

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“APLICACIÓN DEL COACHING EN LA MEJORA  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
HIPERBODEGA PRECIO UNO CHACARERO,  
TRUJILLO 2022”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

Licenciado en Administración

**Autor:**

Brandy Irbini Muñoz Caballero

Asesor:

Mg. Edward Alonso Rojas Ganoza  
<https://orcid.org/0000-0001-9816-2072>

Trujillo - Perú

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Mateo Muñoz Alva, que es el motor de mi vida.

A mis padres Elmer Muñoz Arroyo y Elena Caballero Ybañez por el amor incondicional  
que me dan día a día.

A mis abuelos Segundo Caballero García, Rosa Ybañez Luján y Mario Muñoz Uriol que  
desde el cielo me cuidan y me guían por el camino del bien.

Brandy Irbini Muñoz Caballero

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor el Mg. Edward Rojas Ganoza por el soporte brindado.

A mi hermana Mayra Muñoz Caballero por siempre confiar en mí.

Brandy Irbini Muñoz Caballero

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE ECUACIONES .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Total de trabajadores en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022 .....	12
Tabla 2. Total trabajadores de empresa para realizar las encuestas .....	30
Tabla 3. Diagrama de Gantt de actividades a realizar.....	37
Tabla 4. Encuestados por género .....	38
Tabla 5. Rango de edades .....	39
Tabla 6. Análisis de la dimensión desempeño laboral.....	40
Tabla 7. Análisis de la dimensión liderazgo del jefe inmediato.....	42
Tabla 8. Análisis de la dimensión del clima laboral.....	44
Tabla 9. Análisis FODA tienda Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022.....	47
Tabla 10. Dinámica de grupo para fortalecer el liderazgo en la empresa.....	48
Tabla 11. Dinámica para mejorar el trabajo en equipo en la empresa.....	49
Tabla 12. Dinámica para mejorar el clima laboral en la empresa.....	49
Tabla 13. Dinámica de grupo para mejorar el liderazgo en la empresa.....	50
Tabla 14. Dinámica de grupo para mejorar el desempeño laboral en la empresa.....	51
Tabla 15. Dinámica de grupo para fortalecer sus puntos positivos y mejorar las falencias....	52
Tabla 16. Dinámica de grupo para aportar soluciones y compromisos en la empresa.....	52
Tabla 17. Análisis dimensión desempeño laboral post test.....	53
Tabla 18. Análisis dimensión liderazgo jefe inmediato.....	55
Tabla 19. Análisis de dimensión con el clima laboral.....	57

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Organigrama HiperBodega Precio Uno Chacarero.....	11
Figura 2. Herramienta de Ishikawa aplicada a la empresa en estudio.....	31
Figura 3. Fases del modelo de coaching Grow.....	32
Figura 4. Cuadro de la metodología SMART para formular objetivos.....	33
Figura 5. Datos de la dimensión de desempeño laboral.....	39

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Ecuación para determinar la muestra.....	28
--	----

## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto del programa de coaching como una herramienta que permite mejorar el clima organizacional en la Hiperbodega Precio Uno Chacarero. Los estudios sobre el coaching nos dicen que existe relación con el clima laboral, el cambio de comportamiento y el desempeño organizacional.

Así pues, el coaching es un proceso de autorreflexión, aprendizaje y crecimiento personal y se asocia con la mejora de cumplimientos de resultados organizacionales. Sin embargo, se han realizado pocos estudios para confirmar la influencia del coaching en la mejora del clima organizacional en las empresas.

En resumen, este estudio se dividió en tres partes, en primer lugar, se realizó un pre test, segundo se aplicó el modelo de coaching Grow y la tercera fase se realizó la encuesta post test.

Trabajo de suficiencia profesional realizado para probar la herramienta de coaching, en la Hiperbodega Precio Uno Chacarero. La muestra estuvo constituida por 70 trabajadores, 22 mujeres y 48 hombres, con una edad promedio de 23 años. Se observó en los resultados en la encuesta de post test que las experiencias de bienestar en el trabajo mejoraron después de la intervención en coaching para el grupo de trabajadores investigados.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En mi primer trabajo como líder equipo comercial sólo se enfocaba en el cumplimiento de objetivos, no importaba nada más que vender y vender, daba igual si forzabas la máquina teníamos que lograr el objetivo y si algún vendedor no podía pues se le reemplazaba como cualquier pieza de algún juguete roto, éramos reemplazables, en ese antiguo trabajo sólo se preocupaban por la excelencia en los resultados, sin embargo a pesar de ello en mi poco conocimiento yo los alentaba pero de manera empírica aun así dure 7 años hasta que dije mi salud y estabilidad mental era lo primero, así pues a mi vida llegó Hipermercados Tottus con un nuevo formato que se implementaría en Trujillo, este nuevo reto me hizo entender que sí se puede lograr objetivos de la mano de un buen clima organizacional, sin embargo entendí que debía empapararme más del tema del coaching empresarial y así pues mediante los libros y ayudas visuales las capacitaciones para la fuerza de venta tuvieron unos resultados sorprendentes.

Arredondo et al. (2021) descubrieron que el centro de trabajo actualmente se ha convertido en nuestro segundo hogar el pasar tantas horas con gente que conocemos hace que ese lugar se convierta en nuestra casa, sin embargo el mismo contacto diario con esas personas hace que en muchos casos nos sintamos más unidos con ellos y en otros tantos no, este desgaste de emociones por el roce entre los mismos hace que llegar al trabajo ya no sea tan placentero como era al principio, es por eso que buscamos no esperar que llegue a este punto y si pasara como poder superarlo.

El grupo chileno Falabella decidió apostar por el rubro de hipermercados en nuestro país, es por ello que en el año 2002 se inauguró el primer Hipermercado Tottus en el centro comercial Mega plaza ubicado en el distrito de Independencia en la capital, Lima. Desde entonces no ha parado de expandirse teniendo tiendas en casi todo el

Perú, debido a tanta demanda se apostó por un nuevo formato retail que está segmentado para personas del segmento socioeconómico C y D, tiendas ubicadas en los conos de los distritos más populares. En 2014 nace Hiperbodega Precio Uno, bajo el concepto de “Hard Discount” un formato de bajo costo en infraestructura y operación el cual busca competir con las bodegas clásicas del barrio y con el mercado tradicional siendo su ventaja competitiva precios bajos todos los días del año con calidad y excelencia en el servicio para todos los clientes de la zona de influencia, a la fecha se cuenta con 27 tiendas a nivel nacional y en Trujillo tenemos dos HiperBodega, en la Esperanza y la otra en El Porvenir.

Hiperbodega Precio Uno, ofrece una gran variedad de productos como abarrotes, frutas, verduras, lácteos, congelados, panadería, pastelería, comida rápida, vestuario, electrodomésticos, muebles, juguetería, entre otros, es decir es similar a un supermercado con la diferencia que no tenemos un surtido de productos profundo, donde sólo se busca cubrir la canasta básica de nuestro cliente final donde el 80% de productos son de marca propia y el restante con las marcas más comerciales del mercado.

Hiperbodega Precio Uno Trujillo cuenta con 85 colaboradores en total los cuales todos son multifuncionales es decir todos pueden ocupar cualquier puesto cuando se requiera no discrimina rangos, es parte de la cultura de la tienda.

## **1.1. Antecedentes de la empresa**

### **1.1.1. Misión:**

Ayudar a las familias a comprar a los precios más bajos posibles para mejorar su calidad de vida.

### **1.1.2. Visión:**

Ser el lugar de compras en nuestra zona de influencia, liderando la venta de productos básicos y una oferta novedosa de no alimentación. Ser el formato más eficiente de la industria retail.

