentarlo en base a conocimiento profundo o entorno del cliente. De acuerdo a Chornet (como lo citó Bécart ,2015) existen tres ejes para realizar la clasificación, centrado en quien lo recibe, metodología a emplear y por último el objetivo a lograr. A continuación veremos algunos de los más usuales:

El Coaching Personal, también llamado Life Coach, busca el bienestar en las personas, trabaja sobre los proyectos de vida, estrategias de cambio, objetivos, misión personal, entre otros. Coaching Deportivo, es la metodología centrada en la motivación y el desarrollo óptimo del potencial del deportista, así como el empoderamiento y las habilidades de liderazgo. Se deberá considerar también el trabajar con el grupo y entorno, sea entrenador, suplentes, lo que

se encuentre próximo alrededor del jugador. El Coaching Organizacional es en nuestros días el más amplio, usado, estudiado, requerido por innumerables compañías de todo tamaño. Consiste en la transformación de la organización a través de sus empleados, para lograr así la expansión de su potencial y los resultados deseados.

Coaching Ontológico, esta metodología se centra en la observación del lenguaje y las herramientas lingüísticas que la persona usa. Se vale del lenguaje y las emociones, de conversaciones o del movimiento corporal para provocar el cambio. Su fin es la modificación y mejora en la manera en que los individuos se expresan. El Coaching Cognitivo permite transmitir de manera eficaz los conocimientos durante el proceso ya que entrenan las propias funciones cognitivas, expresivas y receptoras como la memoria, el aprendizaje y los pensamientos de las personas. Por último, el Coaching Sistémico, este tipo de Coaching coloca a la persona dentro de un sistema y mide las consecuencias y causas que tienen las acciones que realiza en su entorno.

Asimismo, tenemos en el entorno de la aplicación del Coaching en los restaurantes Comma otras palabras claves que desarrollaremos a continuación:

Equipos de trabajo: La habilidad de trabajar de manera colaborativa es un elemento que muchos líderes y reclutadores valoran hoy en día. El objetivo del trabajo en equipo es reunir a un grupo de personas con capacidades, ideas y destrezas similares o diferentes con el fin de realizar tareas de manera más ágil y obtener mejores resultados. Chiavenato (2007) refiere que los equipos de trabajo son aquellos grupos de personas que realizan tareas compartidas, toman decisiones en el proceso de trabajo participativo, son responsables del logro de resultados, la tendencia es crear equipos de trabajo autónomos.

Clima organizacional: De acuerdo a Brunet (como se citó en Altes & Arias, 2019) considera que es más una concepción de percepción de los miembros de la organización, donde

se interrelaciona necesidades, valores, actitudes, opiniones y sentimiento de satisfacción. Es el ambiente generado por los trabajadores en una empresa, se refiere tanto a lo físico como emocional y mental. Este es un factor que cada vez más es relevante en el logro de los objetivos institucionales ya que si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes en el trabajo.

Evaluación del desempeño: La finalidad de esta herramienta es la proyección que determina las necesidades de capacitación en la empresa e implementación de nuevas estrategias. La evaluación por competencias permite medir el conocimiento del trabajador en sus funciones y sobretodo cómo su trabajo influye en el cumplimiento de la meta organizacional. En el libro *Administración de Recursos Humanos* por Chiavenato (2007) encontramos el concepto de evaluación de desempeño como la apreciación sistemática del desempeño de la persona en su puesto de trabajo y del potencial que tendría de desarrollo a futuro.

Liderazgo: Alles ( 2010 ) nos define al liderazgo como la capacidad adecuada de conducir a las personas, lograr su respaldo y dirigirlas hacia los desafíos de la compañía. Habilidad gerencial o directiva del individuo para influir en la forma de ser o actuar de otra persona o generalmente de un grupo, haciendo que este equipo trabaje direccionado a la misma meta. Con el enfoque adecuado, la crisis que vivimos en la actualidad se puede tornar en una oportunidad para avanzar a través del liderazgo en sus diferentes perspectivas, creando valor añadido y generando un impacto social positivo en la empresa.

Comunicación eficaz: Relacionado con la comunicación asertiva dado que requiere de un tono emocional y firmeza adecuados. Con ello se obtiene una comunicación eficaz, para lograr la recepción del mensaje con calidad y satisfacción. En el *Diccionario de preguntas de Martha Alles (2010)* se define a la comunicación eficaz como la capacidad de transmitir el

mensaje de forma clara y oportuna, escuchar y entender al otro, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.

**Empoderamiento:** Es una herramienta clave cuyo proceso implica a todos en la compañía. Consiste en el otorgamiento de poder a los colaboradores, confiando en sus capacidades, conocimientos y experiencias para obtener procesos más optimizados con resultados creativos y originales, con ello garantizar la mejora continua en la empresa, de acuerdo a Alles (2010).

**Inteligencia emocional:** Es la capacidad de percibir, expresar, comprender y gestionar las emociones. En la coyuntura que vivimos se ha convertido en una competencia relevante y necesaria en las organizaciones. Goleman (2009) define a la inteligencia emocional como tener conciencia en sí mismo, en sus emociones y la expresión de las mismas, desarrollo de las habilidades sociales con capacidad de regular su estado de ánimo, motivación, optimismo frente a la frustración y demás emociones.

**Selección de personal,** Chiavenato (2007) nos señala que el trabajo de selección busca a la persona adecuada entre los candidatos para mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal además de la eficacia de la organización.

**Motivación,** para Spencer & Spencer (como lo citó Alles, 2008) la motivación es una competencia principal, es lo que dirige, conlleva y selecciona el comportamiento de una persona, enfocando todo su interés en ir tras lo deseado.

En cuanto al modelo que utiliza el Coaching, de acuerdo a Whitmore (2011) es el llamado GROW que se trata de un modelo estructurado, basado en la resolución de problemas, estableciendo metas y orientado a resultados, es el más utilizado en el mundo empresarial. De acuerdo a sus siglas en inglés se define así: GOAL (Objetivo o Meta), se inicia por definir una meta específica que deberá ser medible y alcanzable, luego se procede al planteamiento de las



preguntas. REALITY (Realidad), debemos ser objetivos y conscientes acerca de la situación actual, así como conocer los recursos y fuentes de ayuda que tenemos a disposición, además de los posibles obstáculos que frenen el desarrollo del profesional. OPTIONS (Opciones), consiste en realizar una lista exhaustiva con las diferentes opciones y posibilidades, de encontrar también limitaciones o dudas el coach formulará la siguiente pregunta: “¿y si no existieran esas limitaciones?”, al responderla podrá ayudar a romper las barreras mentales y encontrar una solución. WILL (Voluntad/Compromiso), se define y sigue el plan de acción orientado al objetivo, estimulando la auto motivación y estableciendo el compromiso hacia la meta propuesta.

En el caso de Comma el tipo de Coaching que se aplicó fue el Organizacional, que se expande en dos vertientes, el empresarial y el ejecutivo, en nuestro caso optamos por el primero. La aplicación del coaching empresarial hace hincapié en la gestión del tiempo, en el empoderamiento, en las relaciones entre los trabajadores o la satisfacción de los clientes. El objetivo es lograr la eficacia en los resultados además de la motivación y satisfacción del personal. Los objetivos planteados en la compañía fueron la orientación, la capacitación, retomar la confianza y afianzar el compromiso.

Las ventajas del Coaching empresarial son diversas, tenemos entre las que considero principales:

- Aumentar el compromiso del colaborador pues va tras un objetivo planteado por sí mismo.
- La mejora de interrelacionarse de los empleados.
- Desarrollar o tener un mejor rol del liderazgo de quienes están en los cargos de supervisión y dirección.

- Lograr reducir el estrés y ayudar a evitar o disminuir la ansiedad laboral de los colaboradores.
- Sobre todo, involucrar a todos los empleados a trabajar bajo un objetivo en común alineado a la meta institucional.