### 1.1.3. Valores

- Honestidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Excelencia en el servicio

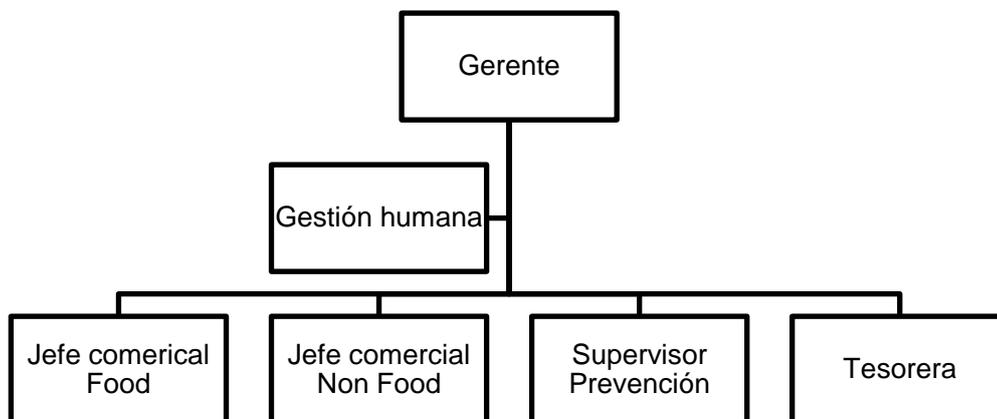
### 1.1.4. Ubicación

La tienda se encuentra ubicada en la avenida Unión esquina con Av. Pesqueda, al frente se encuentra un Hipermercado Plaza Vea la cual ya está más de 10 años que tiene un público cautivo y a una cuadra se encuentra el mercado los Portales, unos de los mercados más emblemáticos del distrito, donde su punto fuerte son las frutas y verduras de estación.

### 1.1.5. Organigrama

**Figura 1**

*Organigrama HiperBodega Precio Uno Chacarero*



*Nota.* La figura sólo muestra personal administrativo.

## 1.2. Realidad problemática

Actualmente el clima organizacional en las empresas es de vital importancia para el logro de objetivos y de esta manera pueda logra el éxito. Con el crecimiento de las empresas, el recurso humano o cliente interno se consolida como el bien máspreciado en la empresa, siendo uno de las tareas más importantes la satisfacción y productividad de los trabajadores, convirtiendo esto como una herramienta competitiva. El lugar del trabajo debe brindar a los colaboradores un ambiente agradable, cómodo y saludable que ayude a las actividades desarrolladas y esté alineado con las necesidades y requerimientos de los colaboradores, otorgando apoyo para un rendimiento eficiente. De acuerdo al informe de OIT (2019), indica sobre la realidad de los trabajadores de unos 1200 millones de trabajadores en el mundo, hay una diferencia entre un promedio de horas trabajadas, niveles de trabajo exhaustivas sobre las personas que tienen un menor número de capacitaciones y menor formación académica, donde estos últimos tienen peores condiciones de trabajo y menos probabilidades de desarrollar su talento dentro de sus organizaciones. En dicho informe se realizó encuestas en 41 países de varias regiones en los últimos cinco años, donde se enfocan en la calidad de los puestos de trabajo, entorno social, competencias y desarrollo, y las remuneraciones.

Tomei (2019) señala que el entender los asuntos que afectan al bienestar y productividad de los colaboradores de ambos géneros es determinante para conseguir un trabajo decente para todos, y sobre todo en esta era de las nuevas tecnologías y las innovaciones en la organización del trabajo, están reinventando el mundo laboral.

En el estudio sobre el panorama laboral OIT (2020) concluye que los colaboradores son el recurso máspreciado dentro de todas las empresas, donde se tiene que laborar

en un ambiente de trabajo sano, que reine el respeto entre todos los colaboradores que ayuden al trabajador obtener y llegar a los resultados que la empresa desea.

Según ASCEND (2021), (Asociación Mexicana para el Desarrollo y Bienestar Organizacional ), el trabajo formal comprende casi 24 millones de personas lo cual representa el 44% de la población mexicana, esta se vio afectada por la pandemia, donde la recesión económica y la preocupación por llegar a los objetivos empresariales repercutió al clima organizacional y con ello la productividad de las organizaciones descendió a niveles sorprendentes es por ello que se insta a los líderes de equipo desarrollado planes y herramientas para mejorar y mantener el clima laboral para la retención del talento humano.

Hiperbodega Precio Uno Trujillo Unión se inauguró el 13 de agosto del 2019, teniendo una gran expectativa por parte de nuestra zona de influencia, esta apertura la lideró el gerente regional, por tener amplia experiencia, durante el primer año los resultados se cumplieron, cobrando bonos de manera trimestral y con una satisfacción de clima laboral excelente la cual se veía reflejada en la poca o casi nada rotación de personal, luego del año relevó la tienda a un nuevo gerente de tienda. Este cambio generó zozobra y miedo por parte de todos los colaboradores, sin embargo, la toma de mando se realizó de la mejor manera, al cabo de 6 meses los resultados no eran lo que esperaban, ya no se cobraba bono y la rotación de gente empezó a incrementarse.

El nuevo tipo de liderazgo del nuevo gerente se comenzó a sentir en los indicadores de la tienda, la desmotivación de los colaboradores se llegó a tal punto que se crearon guetos dentro de tienda mermando así ya el clima de la tienda.

### **1.2.1. Formulación del problema**

¿En qué medida la aplicación del Coaching influye en la mejora del clima organizacional en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022?
- ¿En qué medida la aplicación del Coaching influye en la mejora del desempeño laboral en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022??
- ¿En qué medida la aplicación del coaching influye en la mejorar del clima laboral en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022?
- ¿En qué medida la aplicación del coaching influye en la mejorar del liderazgo en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022?

### 1.3. Justificación

Desde que se abrió la tienda en el año 2019, esta tuvo una gran acogida por el público de zonas aledañas, siendo uno de los formatos más rentables durante el primer año llegando a cumplir todos los indicadores comerciales trazadas por la gerencia de Tottus, sin embargo, se tiene problemas para poder retener a los colaboradores creándose un clima de zozobra e inestabilidad la cual está en contra de los valores y principios de Tottus.

La compañía hace grandes esfuerzos para poder retener al cliente interno, para Tottus el talento humano es uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así pues, el año pasado participó en el famoso ranking de Great Place To Work posicionándose en el puesto N° 14 en las empresas mejores para trabajar. Sin embargo, ese puesto en el ranking no era el esperado por los líderes de la compañía en ella se pudo observar que no todas las unidades de negocio estaban trabajando para que el clima organizacional sea el mejor.

En el último trimestre se tuvo una rotación de personal muy alta con el 25% de renunciaciones donde lo ideal de este indicador es del 5%, esta cifra record nunca antes vista en este nuevo formato disparó las alarmas de diferentes áreas, con ello se vieron afectados descansos y vacaciones ya programadas creándose así un ambiente de crispación en todos los colaboradores de la tienda.

La aplicación de una herramienta organizacional como el coaching nos ayudará a mejorar el clima organizacional dentro de la unidad de negocio reteniendo al cliente interno, y como consecuencia de esta implementación ayudará a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores para el consecuente cumplimiento de los objetivos trazados por la tienda.

### **1.3.1. Formulación de objetivos**

#### **1.3.1.1 Objetivo general**

- Determinar la influencia de la aplicación del Coaching en la mejora del clima organizacional en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022.

#### **1.3.1.2. Objetivos específicos**

- Determinar cuál es la situación del clima organizacional en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022.
- Determinar la influencia de la aplicación del coaching en la mejora del desempeño laboral en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022.
- Determinar la influencia de la aplicación del coaching en la mejora del clima laboral en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022.
- Determinar la influencia de la aplicación del coaching en la mejora del liderazgo en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El coaching con los años ha evolucionado de manera impresionante, todos sabemos en la actualidad que el activo más valioso para las empresas son las personas, es por ello que se necesita invertir en conocimientos para el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, necesitamos tener un plan de trabajo para, es decir un mapa donde nos ayude a mejorar en todos los aspectos de la empresa. Con el tiempo fui buscando incentivos para evitar la baja productividad, el ausentismo entre otros, y así pues investigando adopté el coaching empresarial como mi brújula para capacitar y equilibrar al equipo de acuerdo a las metas organizacionales sin afectar el bienestar de ambas partes, a continuación, mostraré algunos antecedentes que dan fe sobre el uso de esta valiosa herramienta empresarial.

### **2.1. Antecedentes de Trabajo de investigación**

#### **2.1.1. Internacionales:**

Gómez (2021) en su tesis el coaching y su efecto en la productividad laboral en un centro de autoaprendizaje sustentada en la Universidad Autónoma de Querétaro en el año 2021 para optar el grado de magister en administración tiene por objetivo general identificar el impacto del coaching en la productividad laboral y para poder confirmar la hipótesis que el coaching tiene un efecto positivo en la productividad de la empresa, el autor realizó un cuestionario de 24 preguntas en un centro de autoaprendizaje en Querétaro y luego de la interpretación de los datos se pudo comprobar la hipótesis donde la relación del coaching y la productividad es muy alta en base al coeficiente de correlación de Pearson, así pues mientras mayor gestión del coaching mayor será la productividad del personal mejorando considerablemente el clima laboral para el logro de los objetivos organizacionales. Concluyendo para que el clima laboral

y la productividad mejore considerablemente se tiene que tomar en cuenta la vida personal, familiar y laboral, donde estas 3 dimensiones importantes en la vida de las personas tienen que estar debidamente balanceadas y con ello se tenga una alta motivación y por consiguiente mejorará el clima laboral en las organizaciones.

Barreiro (2018) en su tesis Coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios pymes del sector servicios de la ciudad de Guayaquil, sustentada el año 2018 en la universidad colombiana católica de Santiago de Guayaquil, para graduarse de Magister en administración de empresas tiene como objetivo principal analizar la influencia que tiene la aplicación del coaching empresarial como estrategia comercial y empresarial en las pymes de la ciudad de Guayaquil. Para esto el autor uso como muestra a 382 pymes de la Guayaquil donde realizó entrevistas y encuestas con el fin de realizar un diagnóstico actual donde un 55% afirman por su experiencia que el coaching ayuda de manera significativa a la empresa sin embargo en la pregunta donde se le cuestiona el porqué de la no implementación del coaching en sus negocios fue un 50% que desconocían esta herramienta.

Veloz (2017) en su trabajo de graduación para Magister en dirección de empresas titulada aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco, presentada el año 2017 en la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, tiene como objetivo general determinar los lineamientos estratégicos a seguir que permitan la aplicación del coaching empresarial para mejorar el clima organizacional en Adecco Ecuador. Para esto la autora propone una propuesta de cuatro etapas, la primera la fase de alineamiento, la segunda fase de

sensibilización, la tercera la fase de medición y la última fase es la entrega de resultados para que en primera instancia pueda medir el clima laboral en la empresa luego de ello poder implementar el coaching organizacional. Así pues, encontró falencias importantes como desmotivación, poco o nada sentido pertenencia, malas relaciones laborales, así pues, la autora recomendó al gerente usar el modelo de coaching planteado por ella para realizarla de manera trimestral con el objetivo mejorar el clima laboral entre todos los niveles de la empresa y de esta manera poder lograr los objetivos comerciales y operativos que la empresa tanto desea.

Marchesán (2017) en su trabajo final de graduación los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial presentada en el año 2017 en la Universidad Siglo XXI de Córdoba, indica en su objetivo principal analizar como el coaching ontológico tiene influencia en la gestión del recurso humano con la finalidad de implementarlo en una empresa para mejorar el liderazgo empresarial. El autor realizó más de 70 encuestas a empresarios líderes con el fin de levantar información relevante, donde el 97.2% afirman la importancia que tiene esta herramienta para el desarrollo de liderazgo para todas las áreas, además la mayoría de las encuestas enfatizaron que el uso del coaching ayuda a la motivación del equipo para la mejorar del clima laboral de toda la organización. El uso del coaching ontológico ayuda de manera importante al desarrollo de habilidades blandas necesarias para el liderazgo, donde se mejora las habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, gestión emocional, trabajo en equipo entre otras, donde impactan de manera positiva al clima laboral.

Isaza (2016) en su monografía titulada diseño de una guía de coaching a empresa constructora para mejorar la orientación a resultados y la motivación

laboral presentada el año 2016 en la Fundación Universidad de América en Colombia, para optar el título de especialista en gerencia de empresas tiene como objetivo principal diseñar una guía práctica para la aplicar un modelo de coaching como estrategia de mejoramiento personal para una empresa constructora. Y para el cumplimiento de este objetivo la autora plantea un plan desarrollado en 4 fases, donde la primera fase es el planteamiento de las metas, segundo examinar el proceso, tercero desarrollar en plan de acción y por último una evaluación y retroalimentación. Así pues, Isaza concluye que la implementación de un plan de coaching genera un impulso natural donde ya no busca fuentes de motivación, donde funciona para la constructora y también se puede usar para el uso de su vida personal.

### **2.1.2. Nacionales:**

Toro (2021) en su tesis Programa de Coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Grupo Food del Norte S.A.C., presentada el 2021 en la Universidad Señor de Sipán para optar el Título de Licenciado en Administración tiene como objetivo aplicar un programa de coaching empresarial para la mejora del desempeño laboral en la empresa GRUPO FOOD DEL NORTE S.A.C 2019. Para ello el autor diseñó un programa de coaching empresarial, enfocándose en talleres y juegos de integración basándose en fortalecer el trabajo en equipo, logrando así que los colaboradores se sientan identificados con la empresa donde vio resultados positivos como, la mejora en la comunicación a todo nivel, mejor manejo de tiempos para las tareas asignadas, reducción en la rotación de personal y cumplimiento de objetivos de la empresa. De la misma manera el autor exhorta al gerente y administradores de la empresa que se realicen capacitaciones de

manera constante de esta manera fortalecer las habilidades de los colaboradores y con la ayuda de un plan de coaching permanente mejorará y alertará cualquier indicio de mal clima laboral.

Burga y Carranza (2021) en su tesis titulada, Herramienta de coaching para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Mibanco, presentada el 2021 en la Universidad Cesar Vallejo para optar el Título de Licenciado en Administración tiene como objetivo proponer el coaching como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Mibanco. En esta investigación los autores analizaron el desempeño de los colaboradores de la empresa mediante una encuesta donde un 13.7% de los trabajadores muestran un nivel alto en desempeño, y un 25.5% muestra un nivel medio, mientras que el 60.8% presenta un nivel bajo, lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de objetivos de la empresa. Así pues, los autores recomendaron a la gerencia de la empresa considerar la implementación de la propuesta de modelos de coaching, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral y ayudarles a descubrir y mejorar sus habilidades y conocimientos para el logro de las metas organizacionales.

Patricia (2019), en su tesis titulada El proceso de coaching y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Antonio, presentada el 2019 en la Universidad Peruana los Andes para optar el título de Licenciada en Administración, tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el proceso del coaching y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Antonio de Cañete, Lima en el periodo 2019. En esta investigación la autora concluye que sí existe correlación positiva importante lo cual se puede afirmar que este proceso contribuye e influye a la

mejora del comportamiento obteniendo una mejora en las relaciones laborales, trabajo en equipo y compromiso a los objetivos trazados por la entidad.