No fue fácil al inicio y como en todo proceso hubo también limitaciones, uno de ellos fue la escasez en el presupuesto por lo que tenía a cargo la ejecución y desarrollo de la estrategia, teniendo que tomar la posición de Coach, la dirección de las capacitaciones, otro reto fue tener que lograr que todos formaran parte de este cambio, desde los cargos de dirección hasta los operarios, la encargada de las operaciones en tienda no tenía aún la plena confianza en las estrategias a implementar pero poco a poco se fue incorporando a las capacitaciones y talleres individuales a la vez que se compenetraba con el equipo, ello dio paso a que algunos que aún no estaban convencidos terminaran por afianzarse e incluso participar de manera más activa en las sesiones.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

En Junio del 2017 ingresé a Comma con el cargo de Administradora en oficina central, era un área que estaba persiguiendo pues contaba con casi ocho años como responsable de área y un equipo de 20 a 30 personas a cargo en un anterior trabajo desde el área operativa y en contacto constante con el cliente, ser parte del área administrativa de Comma viendo temas de recursos humanos entre otros era lo que más me entusiasmaba. Compartiría tareas con el contador y de vez en cuando con la encargada de las operaciones en tienda a la cual solo vería en los restaurantes o en alguna reunión con la gerencia general. Mis principales funciones eran:

- Elaboración de contratos.
- Realizar los tareas.
- Validación de la planilla.
- Recopilación de los recibos por honorarios.
- Realizar visitas ocasionalmente a los restaurantes para entrega de boletas u otra documentación de personal o tienda.
- Mantener actualizado el file de personal.
- Reclutamiento de personal nuevo.
- Mantener actualizado la documentación de los locales.
- Mantener actualizado la data de proveedores y el endeudamiento.
- Trámites antes Municipio, Essalud, entre otras instituciones.
- Tesorería.
- Manejo de caja chica.
- Las demás tareas que ordene gerencia general.

Durante el primer mes la tarea era alinearse a la situación actual de la compañía y en ese proceso se va encontrando algunos puntos que llaman la atención pues era inevitable y necesario comparar lo aprendido en la universidad con la aplicación en la vida real. Una de estas observaciones era el tipo de contrato correcto a usar, el porcentaje del personal en planilla y recibo por honorarios, las bandas salariales diferenciadas incluso en personas con mismo cargo, afiliación del seguro de salud de los derechohabientes, entre otros que se fueron mejorando en el transcurso del mismo año.

Para el año 2018 ingresó una nueva administradora en el local de Navarrete a un año de su apertura, quien luego tomaría a su cargo las operaciones con la salida inesperada de la persona a cargo en ese entonces, con la presencia de un nuevo jefe en el área operativa los cambios se fueron dando, algunos no tan óptimos o con percepción negativa por parte del personal, los reclamos eran continuos, desde llamadas constantes de la jefa de operaciones fuera del horario de trabajo y bajo actitud prepotente, hasta denigración y hostigamiento laboral, esto habría llevado a una desmotivación del personal que tendría las consecuencias en el deficiente desempeño, reclamos de clientes y renuncias apresuradas.

El área de Recursos Humanos donde me encontraba, en un inicio se encargaba de realizar la bienvenida al nuevo colaborador con la recopilación de documentos y firma de contrato, luego se pasó a realizar reclutamiento de personal ya que la plataforma de Computrabajo que usaba la encargada de Operaciones ya no sería pagada por falta de presupuesto, comencé con el uso de plataformas gratuitas y posterior a juntar los curriculum necesarios se lo enviaba a Operaciones quien sería la responsable de seleccionar el personal como único y último filtro. A mediados del 2018 se realizaron algunas primeras evaluaciones entre el personal lo que nos permitiría saber que reforzar y formar un equipo de sucesores en liderazgo para entrenar al personal nuevo o tomar mayores responsabilidades, por el lado del colaborador la evaluación

le brindaría una visión de un Comma más formal, mejor organizado y sobretodo con más que ofrecerle pues ya pensarían en una línea de carrera, así como lo hacen muchas empresas hoy en día, con ello se alcanzaba la equidad externa.

Se dio un primer paso con la presentación de una propuesta en el ámbito de la capacitación al personal, seguido por otras herramientas para la mejora continua como es el caso de la primer encuesta de satisfacción y clima laboral, ello nos ayudaría a poder tomar mejores decisiones y las estrategias más acertadas, así fue el Coaching nos permitiría devolver la confianza a los colaboradores, trabajando con los líderes de cada local y sobre todo con la jefe a cargo de las operaciones de Comma, a través de las sesiones individuales y grupales se trataba de que el mismo colaborador pueda identificar sus puntos a mejorar y pulir sus fortalezas, saber cuál era su objetivo profesional y su motivación en el trabajo, de esta forma alinearlos con la meta de la institución. El tener a un equipo trabajando bajo una misma dirección sin perder de lado sus ideales personales era encontrar el equilibrio interno en la compañía.

En cuanto al crecimiento profesional en Comma puedo afirmar que pude aplicar muchas de las competencias como el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva entre otras habilidades blandas para una adecuada cercanía al colaborador así como las habilidades técnicas o duras plasmadas en la presentación de un plan de acción y ejecución del mismo. Ya contaba con el cargo de Administrador General y de Recursos Humanos con una asistente de apoyo para las estrategias a aplicar. En cuanto al organigrama la compañía no contaba con uno sólido o formalmente plasmado hasta la llegada de un nuevo gerente en Agosto 2019 por lo que presento uno que se asemeja a la realidad del momento en que se expone el caso del presente trabajo.

La herramienta de Hishikawa permitió identificar los puntos clave sobre los cuales reforzaría la estrategia:

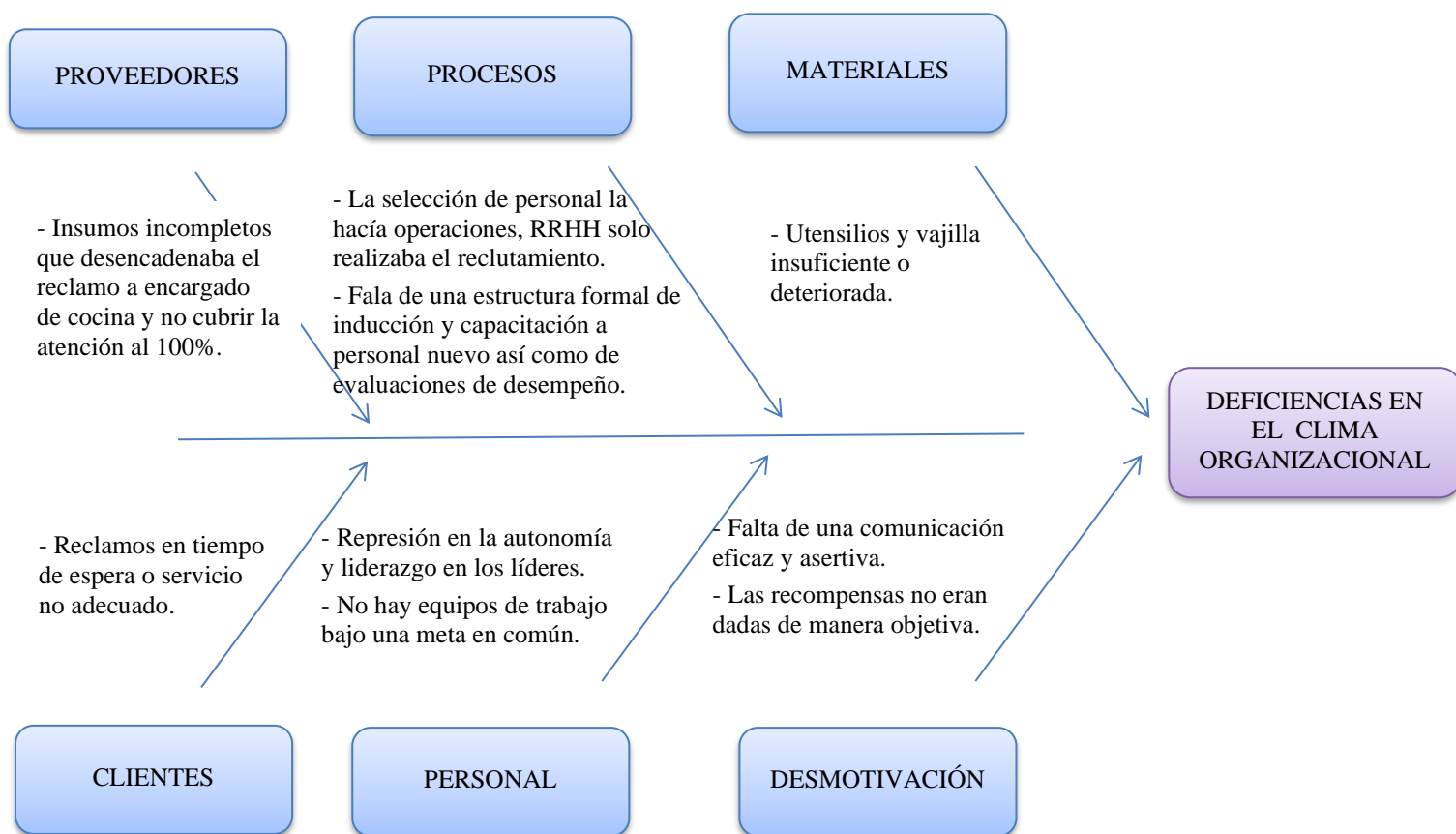


Figura 2. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

La cronología que se siguió se muestra a continuación, tener en cuenta que son marcados los puntos de partida en el calendario, en Noviembre y Diciembre 2018 no hay partidas pues se ejecutan las proyecciones del área de Recursos Humanos para el siguiente año.

Tabla 1. Calendario de actividades

PROGRAMA PRE COACHING EN COMMA 2018												
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Inicio parcial de evaluación al personal								X				
Permanencia más activa de RRHH en tiendas									X			
Presentación de programa anual de capacitación										X		
EJECUCIÓN COACHING EN COMMA 2019												
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Implementación de capacitaciones	X											
Encuesta de satisfacción		X										
Sesiones de Coaching individual y grupal			X									
Formato final de evaluación de personal				X								

Fuente: Elaboración propia

Durante el segundo semestre del 2018 se realizaron algunas evaluaciones al personal como se mencionó anteriormente, aunque eran aún básicas y esporádicas, el modelo de evaluación final formal se concluye a finales de Abril, el cual luego es reemplazado con los cambios en la gerencia general y este nuevo utilizado eventualmente. Fue mínimo el número de personas evaluadas por lo que el formato quedaría como propuesta más allá de haber

concretado alguna data relevante, sin embargo la aplicación de esa herramienta no deja de ser necesaria en cualquier organización pues no se puede mejorar lo que no se mide.

El proceso que se siguió para la aplicación del Coaching durante 2019 fue el siguiente:

En primer lugar se dio el inicio con el Programa de Capacitaciones, con ello podíamos identificar cuánto conoce el colaborador no solo sobre sus funciones, derechos y obligaciones, sino también de sus propias capacidades, que de ser bien moldeadas sería una herramienta eficaz para el logro de los objetivos de la organización. Paso siguiente, Primera encuesta de Satisfacción, obtener datos, información, nos permite tomar decisiones y saber qué estrategias debemos aplicar para la mejora. Es así que se brinda por primera vez en la empresa una encuesta de satisfacción laboral.



Figura 3. Programa anual de Capacitaciones

Fuente: *Elaboración propia*

Capacitaciones por local, las capacitaciones no interferían con los horarios de atención al cliente ni tampoco suponían más horas laborales para el colaborador, se encontró un



equilibrio y espacio para ello, siendo una inversión que espera el retorno no solo en la rentabilidad sino en la motivación y satisfacción del empleado.

Programa de líderes y capacitaciones a los administradores de cada local, tener a los administradores del local entrenados, escucharlos, prepararlos para asumir cada vez mayores retos, en ello consistía el programa a los líderes de cada local. Además teníamos otro grupo de líderes training que eran los jefes de sección tanto en atención al cliente como en cocina, ello abre las expectativas a los demás colaboradores en cuanto a la línea de carrera que podían seguir en Comma.

De las capacitaciones nace el Coaching y del Coaching nacen más temas propuestos por las líderes para sumarlo al programa de capacitaciones. Encontrar las propuestas de soluciones por parte de las administradoras y que estas involucren a la vez a sus equipos, nos permitió el desarrollo del liderazgo y empoderamiento en ellas, así como el trabajo efectivo en equipo, reconocer que tener diferencias es una oportunidad más que un obstáculo, tener una comunicación horizontal y asertiva permite aprender del otro compañero sea cual sea su cargo. Además trabajar bajo objetivos que uno mismo plantea ante su equipo les generaba un mayor compromiso para el cumplimiento del mismo, en ese contexto se tenía una sana competencia entre locales, esfuerzo en generar ideas innovadoras y motivación por el logro del resultado.

En cuanto a las sesiones básicamente era encontrar las preguntas adecuadas para la dirección que se quería tomar.

Preguntas como:

- ¿Cuál es el objetivo que desean alcanzar en la compañía?
- Determinen 3 problemas relevantes que estemos enfrentando.
- ¿En cuánto tiempo plantean lograr los objetivos propuestos?
- ¿Qué alternativas pueden dar en cuanto a conseguir la meta de venta de sus locales?

- ¿Cómo se podría mejorar el trabajo en equipo siendo un punto de lo que ustedes han considerado en los problemas actuales de la empresa?



**CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

Se realizó una encuesta de satisfacción al personal, participaron colaboradores con permanencia mayor a 3 meses, entre administradores de local, asistente, cocineros y baristas.

**1. ¿Cuál es la probabilidad que ud recomiende a su jefe a un colega?**

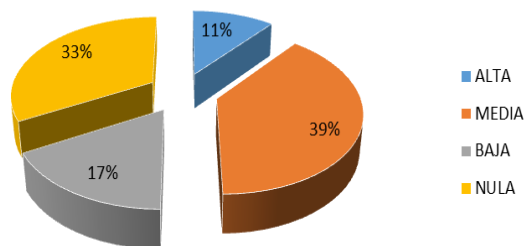


Figura 4. El Resultado A pregunta 1. En este caso la opinión está dividida al 50%, ya que la mitad de los encuestados creen que la probabilidad es baja o nula y la otra mitad medianamente probable con un pequeño porcentaje de 11% con probabilidad alta.

**2. ¿Cuándo necesita ayuda es fácil obtenerla de su jefe?**

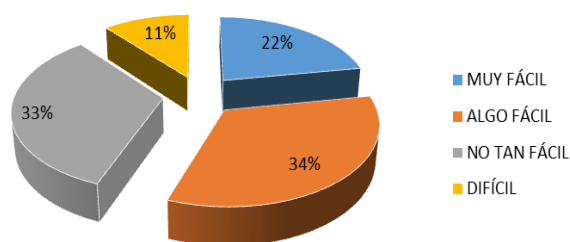


Figura 5. El Resultado A pregunta 2. El 44% de los encuestados considera que no es fácil obtener ayuda de su jefe e incluso puede ser difícil.

**3. ¿Que tan frecuente son las observaciones por parte de su jefe referente a tu trabajo?**

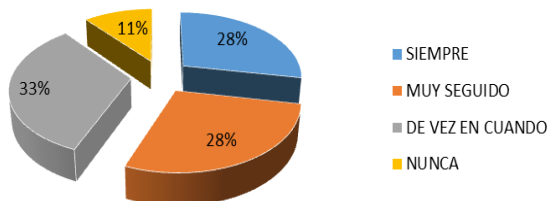


Figura 6. El Resultado A pregunta 3. El 56% considera que las observaciones sobre su trabajo son realizadas siempre o muy seguido por parte de su jefe.