Mazuelos (2019) en su tesis, El coaching empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores de Maestro de la ciudad de Tacna, sustentada en el 2019 en la Universidad Privada de Tacna para obtener el Título de Ingeniero Comercial, tiene como objetivo general determinar cómo el coaching empresarial influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de Maestro en la ciudad antes mencionada líneas arriba. En este trabajo de investigación se confirma que existe una alta influencia entre la variable Coaching empresarial sobre la variable dependiente satisfacción laboral, de esta manera se puede afirmar que si se aplica de manera correcta el coaching empresarial se podrá lograr que los niveles de satisfacción de los trabajadores se incrementen de manera considerable. De la misma manera se recomienda implementar programas de coaching empresarial para incentivar el desarrollo de competencias de los trabajadores

Salinas (2019) en su tesis el coaching empresarial y el desempeño laboral de los trabajadores en el banco Interbank, presentada el 2019 en la Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión, para optar el título de Licenciado en Administración busca como objetivo determinar el grado de relación que existe entre el Coaching Empresarial y el Desempeño Laboral de los Trabajadores en el Banco Interbank. En dicha investigación el autor recomienda al gerente del banco realizar constantes capacitaciones bajo el esquema del coaching empresarial, enfocándose en liderazgo para optimizar el desempeño de los trabajadores de la compañía bajo la afirmación de su

hipótesis que el coaching empresarial se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores.

### **2.1.3. Locales:**

Huamán (2020) en su tesis Modelo de gestión basado en el coaching empresarial para fortalecer el desempeño laboral en la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad para optar el título de maestro en relaciones públicas e imagen corporativa sustentada el 2020, en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Trujillo tiene como objetivo general demostrar que el modelo coaching empresarial fortalecerá el desempeño laboral en la Gerencia Regional de Agricultura de la Libertad, el autor para realizó un pre test y luego de la aplicación de la herramienta coaching empresarial podemos concluir que este modelo usado sí fortaleció el desempeño laboral en la entienda del estado mencionada de la misma manera Huamán recomienda a los directivos de la Gerencia Regional de Agricultura de la Libertad, planificar y organizar actividades para mejorar el clima laboral y el desempeño de los funcionarios.

Moreno y Ramires (2016) en su tesis Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de las tiendas Renzo Costa en la ciudad de Trujillo publicada el 2016 en la Universidad Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo indica que el objetivo general de la tesis es saber la influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de las tiendas Renzo costa en la ciudad de Trujillo en el año 2015, usando una investigación cuantitativa y de diseño no experimental, concluyó mediante el uso de

cuestionarios que la aplicación de esa herramienta ayudó e influyó en la mejoría de las relaciones laborales de la tienda.

## **2.2. Contexto actual del sector**

En la actualidad el sector retail se ha ido desarrollando de manera exponencial pero no tanto a comparación del país vecino de Chile con un 28% y el Perú sólo tiene el 13% de participación de esta industria. Así pues, por los años noventa llegó al Perú una nueva generación de centros comerciales, el primero que se sumó fue El Centro Comercial Jockey Plaza y con ello la época dorada de los supermercados en nuestro país, en el presente tenemos bastantes empresas sin embargo las más relevantes e importantes en el país son: Hipermercados Tottus, Supermercados Peruanos, Cencosud Retail (Metro y Wong).

Es así que esta industria trata de llegar a los consumidores finales mediante dos canales:

### **2.2.1. El Canal Tradicional:**

Son las conocidas bodegas de toda la vida, mercados de barrio, quioscos, etc.

### **2.2.2. Canal Moderno:**

Son modernas tiendas o espacios donde se ofrece una gran variedad de productos y marcas para los clientes, normalmente se encuentra en centros comerciales.

El grupo Falabella con presencia en países como México, Chile, Argentina, decidió apostar por el Perú e inaugurar el primer Hipermercado Tottus en el año 2002 en la ciudad de Lima eligiendo al Centro Comercial Plaza como la pionera y buque insignia de esta categoría.

Después de 20 años Hipermercados Tottus tiene más de 42 tiendas en el país, 25 en Lima y 17 en provincia, dado este gran desarrollo el grupo Falabella siempre buscó

nuevos retos comerciales y expandirse en nuevos mercados para satisfacer a todos los clientes, es así que apostó por un nuevo formato llamado Hard Discount o formato de construcción y operación a bajo costo.

De esta filosofía de retail nació como una unidad de negocio bajo el respaldo comercial y financiero de la corporación Tottus la Hiperbodega Precio Uno, una de las primeras construidas fue en Puente Piedra el 13 de octubre del año 2014 y a la actualidad ya son más de 26 tiendas a nivel nacional.

La Hiperbodega Precio Uno se enfoca en satisfacer la canasta básica de las personas de los niveles socioeconómicos C, D y E de su zona de influencia ofreciendo un surtido reducido no tan profundo pero que cubra las necesidades fisiológicas básicas de los clientes y teniendo los precios más bajos para que el público objetivo pueda acceder a comprar.

### 2.3. Definiciones

- **El coaching:** es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición. Implica aplicar un estilo concreto de liderazgo. (Villa Casal y Caperán Vega, 2010)
- **Clima laboral:** es un conjunto de prioridad del ambiente laboral, percibidas directamente por los empleados, que se supone una fuerza que influye en la conducta del mismo. (Clerc et al., 2006)
- **Hard Discount:** Se entiende como “negocios pequeños que ofrecen un número limitado de productos que no son de marcas reconocidas, los cuales tienen un menor valor y son distribuidos con un precio más flexible para el consumidor. (Chocontá, 2017)

- **Retail:** El retail es un tipo de sector que se caracteriza por vender al por menor mediante tiendas especializadas ofreciendo una gran masividad de productos. (O'Shea, 2017)
- **Canales en retail:** son una ruta o camino por donde un producto se transfiere desde su lugar de producción hasta el consumidor, el cual puede ser directo e indirecto. (Sima, 2020)
- **Productividad:** corresponde a un indicador que define cuántos productos o servicios se han llegado a producir por cada uno de los recursos utilizados en su elaboración (mano de obra, tiempo y capital, entre otros) dentro de un plazo determinado. (Grandas, 2000)
- **Indicadores:** es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico. (Roncancio, 2018)
- **Liderazgo:** es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. (Ganga y Navarrete 2013)
- **Desempeño laboral:** es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. (Bautista et al., 2020)

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

### **3.1. Descripción de la experiencia**

En abril del 2019 empecé a trabajar en Hiperbodega Precio Uno como jefe comercial del área de productos de gran consumo, meses atrás me encontraba laborando en rubro de combustibles como supervisor comercial sin embargo el hambre de crecimiento profesional me hizo tomar un giro inesperado a mi carrera y apostar con un formato que recién estaba madurando en el mercado.

Así pues, con esta nueva apuesta de formato en el mercado Trujillano empecé mi entrenamiento en la primera Hiperbodega implementada en la ciudad que se encuentra en la Av. Nicolás de Piérola. El entrenamiento era muy fuerte pues el cambio de rubro era muy distinto al antes laborado, sin embargo, la emoción de poder inaugurar la segunda tienda y verla desde sus cimientos hasta el llenado de mercadería ayudó a asimilar y adaptarme rápidamente a este nuevo reto profesional.

La inauguración fue un éxito total para el mercado local, sin embargo, con el paso de los meses el área de perecibles que estaba a cargo mi partner tenía los peores indicadores de todas las unidades de negocio, la merma era muy alta, la rotación de personal era pan de cada día, las inspecciones sanitarias por parte de empresas contratadas por Tottus no eran las esperadas, es así que me ofrecieron el puesto de jefe comercial de ambas áreas, es así que asumí un nuevo reto profesional.

Uno de mis primeros retos era reducir la merma diaria del área de perecibles, para esto realizaba un análisis de precios de mi zona de influencia, donde Plaza Veá y el Mercado Los Portales eran mis referentes, así pues, con la ayuda de los comerciales y los gerentes de precios de Tottus pudimos mejorar los precios para poder reducir la merma de manera importante, esta práctica sencilla pero eficaz ayudó a estudiar y saber qué está haciendo nuestra competencia.

Las capacitaciones de BPM (buenas prácticas de manufactura) con ayuda de personal de Tottus, gracias a ello obtuvimos el año pasado el premio como la segunda tienda con mejores indicadores de calidad recibiendo un diploma y la felicitación de parte de la gerencia general de Tottus.