**4. ¿Después de las observaciones hechas por tu jefe tu trabajo en cuanto mejora?**

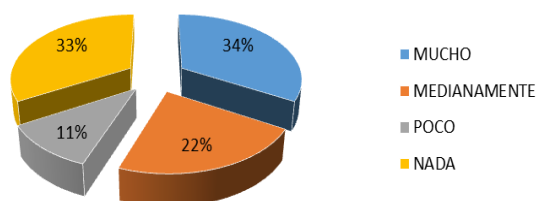
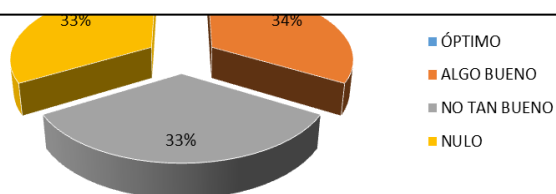


Figura 7. El Resultado A pregunta 4. 44% de los encuestados considera que luego de las observaciones de su jefe mejor poco o nada en su trabajo.

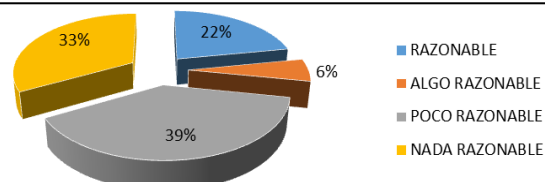
### 5. ¿Cómo califica el entrenamiento

Figura 8. El Resultado A pregunta 5. El 66% considera que el entrenamiento recibido por su jefe es nulo o no tan bueno.



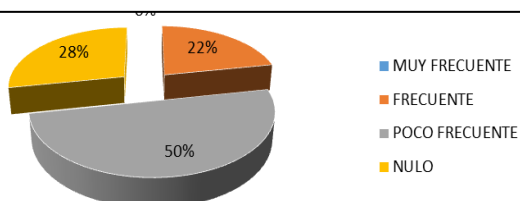
### 6. ¿Cuán razonable es su jefe para

Figura 9. El Resultado A pregunta 6. El 72% considera que su jefe es poco o nada razonable al momento de premiar o castigar por una tarea encomendada.



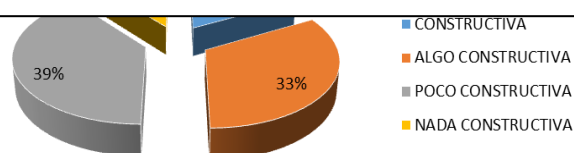
### 7. ¿Cuál es la frecuencia con que los

Figura 10. El Resultado A pregunta 7. El 78% considera que no son escuchados o lo son de manera poco frecuente.



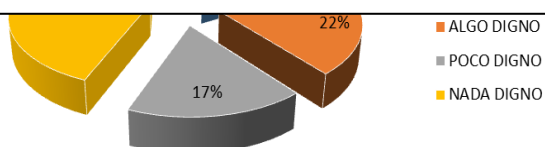
### 8. Al cometer un error la reacción de

Figura 11. El Resultado A pregunta 8. Solo el 17% considera que la reacción de su jefe ante un error es constructiva mientras que el 50% considera que lo es poco o nada..



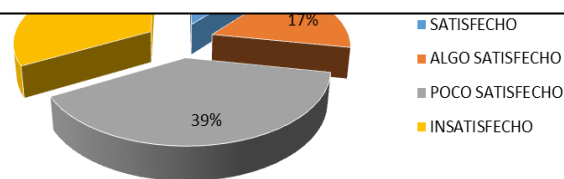
**9. ¿Qué tan digno de su confianza es su jefe?**

Figura 12. El Resultado A pregunta 9. El 61% considera que la confianza hacia su jefe es entre poco o nada.



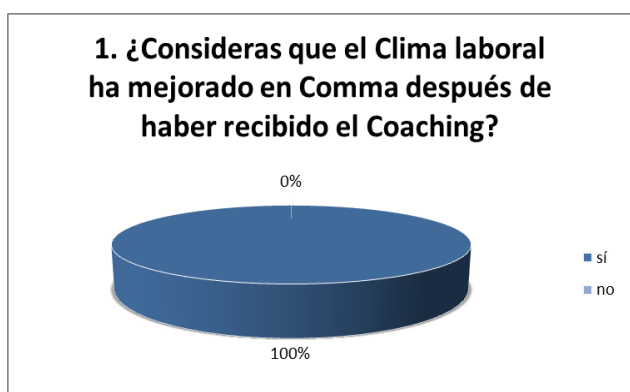
**10. En general, ¿Está satisfecho con su jefe?**

Figura 13. El Resultado A pregunta 10. El 72% se considera entre poco o nada satisfecho con su jefe.



De acuerdo a los resultados podemos identificar un problema en entorno al Clima Organizacional que se vive en los locales, más del 50% de los colaboradores encuestados considera que no existe una adecuada comunicación por parte de la jefatura operativa para con ellos, que no eran escuchados o tomados en cuenta, además de considerar no haber recibido una capacitación adecuada por parte de este, asimismo consideran poco o nada objetivo las decisiones en cuanto a recompensas al colaborador, lo que aterriza en una percepción de un Clima Organizacional no óptimo. Se debe tener en cuenta que la encuesta es sobre la jefe de operaciones y que a pesar de contar con administrador por cada local aún no existía el liderazgo y empoderamiento de ellos o era desplazado, por lo tanto la encargada de operaciones tenía el manejo directo sobre las tiendas y su personal.

Más adelante, a más de un año de la aplicación de la estrategia, se realizó una breve encuesta con cinco preguntas acerca de la percepción de la empresa posterior a haber recibido el Coaching, participaron entre administrador de local, jefe de cocina, barista senior y asistente administrativo, que estuvieron laborando antes y durante la aplicación de la herramienta, obteniendo el siguiente resumen: El total de encuestados considera que el Clima laboral ha mejorado después de la aplicación de las estrategias, que han mejorado posterior a las capacitaciones, que ahora realizan trabajo en equipo, además de considerar haber mejorado o desarrollado su capacidad de liderazgo.



1. El 100%

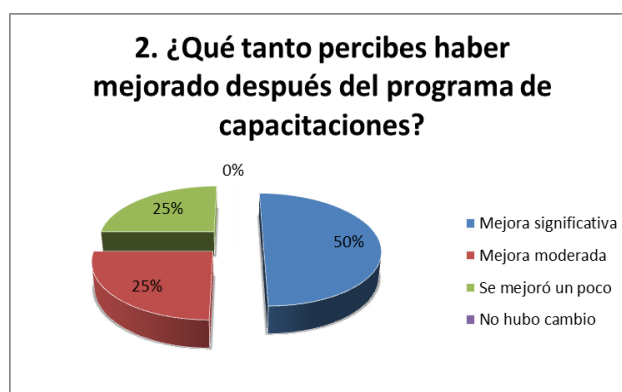


Figura 15. E2 Resultado A pregunta 2. El 75% considera haber mejorado de forma moderada o significativa después de las capacitaciones.

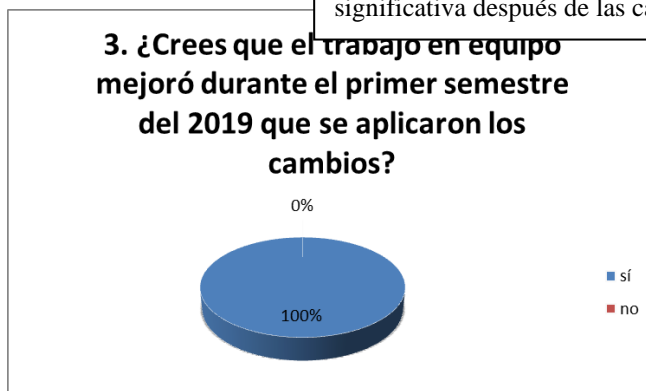


Figura 16. E2 Resultado A pregunta 3. El 100% considera que el trabajo en equipo mejoró.

Figura 17. E2 Resultado A pregunta 4. Resultado a pregunta 4. El 50% considera haber desarrollado la capacidad de liderazgo a plenitud y el otro 50% considera estar mejorándolo.

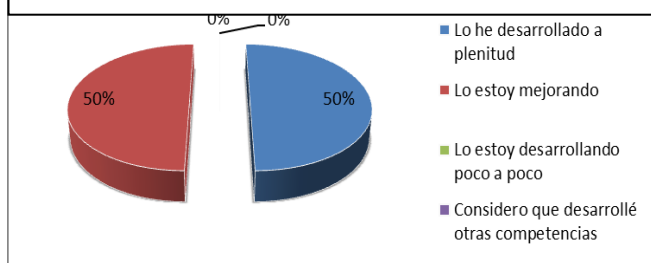
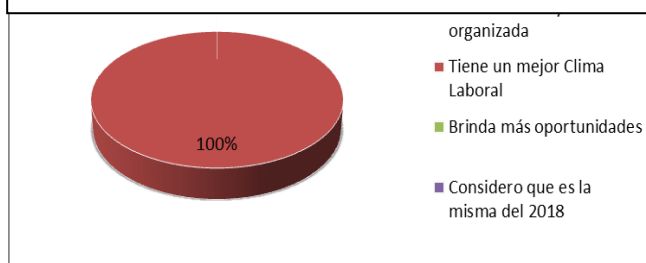


Figura 18. E2 Resultado A pregunta 5. Resultado a pregunta 5. El 100% percibe a Comma como una empresa que tiene un mejor Clima Laboral después de las estrategias aplicadas.



En cuanto al resumen de ventas, en 2017 se contaba con el local de Belaunde en San Isidro con un público fidelizado durante los tres años de permanencia que ya tenían, un segundo local en el Centro Comercial de Jockey Plaza que cerraría, después de una corta estancia, a finales de año pues su ubicación no era la adecuada para el formato de la empresa y cuyas ventas no son consideradas en el presente cuadro resumen, ese mismo año se abre en Febrero un segundo local en San Isidro cuyas ventas aún no eran relevantes para la meta anual.

Tabla 2. Resumen de ventas 2017

VENTAS COMMA 2017												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL ANUAL
S/. 170,516	S/. 176,352	S/. 207,825	S/. 174,457	S/. 206,760	S/. 190,888	S/. 173,603	S/. 193,835	S/. 179,441	S/. 201,609	S/. 207,667	S/. 174,857	S/. 2,257,810

Fuente: Elaboración propia

Para el 2018 ya con dos locales se puede evidenciar una diferencia en las ventas anualizadas de apenas el 9% respecto del año anterior, muy lejos aún de la meta planteada por

la gerencia. Por ello se considera un estancamiento en las ventas de ese año ligado a una menor afluencia de público, una de las variables pudo ser los reclamos de clientes teniendo en cuenta que el promedio de personas a la que un cliente insatisfecho comenta su experiencia negativa es de 10, o que se agravaría de ser un influencer o figura pública de acuerdo a la American Management Association (como lo citó Hatch, 2016).

Tabla 3. Resumen de ventas 2018

VENTAS COMMA 2018												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL ANUAL
S/. 192,588	S/. 186,366	S/. 200,944	S/. 204,574	S/. 222,000	S/. 183,084	S/. 208,523	S/. 218,116	S/. 199,126	S/. 224,371	S/. 227,802	S/. 190,803	S/. 2,458,297

Fuente: Elaboración propia

Durante el primer trimestre del 2019 vemos que los locales se van recuperando, se retoma la proyección de las ventas y las metas por local. En Setiembre, Comma abre un tercer local en Miraflores, en un formato más pequeño al usual y llegar a un público más familiar sin perder la esencia de lo fresco y natural que lo caracteriza, aunque sin representación significativa en ventas de momento.

Tabla 4. Resumen de ventas primer trimestre 2019

VENTAS COMMA 2019		
Ene	Feb	Mar
S/. 220,852	S/. 209,826	S/. 218,525

Fuente: Elaboración propia



Las estrategias respecto del compromiso y autonomía, que se trabajó en conjunto con las administradoras de cada local, permitió levantar las ventas a través de las alianzas y promociones que ellas concretaban con diversos clientes mediante la atención personalizada que ofrecían y el trabajo con sus equipo de baristas para captar y fidelizar al consumidor. Durante el trimestre del 2019 la gerencia general y el área de contabilidad trabajan en conjunto con asesoría externa por lo que los datos de las ventas en cuanto a reportes son enviados desde Operaciones hacia ellos, por lo tanto no podría dar con exactitud los valores finales a considerar.

En cuanto a los resultados de retención de talento podemos señalarlo a través de un resumen de la rotación del personal con un comparativo entre el primer semestre del 2019 versus el 2018, no se cuenta con el anualizado ya que en Agosto de 2019 se contrata un nuevo Gerente General, la dueña y ex gerente permanecería como apoderada legal quien junto a su socio recibirían únicamente reportes por periodo. Teniendo un nuevo frente se realizaría la reestructuración de Comma, desde los procesos en tienda, pasando por la rotación de personal entre áreas y locales, puestos nuevos y otros anulados, entre otros factores que alterarían de manera significativa el desarrollo y resultados del presente trabajo.

Tabla 5. Rotación de personal, resumen semestral 2018 y 2019

MES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL
AÑO	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	BAJAS
2018	26	2	35	2	35	3	34	3	34	3	31	1	14
2019	33	1	34	3	32	1	30	1	29	0	31	0	6
MES	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL
AÑO	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	TOTAL	BAJAS	BAJAS
2018	35	2	36	2	36	4	34	1	33	0	35	4	13
2019	37	0	DESIGNACIÓN DE NUEVA GERENCIA GENERAL Y REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA										

Fuente: Elaboración propia

Podemos señalar que la diferencia es significativa en relación al primer semestre de cada año, habiendo obtenido una disminución del 57% en referencia al total de año anterior, es decir la rotación de personal fue mucho menor, se tiene mayor fidelización del colaborador con la empresa. El resumen mostrado en la Tabla 5, Rotación de personal, resumen semestral 2018 y 2019, se realizó teniendo como base las planillas declaradas mes a mes por el área contable de la empresa.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES:

Podemos concluir entonces que el Coaching está estrechamente ligado con el desarrollo de un buen clima en la organización teniendo en cuenta el promedio de respuesta posterior a la aplicación de la metodología.

Asimismo, considero que realizar la selección del personal es un trabajo en conjunto por parte del área de Recursos Humanos y la de Operaciones, pues se necesitan de ambos conocimientos y experiencia para una decisión más acertada.

El uso del Coaching nos permitió una mejor comunicación e involucrar las opiniones de todos, que cada uno se vaya conociendo a sí mismo y a los otros compañeros, a la par que formaran equipos alineados y con metas en común.

Además se obtuvo una reducción del 57% en la rotación del personal, lo que permite señalar que es posible afianzar el sentido de pertenencia e identificación del colaborador con la empresa y reducir los niveles de rotación a un promedio aceptable y natural.

Se logró la satisfacción del personal en cuanto a la mejora del Clima Organizacional reflejado en la encuesta realizada posterior a la aplicación de la estrategia.

Para finalizar, la recuperación de las ventas en un 12% durante los primeros meses del 2019 muestra el trabajo de cada uno de los miembros del equipo bajo una misma dirección, el de la meta institucional.

## 5.2 RECOMENDACIONES:

Se recomienda mantener la aplicación del Coaching en los mandos medios y jefaturas pues motiva la autoevaluación y compromiso, lo que conlleva a una mejora en su desempeño y una identificación con la organización.

Además, sugiero que el programa de capacitaciones y evaluación de desempeño sea continuo, pues los resultados de ambos son necesarios para el Coach al tener que identificar los grupos de los que depende el logro de la meta institucional.

Asimismo, es una buena alternativa llevar el Coaching como parte de la política de desarrollo inicial del empleado en la empresa sea cual sea el cargo, una buena inducción queda plasmada en la experiencia del colaborador.

Se puede optar por realizar las encuestas de satisfacción de forma anual para poder medir y mejorar de acuerdo a resultados, así como hacerla parte de los objetivos de la organización en cuanto a qué porcentaje busque alcanzar.

Se sugiere incentivar el empoderamiento de los líderes de cada local pues son ellos y sus equipos quienes lograrán las ventas planteadas por la gerencia y tomar ello como objetivo propio.

Por último, se recomienda mantener la comunicación horizontal y dinámica que permitirán un óptimo o por lo menos buen clima laboral donde el colaborador se pueda desenvolver con confianza y seguridad en sus tareas.