El inicio de pandemia fue el reto más fuerte para todos los líderes de la tienda, puesto que éramos rubro de primera necesidad y estábamos en la obligación de abrir para abastecer a las familias. Al estar en la primera línea de fuego, hizo que varios colaboradores renuncien por el miedo de contagio sin embargo esto se tomó como un reto personal, realizaba antes de aperturar una pequeña arenga con todos los colaboradores para animarlos diciéndoles que somos los héroes de mandil rojo y cuando esta pesadilla termine podremos contar que estuvimos en el borde del precipicio y salimos victoriosos.

A pesar de esto se notaba la desmotivación de los colaboradores, cuando cubría vacaciones me di cuenta que cada área se creó su propia idea de trabajo y se ponían siempre a la defensiva, esto repercutió a todas las áreas y se reflejaba en las evaluaciones de clima laboral interna que hacia Tottus.

## **3.2. Metodología**

### **3.2.1. Diseño de investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada con un diseño pre experimental, donde se identificará el problema de la organización, y se diseñará herramientas con el fin de dar solución al problema. (Hernández et al., 2014).

### **3.2.2. Población**

La presente investigación está comprendida por 85 trabajadores de la Hiperbodega Precio Uno Chacarero, que sería el total de la población. Para

determinar la población recopilamos información del área de gerencia central de Tottus.

**Tabla 1**

*Total de trabajadores en Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022*

ÁREA	CANTIDAD
Gerente	1
Jefes comerciales	3
Tesorería	1
Alimentación	30
No alimentación	25
Cajas	15
Prevención	10
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>

*Nota.* Datos tomados de la planilla de la empresa.

### 3.2.3. Muestra

Hernández et al., (2014) indica que la muestra es un subgrupo de la población a estudiar donde se recolectan datos los cuales tienen que definirse con precisión, lo cual este subgrupo deberá ser representativo de la población.

#### Ecuación 1

*Ecuación para determinar la muestra*

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

*Nota.* Ecuación usada para determinar la muestra con una población finita. Fuente: Hernández et al., (2014)

Donde:

Z = nivel de confianza

$p$  = probabilidad de éxito

$q$  = probabilidad de fracaso

$e$  = error estimado esperado

$N$  = tamaño de la población

Según la fórmula con una población de 85 trabajadores, con un margen de error ( $e$ ) del 5% y un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de éxito/fracaso del 50% nos arroja como resultado un tamaño de muestra de 70 personas.

**Tabla 2**

*Total trabajadores de empresa para realizar las encuestas.*

ÁREA	CANTIDAD
Gerente	1
Jefes comerciales	3
Tesorería	1
Alimentación	25
No alimentación	15
Cajas	15
Prevención	10
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

*Nota.* La figura indica la muestra para poder realizar las encuestas a los trabajadores de la HiperBodega Precio Uno, Chacarero Trujillo en el año 2022.

### 3.2.4. Técnicas

En la presente investigación se utilizó la técnica de recolección de datos en base a una encuesta y entrevistas, las mismas que ayudaron a recolectar y analizar a los trabajadores de la Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022.

- **Encuesta:**

Bernal (2010), dice que la encuesta es una de las técnicas de recolección de datos más usadas sin embargo con el paso del tiempo está perdiendo credibilidad, así pues, la encuesta se basa en un conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Para resultados de esta investigación se utilizó la encuesta para la variable de clima organizacional, destinado a 70 trabajadores de la empresa Hiperbodega Precio Uno Chacarero de Trujillo. En primer lugar, se gestionó con el gerente zonal para que se pueda designar el día, donde se indicó que tendría que ser los días miércoles donde el flujo de clientes disminuye de manera importante además nos indicó por qué áreas deberíamos empezar primero. Para el día que se aplicó la encuesta se realizó una presentación en el comedor de la tienda con los trabajadores del área, y luego se procedió a realizar la encuesta con el consentimiento de todos los presentes, luego se les agradeció por la participación a cada uno de ellos.

- **Entrevista:**

Hernández et al., (2014) define a la entrevista como una reunión para charlar e intercambiar información entre dos o más personas, las cuales pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

Para la presente investigación usaremos una entrevista estructurada, segundo se formularán las preguntas respectivas para indagar sobre las fortalezas y debilidades de la tienda, esta entrevista será utilizada con la gerencia de la empresa.

### **3.2.5. Instrumentos**

Para esta investigación se aplicó el cuestionario de tipo ordinal en escala de Likert, se aplicó a la muestra de 70 trabajadores de la Hiperbodega Precio Uno Chacarero de Trujillo en el año 2022.

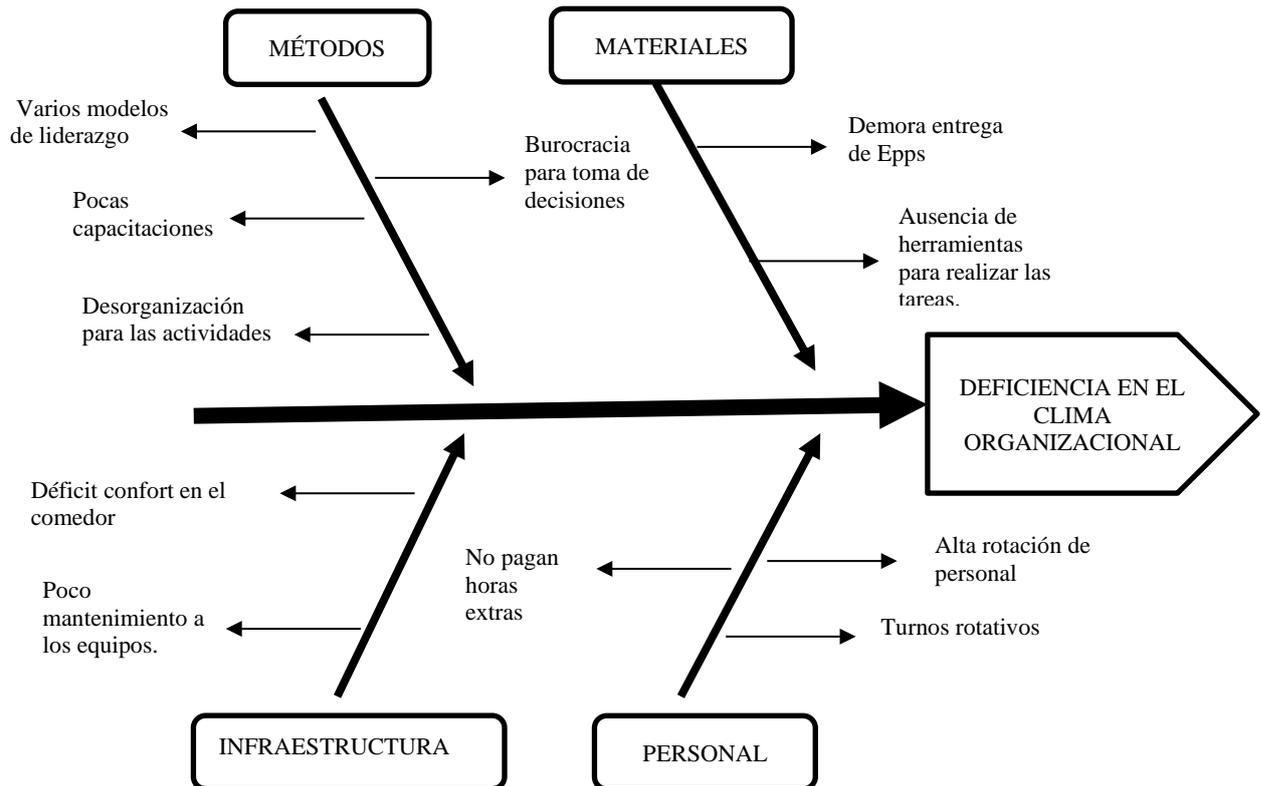
Para el gerente y las jefaturas de la tienda se preparó una guía de entrevista estructurada para el levantamiento de información.

### 3.3. Diagnóstico general

La herramienta de Ishikawa nos ayudó a reconocer cuales son las posibles causas del problema.