## REFERENCIAS

Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.*

Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books/about/Direccion\\_Estrategica\\_de\\_Recursos\\_Humano.html?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books/about/Direccion_Estrategica_de_Recursos_Humano.html?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III. Las preguntas para evaluar*

*las competencias más utilizadas.* Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=t\\_WrHJ7umpEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=empowerment&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=t_WrHJ7umpEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=empowerment&f=false)

Alonso, E. (2011). *Equilibrio y Desarrollo Vía Coaching.* Recuperado de

<https://equilibrioydesarrollo.com/breve-historia-del-coaching/>

Altes, E. & Arias, L. (2019). *Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de*

*los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018* (Tesis de pregrado).

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Becart, A. (2015). *Impacto del Coaching en el desarrollo de competencias para la vida. Un*

*estudio de caso en el Caribe colombiano* (Tesis doctoral). Universidad Pablo de

Olavide de Sevilla, España.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Goleman, D. (2009). *Inteligencia Emocional*. Recuperado de <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Inteligencia%20Emocional%20%20Daniel%20Goleman.pdf>

Hatch, H. (2016, 13 de Abril). Un cliente insatisfecho te puede generar muchos más en redes sociales. *Soy.Marketing*. Recuperado de [https://soy.marketing/cliente-insatisfecho-te-puede-te-puede-generar-cientos-en-redes-sociales/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20AMA%20\(American%20Management,el%20producto%20o%20servicio%20vendido!](https://soy.marketing/cliente-insatisfecho-te-puede-te-puede-generar-cientos-en-redes-sociales/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20AMA%20(American%20Management,el%20producto%20o%20servicio%20vendido!)

Olavarría, L. (2019, 27 de marzo). Psicología: ¿Cómo ayuda el Coaching en la vida cotidiana? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blogs.upn.edu.pe/salud/2019/03/27/psicologia-como-ayuda-el-coaching-en-la-vida-cotidiana/>

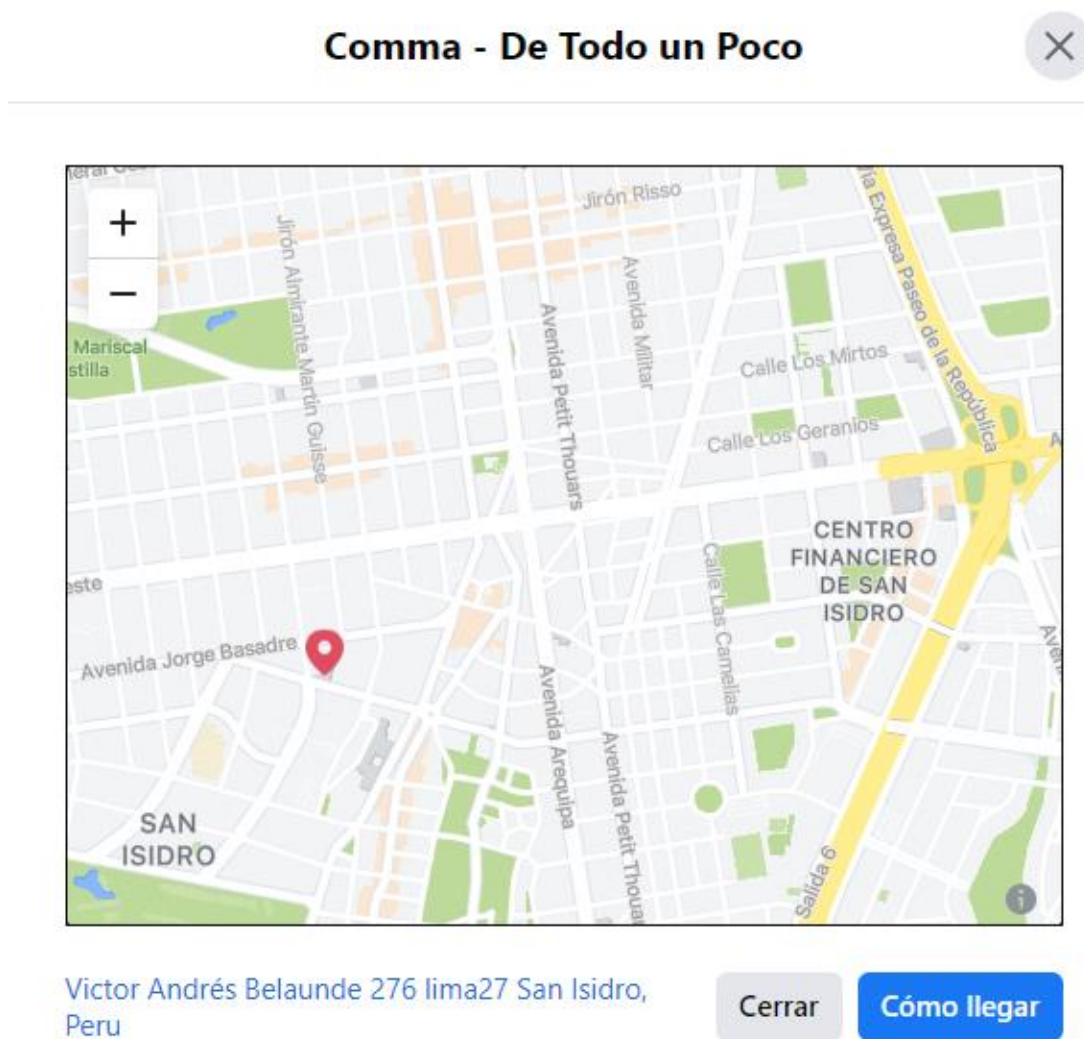
Sans, M. (2012). ¿Qué es el Coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento Crítico*. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>

Whitmore, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas.*

Recuperado de [https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/09/EBOOK\\_Whitmore-John-Coaching-PDF.pdf](https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/09/EBOOK_Whitmore-John-Coaching-PDF.pdf)

## ANEXOS

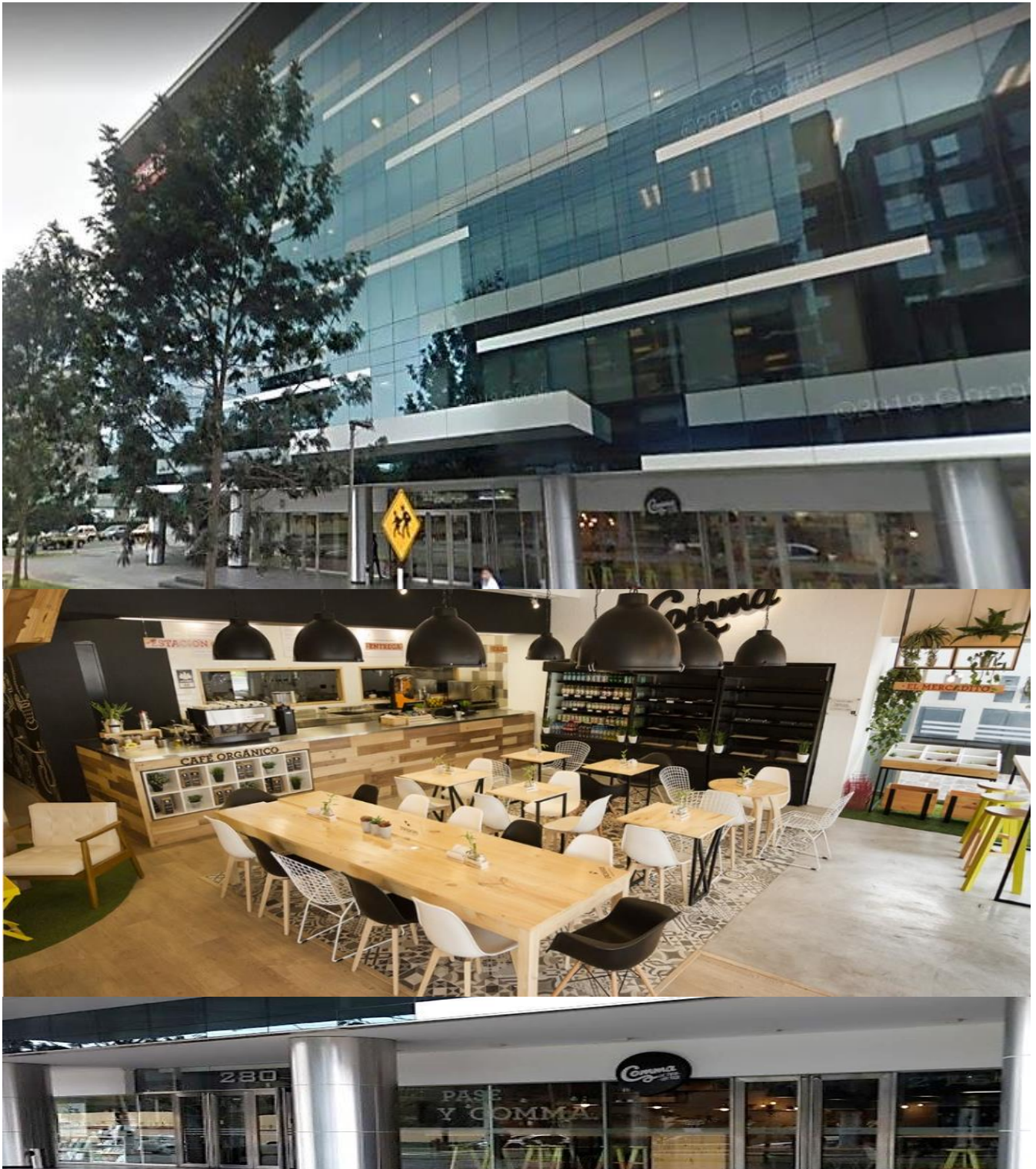
### ANEXO N° 1: UBICACIÓN LOCAL PRINCIPAL





ANEXO N° 2: VIDEO INSTITUCIONAL

Enlace: [https://www.youtube.com/watch?v=vFYQJy4U\\_hA](https://www.youtube.com/watch?v=vFYQJy4U_hA)



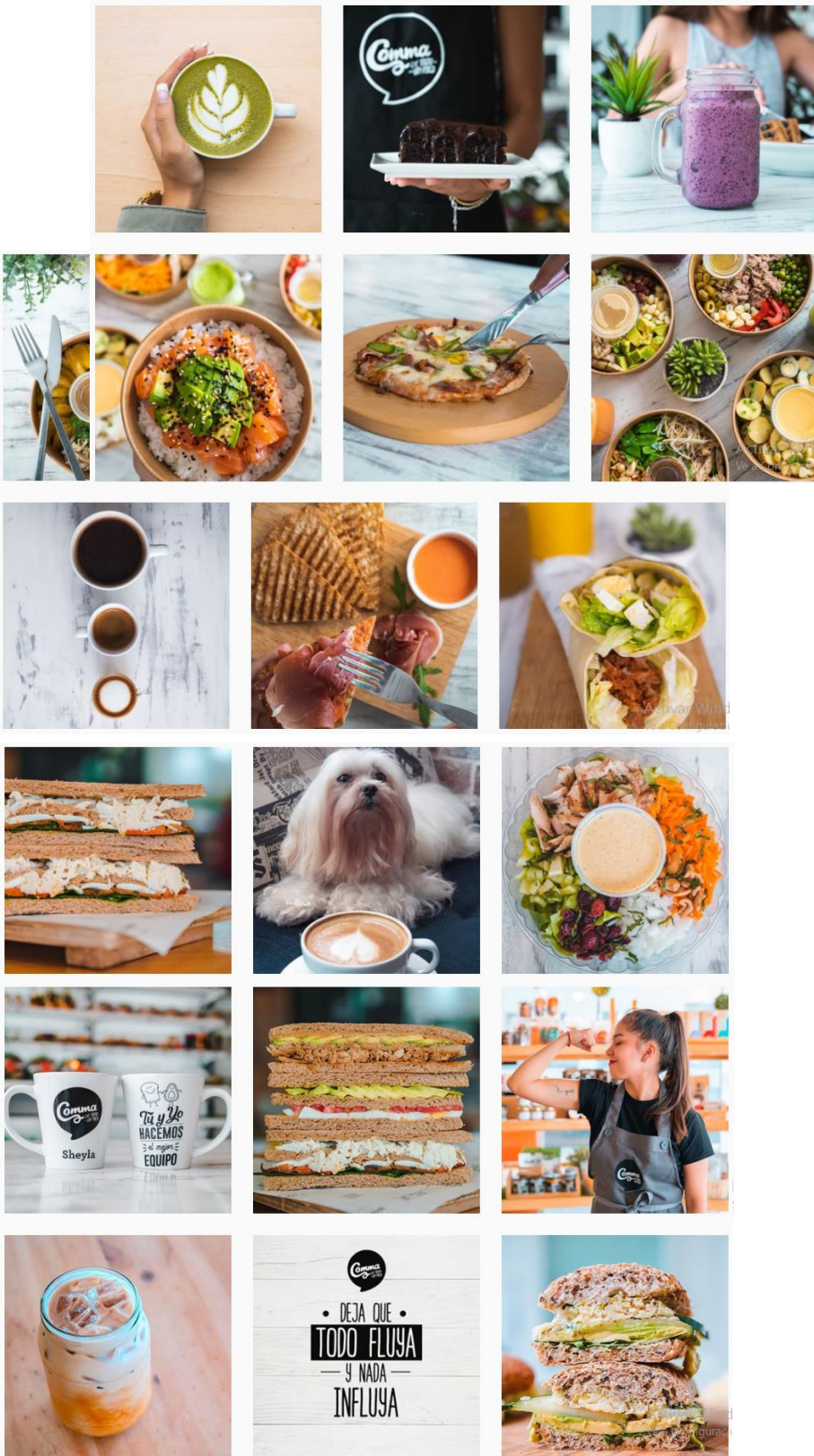
ANEXO N° 3: LOCAL EN RIVERA NAVARRETE – SAN ISIDRO





ANEXO N° 4: PRINCIPALES PRODUCTOS

Enlace: [https://www.instagram.com/comma\\_lima/?hl=es-la](https://www.instagram.com/comma_lima/?hl=es-la)



## ANEXO N° 5: NOTA DE PRENSA

Enlace: <https://elcomercio.pe/vamos/consejos-de-viajes/poke-bowl-cinco-lugares-para-probar-el-plato-del-verano-fotos-noticia/>



The image is a screenshot of a news article from the website 'El Comercio'. The header is yellow with the site's logo and navigation options like 'SUSCRÍBETE' and 'INICIAR'. Below the header, there's a category 'CONSEJOS DE VIAJES' and social media icons. The main title of the article is 'Poke bowl: cinco lugares para probar el plato del verano | FOTOS'. A short introductory paragraph follows, mentioning Peruvian, Japanese, and Hawaiian cuisine. The main content area features a large, high-quality photograph of a poke bowl filled with rice, salmon, avocado, and seaweed, with navigation arrows on either side. At the bottom left of the image, there is a small dark box with the text '2 / 8'. At the bottom right, there is a caption: 'Comma-de todo un poco, San Isidro. Este local de comida saludable se caracteriza por utilizar insumos naturales y sin preservantes. (Foto: Difusión)'.

El Comercio

SUSCRÍBETE INICIAR

CONSEJOS DE VIAJES

f t in

### Poke bowl: cinco lugares para probar el plato del verano | FOTOS

Degusta delicias de la gastronomía peruana, japonesa o hawaiana. Conoce estas propuestas de poke bowl para el verano.