**Figura 2**

*Herramienta de Ishikawa aplicada a la empresa en estudio*



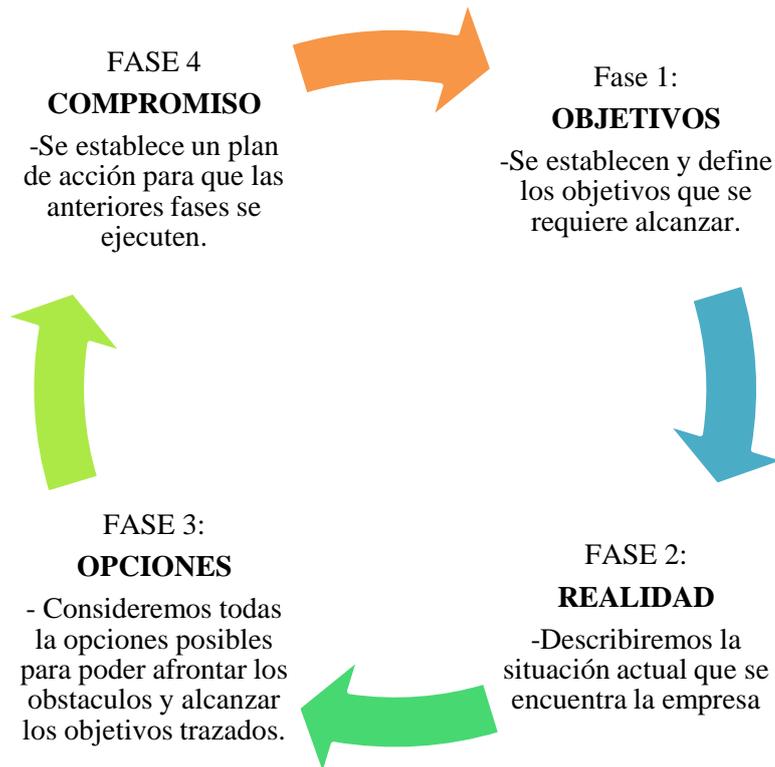
*Nota.* La figura nos muestra la causa del problema que tiene la empresa.

### 3.4. Propuesta del modelo de coaching

En esta etapa para poder realizar el diagnóstico aplicaremos el modelo de Coaching Grow que consta de cuatro fases.

#### Figura 3

*Fases del plan de modelo de Grow*



*Nota.* La figura muestra las cuatro fases del modelo Grow de coaching.

#### I. FASE 1

##### *OBJETIVOS:*

En esta primera fase debemos de formular los objetivos que se desea obtener, y para ello utilizaremos una metodología SMART la cual nos ayudará a detallar de manera profesional para poder incrementar el nivel de éxito en nuestro programa.

**Figura 4**

*Cuadro de la metodología SMART para formular objetivos.*

S	ESPECÍFICO ( <i>SPECIFIC</i> ) Los objetivos deben plantearse de manera detallada y correcta
M	MEDIBLE ( <i>MEASURABLE</i> ) Para saber si estamos cumpliendo con ellos, poder detectar desviaciones y poder tomar medidas correctivas
A	ALCANZABLES ( <i>ATTAINABLE</i> ) Tienen que ser fijados en función a las características del equipo
R	REALISTAS ( <i>REALISTIC</i> ) Debe encontrarse dentro de las posibilidades del equipo
T	TIEMPO ( <i>TIME</i> ) Trazar una fecha ayudará a evitar caer en la relajación y postergar objetivos

*Nota.* La figura es un acrónimo que hace referencia para formular objetivos.

En esta primera fase de los objetivos tenemos que tener en cuenta que los mismos tienen que ser concebidos por los colaboradores con ayuda del expositor.

Para poder realizar los objetivos de manera correcta se pueden realizar las siguientes preguntas poderosas. (De Seta, 2020):

ESPECÍFICO:

- ¿Qué queremos lograr exactamente?
- ¿Cómo va a ser cuando alcancemos el objetivo?
- Elegir un tiempo razonable para cumplir el objetivo. ¿Qué habremos logrado entonces?
- Seamos bien específicos: ¿cuál es el resultado que queremos?

MEDIBLE:

- ¿Cómo podemos cuantificar este objetivo (ponerlo en números) de manera de saber cuándo lo alcanzamos?
- Por ejemplo, si el objetivo es "una vida más balanceada", ¿cómo queremos decir con "más"?
- ¿Cómo podemos redactar este objetivo para que el progreso sea medible?

ALCANZABLE:

- ¿El objetivo está dentro de nuestras capacidades? ¿Es razonablemente posible?
- ¿Existen obstáculos o circunstancias que impiden lograr la meta?
- ¿La meta depende de las decisiones de otra persona? ¿Cómo podemos redactar el objetivo para que sólo dependa de nosotros?

REALISTAS:

- ¿Por qué este objetivo nos resulta tan importante?
- ¿Qué estamos dispuestos a dejar de hacer para poder trabajar en este objetivo?
- En una escala del 1 al 10, ¿qué tan importante es esta meta?

TIEMPO:

- ¿Cuándo vamos a alcanzar la meta? (¿o cuándo va a ser un hábito ya establecido?)
- ¿Cuándo vamos a comenzar?
- ¿Cuál es la fecha límite?

Luego de se haya establecido todos los objetivos por los colaboradores, es necesario realizar un feedback con el objetivo de aclarar cualquier duda que tengan para encaminar de manera correcta este plan.

## **II. FASE 2**

### *REALIDAD*

En esta siguiente etapa tenemos que reflexionar de manera muy objetiva siendo totalmente imparcial, para poder tener un análisis de cómo se encuentra actualmente nuestro entorno con el fin de alcanzar todos los objetivos trazados.

De esta manera para que los colaboradores sean conscientes de su realidad y situación actual, aplicaremos un matriz FODA, con el fin de que los colaboradores tengan claro sus fortalezas y oportunidades y ser conscientes de sus obstáculos con sus debilidades y amenazas. Sin embargo, para que la matriz FODA no basta para tener un panorama claro

de la realidad para ello es importante realizar preguntas eficaces, para poder replantear o mejorar algún objetivo en la fase 1.

### **III. FASE 3**

#### *OPCIONES*

En esta etapa ya sabemos cómo es la realidad actual de la tienda y ya se tiene un escenario claro para poder apuntar nuestros objetivos. Adicional a ello el coach es el encargado de realizar preguntas y sugerencias de cómo poder llegar a ejecutar el plan de acción.

A continuación, se detalla algunas preguntas que se puede utilizar para identificar posibles opciones, (Cranberry, 2020):

- ¿Qué puedes hacer para cambiar la situación?
- ¿Cómo puedes hacer realidad tu visión?
- ¿Cuáles son las opciones posibles? ¿Qué otras alternativas hay?
- ¿Qué podrías hacer diferente? Si algo fuera posible, ¿qué harías?
- ¿Qué opción dará el mejor resultado?
- ¿Cuáles son las ventajas/desventajas de esta opción?
- ¿Qué pasa si se encuentran obstáculos? ¿Qué vas a hacer para superarlos?
- ¿Qué apoyo necesita? ¿Cómo obtendrá ese apoyo?
- ¿Qué esperas? ¿Qué pasa si el resultado no es el que esperabas?

### **IV. FASE 4**

#### *COMPROMISO*

En esta última fase el gerente tendrá que desarrollar un plan de acción realista para poder lograr el objetivo deseado. Su fuerte compromiso y conciencia de las acciones tienen estar detallados respondiendo a las preguntas qué, quién, cuándo, dónde y cómo.

A continuación, se pone como ejemplo algunas preguntas para ayudar al gerente, (Cranberry, 2020):

- ¿Qué vas a hacer? ¿Cuándo, dónde y cómo?
- ¿Cómo contribuye la(s) acción(es) al objetivo?
- ¿Quién está involucrado? ¿Qué apoyo necesitas? ¿Cómo y cuándo lo obtendrás?
- ¿Qué nivel de certeza tiene de que llevará a cabo las acciones a las que se ha comprometido?
- ¿Qué resistencia siente hacia este objetivo? ¿Cómo vas a tratar con ella?
- ¿Cuál es su motivación para lograr este objetivo?
- ¿Qué otras consideraciones tienes que hacer?
- ¿Cuál será su primer paso? ¿Cuándo va a empezar?

### 3.5. Planificación de las actividades

**Tabla 3**

*Diagrama de Gantt de actividades a realizar*

ACTIVIDADES	SEMANA MAYO 2022				SEMANA JUNIO 2022			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Encuesta de pre test								
Definir objetivos del modelo								
Aplicar entrevista FODA								
Aplicación de dinámicas en grupo								
Plan de acción								
Encuesta final								

*Nota.* Las actividades detalladas se aplicarán de acuerdo a operación y disponibilidad de tienda.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos ya detallados líneas arriba a 70 trabajadores de la HiperBodega Precio Uno Chacarero, Trujillo en el periodo 2022. Esta etapa se realizó en tres fases, primero se realizó un pre test con el objetivo de conocer cómo está actualmente el clima organizacional en la empresa, segundo mostraremos los resultados de la aplicación del modelo de coaching y por último se realizará el post test para saber si mejoró o no el clima organizacional luego de la aplicación del modelo de coaching.

### 4.1. Resultados Pre Test:

En este pre test, se usó la encuesta con tres dimensiones, clima laboral, desempeño y liderazgo. A continuación, mostraremos los resultados por cada dimensión para poder revisar los resultados de este primer diagnóstico a la empresa.

**Tabla 4**

*Encuestados por género*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	48	68%
Femenino	22	32%
Total	70	

*Nota.* Encuestados de acuerdo a la muestra obtenida.

En la tabla 4 se observa que en la tienda hay más varones con un 68% de participación y un 32% por parte de mujeres que trabajan en la empresa

**Tabla 5**

*Rango de edades*

Rango edades	Frecuencia	Porcentaje
18 a 24	64	91%
25 a 34	4	5%
35 a más	2	4%
Totales	70	

*Nota.* Encuestados de acuerdo a muestra de la población de tienda

En la tabla 5 podemos observar que el 91% de personas que trabajan ahí son gente muy joven el rango es desde los 18 hasta los 24, el 5% y el 4% restante son personas con cargos administrativos en la empresa. Esto se debe a las políticas de la tienda y del formato que tienen un sesgo muy marcado en la edad para el personal operativo.

**Tabla 6**

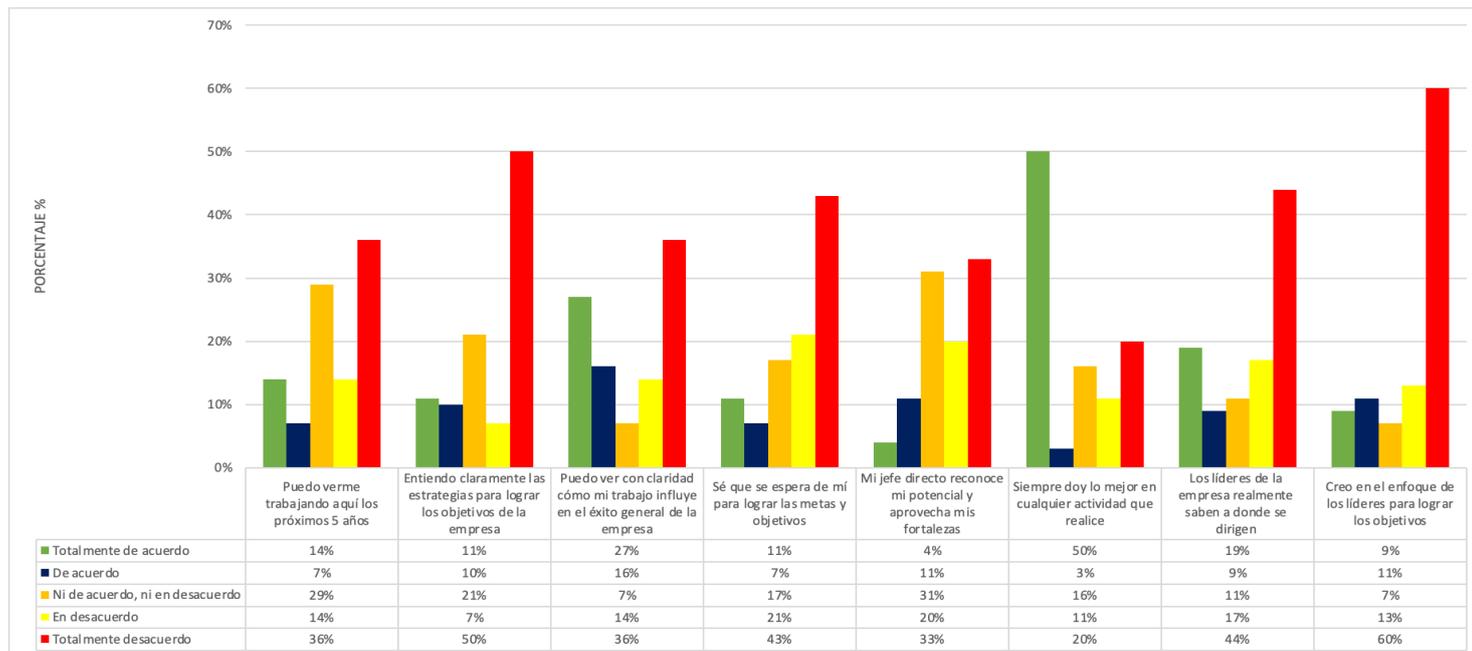
*Análisis de la dimensión desempeño laboral*

DIMENSIÓN DESEMPEÑO LABORAL	PORCENTAJES				
	5	4	3	2	1
Preguntas	%	%	%	%	%
P1. Puedo verme trabajando aquí los próximos 5 años	14%	7%	29%	14%	36%
P2. Entiendo claramente las estrategias para lograr los objetivos de la empresa.	11%	10%	21%	7%	50%
P3. Puedo ver con claridad cómo mi trabajo influye en el éxito general de la empresa.	27%	16%	7%	14%	36%
P4. Sé que se espera de mí para lograr las metas y objetivos	11%	7%	17%	21%	43%
P5. Mi jefe directo reconoce mi potencial y aprovecha mis fortalezas.	4%	11%	31%	20%	33%
P6. Siempre doy lo mejor en cualquier actividad que realice	50%	3%	16%	11%	20%
P7. Los líderes de la empresa realmente saben a dónde se dirigen.	19%	9%	11%	17%	44%
P8. Creo en el enfoque de los líderes para lograr los objetivos	9%	11%	7%	13%	60%

*Nota.* Donde 5 es Totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente desacuerdo.

**Figura 5**

*Datos de la dimensión de desempeño laboral*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de las preguntas respondidas por los trabajadores de la Hiperbodega Precio Uno en el año 2022.