2 / 8

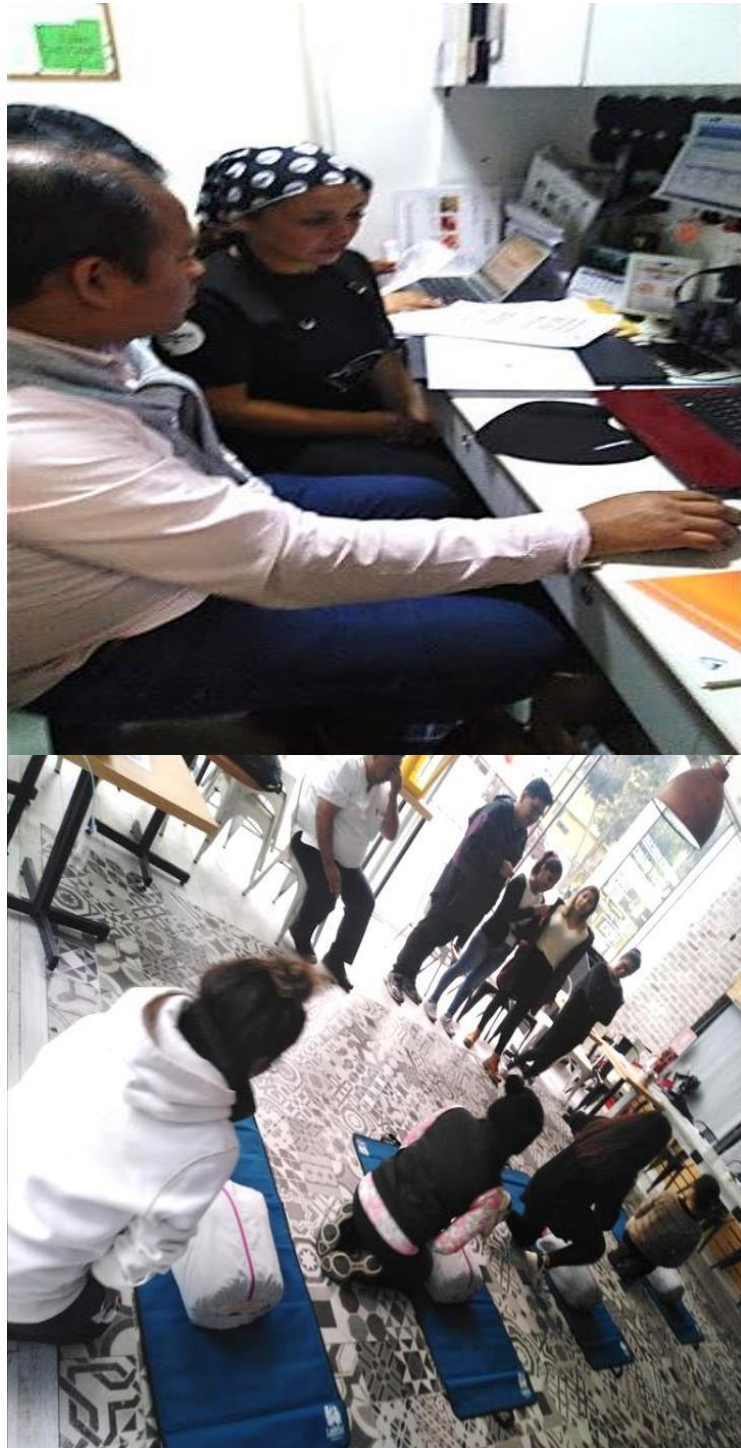
Comma-de todo un poco, San Isidro. Este local de comida saludable se caracteriza por utilizar insumos naturales y sin preservantes. (Foto: Difusión)



ANEXO N° 6: INTEGRACIÓN



## ANEXO N° 7: TRABAJO EN EQUIPO



## ANEXO N° 8: PRIMERA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Enlace: [https://es.surveymonkey.com/survey-closed/?sm=IE6TXu7dGgJThZHeHvpIpiV5LUYYq48UvHoPu13\\_2Bf5kJrWhaYQgcJVGjOBSbRGMvb\\_Q\\_2BnZJ\\_2FSNFS1FGYm\\_2B5\\_2FqL9DH\\_2BITMNmd5B3I5OKrMiFM\\_3D](https://es.surveymonkey.com/survey-closed/?sm=IE6TXu7dGgJThZHeHvpIpiV5LUYYq48UvHoPu13_2Bf5kJrWhaYQgcJVGjOBSbRGMvb_Q_2BnZJ_2FSNFS1FGYm_2B5_2FqL9DH_2BITMNmd5B3I5OKrMiFM_3D)

### El reflejo de mi espejo

1. ¿Cuál es la probabilidad que Ud. recomiende su jefe a un colega?

- Alta
- Media
- Baja
- Nula

2. ¿Cuándo necesita ayuda es fácil obtenerla de su jefe?

- Muy fácil
- Algo fácil
- No tan fácil
- Difícil

3. ¿Que tan frecuente son las observaciones por parte de su jefe referente a tu trabajo?

- Siempre
- Muy seguido
- De vez en cuando
- Nunca

4. ¿Después de las observaciones hechas por tu jefe tu trabajo en cuanto mejora?

- En mucho
- Medianamente
- En poco
- Nada

5. ¿Cómo califica el entrenamiento recibido por su jefe?

- Óptimo
- Algo bueno
- No tan bueno
- Nulo

6. ¿Cuán razonable es su jefe para premiar o castigar por una tarea encomendada?

- Razonable
- Algo razonable

Poco razonable

Nada razonable

7. ¿Cuál es la frecuencia con que los empleados son escuchados por su jefe?

- Muy frecuente
- Frecuente
- Poco frecuente
- Nulo

8. Al cometer un error, la reacción de su jefe es:

- Constructiva
- Algo constructiva
- Poco constructiva
- Nada constructiva

9. ¿Qué tan digno de su confianza es su jefe?

- Muy digno
- Algo digno
- Poco digno
- Nada digno

10. En general, ¿Está satisfecho con su jefe?

- Satisfecho
- Algo satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

Limpiar

Con la tecnología de

 SurveyMonkey

Activar V  
Ve a Config



ANEXO N° 9: CAPACITACIONES POR LOCAL E INTEGRACIÓN DE EQUIPOS





ANEXO N° 11: PROPUESTA FINAL DE FORMATO DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO

COLABORADOR						LOCAL	
CARGO						FECHA	
CONCEPTO	VARIABLES	NIVELES				CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		1 Bajo	2 Reg	3 Bueno	4 MB		
CLIENTE PRIMERO	Interacción con el cliente						
	Precupación por las necesidades del cliente						
	Resolución de reclamo cliente						
TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación efectiva con todo el equipo						
	Pide y brinda ayuda						
	Mantener informado al equipo bajo una misma dirección						
LIDERAZGO	Distribución de tareas en línea de servicio						
	Gestión administrativa - visión 360°						
	Predisposición y proactividad						
LOGRO DE RESULTADOS	Evaluación de barista completada						
	Cumplimiento de entrega de información a tiempo						
	Proyección de ventas con enfoque a resultados						
DESARROLLO CONTINUO	Interés en el proceso de aprendizaje						
	Conocimiento del producto (visual card)						
	Conocimiento de la venta (en base a reportes)						
						Bajo	25
						Regular	38
						Bueno	45
						Muy Bueno	60

## ANEXO N°12: ENCUESTA POSTERIOR A LA APLICACIÓN DEL COACHING

Enlace: <https://www.onlineencuesta.com/s/3b86274>

### COMMA POST COACHING

1. ¿Considera que el Clima laboral ha mejorado después de haber recibido el Coaching?
  - Sí
  - No
  
2. ¿Qué tanto percibes haber mejorado después del programa de capacitaciones?
  - Mejora significativa
  - Mejora moderada
  - Se mejoró un poco
  - No hubo cambio
  
3. ¿Crees que el trabajo en equipo mejoró durante el primer semestre del 2019 que se aplicaron los cambios?
  - Sí
  - No
  
4. ¿Consideras que entre las competencias que hemos trabajado, tu capacidad de liderazgo ha surgido?
  - Lo he desarrollado a plenitud
  - Lo estoy mejorando
  - Lo estoy mejorando poco a poco
  - Considero que desarrollé otras competencias
  
5. ¿Cuál es tu percepción de Comma después de aplicadas las estrategias?
  - Es más formal y organizada
  - Tiene un mejor clima laboral
  - Brinda más oportunidades
  - Considero que es la misma del 2018

### ANEXO N° 13: RECUPERACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