En la Tabla 6 podemos observar que el 36% de los trabajadores respondieron que están totalmente en desacuerdo que si se ven trabajando en la empresa los próximos 5 años, esto quiere decir que realmente no sienten que en la empresa sea un lugar para poder desarrollar sus habilidades y poder hacer una línea de carrera, para la siguiente pregunta (P2) el 50% de los encuestados respondieron que no entienden las estrategias para lograr los objetivos trazados por la compañía, esto nos lleva a suponer que la empresa no les brinda la información suficiente para que todos remen a una misma dirección puesto que casi la mitad de trabajadores no sabe las estrategias ya sea comerciales u operativas que tiene la empresa,

para la pregunta tres el 36% de colaboradores están totalmente en desacuerdo que sus labores en la empresa puedan influir en el éxito de la compañía mientras que el 27% están totalmente de acuerdo que su trabajo contribuye al éxito de la empresa, Además el 43% de los trabajadores opina que están en totalmente en desacuerdo saber que se espera de ellos para lograr los objetivos trazados por la compañía por lo tanto podemos afirmar que los trabajadores no tienen bien definidas sus funciones dentro de la empresa. Así mismo el 33% de las personas encuestas respondieron estar en totalmente desacuerdo que su jefe directo reconoce el potencial de cada uno de ellos esto demuestra que los jefes inmediatos tienen poca interacción con ellos y no tienen claro una evaluación del desempeño de las tareas encomendadas. Sin embargo, ante la pregunta P6 el 50% de los trabajadores respondieron que están totalmente de acuerdo sobre que ellos dan todo lo mejor para cualquier tarea encomendada por sus líderes, esto nos lleva a concluir que tienen muchas ganas de hacer las cosas, tienen actitud sin embargo la desidia de los jefes hace que ellos no tengan un rumbo fijo. El 44% de los trabajadores respondieron que están totalmente en desacuerdo cuando se les preguntaron que sus jefes saben a dónde se dirigen, esto nos lleva a afirmar que también los líderes no tienen capacitaciones para poder realizar sus tareas comerciales y/o operativas. Para finalizar en esta dimensión en la pregunta que si creen en el enfoque de sus jefes para el logro de objetivos el 60% de los trabajadores respondieron que están totalmente en desacuerdo, esta cifra la más alta de todas las preguntas anteriores nos indica que la percepción que tienen los colaboradores con sus jefes es preocupante al estar en desacuerdo cómo ellos lideran a su equipo de trabajo.

**Tabla 7**

*Análisis de la dimensión liderazgo del jefe inmediato*

DIMENSIÓN LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO	PORCENTAJE				
	5	4	3	2	1
Preguntas	%	%	%	%	%
P1. Desarrolla planes de trabajo para cumplir los objetivos	6%	10%	16%	27%	41%
P2. Escucha a su equipo y en conjunto elabora planes	9%	16%	11%	31%	33%
P3. Identifica y establece pautas de capacitación para la ejecución de los planes	14%	16%	13%	30%	27%
P4. Es proactivo y estimula el trabajo	21%	7%	9%	26%	37%
P5. Se preocupa por mi desarrollo personal	7%	9%	16%	31%	37%
P6. Propone y da soporte para vencer mis debilidades	16%	14%	16%	31%	23%
P7. Reconoce mis fortalezas y logros	29%	16%	14%	17%	24%
P8. Procede una comunicación abierta y honesta conmigo	23%	16%	9%	24%	29%
P9. Promueve trabajo en equipo	31%	19%	11%	16%	23%
P10 Busca la integración con otras áreas en la compañía	10%	14%	17%	30%	29%
P11. Mantiene los compromisos y espera que los demás también lo hagan	13%	16%	31%	20%	20%
P12. Delega funciones de acuerdo a mis capacidades	9%	11%	33%	23%	24%
P13. Muestra capacidad para aceptar críticas	6%	12%	13%	19%	50%

*Nota.* Donde 5 es Totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente desacuerdo.

Esta segunda dimensión consta de 13 preguntas, en la P1 el 41% de trabajadores respondieron que están en totalmente desacuerdo que su jefe inmediato fomenta planes de trabajo para el cumplimiento de objetivos esto nos indica que los jefes inmediatos no tienen un plan de acción para poder encaminar las metas que requiere la compañía. El 33% de los encuestados indica que sus líderes no los escuchan y solo ellos toman sus decisiones para las tareas encomendadas, en la P4 el 37% de los trabajadores contestaron que están totalmente en desacuerdo que su jefe inmediato sea proactivo e influya a que todos trabajen al mismo ritmo esto nos indica la falta de compromiso por parte de los líderes. Además, el 37% de los trabajadores respondieron que están totalmente en desacuerdo que sus jefes inmediatos velen

por el desarrollo profesional y personal de cada uno de ellos, esto nos lleva a afirmar que los líderes no ven el gran potencial que tienen cada uno de ellos. En la siguiente pregunta de la encuesta el 23% de los trabajadores están en total desacuerdo cuando se les preguntó si su jefe ayuda a vencer las debilidades de sus colaboradores esto se debe a que los líderes no les dan el feedback necesario a cada uno de ellos cuando hay algunas observaciones durante el cumplimiento de sus tareas diarias. También el 24% de los encuestados en la P7 respondieron que su jefe no reconoce sus logros y objetivos sin embargo el 29% respondió que están totalmente de acuerdo, esto nos indica que los jefes tienen ciertas preferencias por algunos colaboradores lo cual afecta a la percepción de liderazgo a cada jefe. Así también cuando se les preguntó si su jefe tiene una comunicación honesta y abierta con cada uno de ellos el 29% de los trabajadores respondieron estar en total desacuerdo sin embargo el 23% indicó estar totalmente de acuerdo, esto nuevamente nos indica las preferencias dentro de las áreas de la empresa la cual hace áspera la convivencia diaria. En la pregunta si el jefe promueve el trabajo en equipo un 31% indicó estar totalmente de acuerdo mientras el 23% de los encuestados dijo todo lo contrario, esto nos da a entender que no todas áreas de la empresa trabajan en conjunto para el cumplimiento de los objetivos. Adicional a ello en la pregunta P10 el 30% de los trabajadores están en desacuerdo cuando se les preguntó si su jefe promueve la integración en las diversas áreas de la empresa, esto nos lleva a afirmar que los líderes sólo se enfocan en sus áreas respectivas y cada uno vela por sus responsabilidades dejando de lado la integración y la camaradería dentro de la empresa. Para el 20% de trabajadores dicen estar en total desacuerdo cuando se les pregunta si su jefe inmediato mantiene los compromisos y un 13 % dicen estar en total acuerdo con esta información podemos decir que los líderes no cumplen a cabalidad sus compromisos y responsabilidades es decir no son constantes con en el cumplimiento de sus compromisos de esta manera si los colaboradores tienen esta percepción es difícil que ellos también cumplan dichos

compromisos. En la penúltima pregunta si su jefe delega funciones de acuerdo a las capacidades de los trabajadores 24% de los trabajadores indica que están en total desacuerdo cuando su jefe distribuye las tareas, es decir que algunos les da tareas más fuertes o complicadas que otros colaboradores. Finalmente, cuando se les preguntó si su jefe tiene la suficiente capacidad para aceptar las críticas el 50% de los colaboradores están en total desacuerdo es decir que la mitad de los trabajadores indican que sus jefes inmediatos tienen poca tolerancia a las críticas o feedback que podrían brindarles ellos esto se debe al grado de superioridad que tiene la empresa de acuerdo al organigrama.

**Tabla 8**

*Análisis de la dimensión del clima laboral*

DIMENSIÓN CLIMA LABORAL	PORCENTAJES				
	5	4	3	2	1
Preguntas	%	%	%	%	%
P1. Cuando ingresé a la empresa, recibí capacitación.	21%	16%	13%	9%	41%
P2. Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo.	50%	11%	10%	13%	16%
P3. Existe un trato respetuoso entre los integrantes de misma área trabajo	17%	13%	9%	16%	46%
P4. Existe unión en el grupo.	13%	17%	11%	33%	26%
P5. Me siento a gusto en mi grupo de trabajo.	16%	11%	20%	31%	21%
P6. Existe planificación y organización del trabajo.	9%	17%	23%	27%	24%
P7. Se cuenta con material necesario para realizar el trabajo.	7%	11%	16%	31%	34%
P8. Me dan la oportunidad de desarrollar mis habilidades.	9%	16%	31%	23%	21%
P9. Creo que puedo ascender dentro de la empresa	3%	9%	16%	33%	40%
P10. Me siento contento de pertenecer a la empresa.	13%	20%	31%	13%	23%
P11. Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la empresa.	19%	16%	13%	23%	30%

*Nota.* Donde 5 es Totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente desacuerdo.

Esta última dimensión cuenta con 11 preguntas, la cuales se interpretarán de manera ordenada a continuación. Con respecto a la pregunta P1 sobre las capacitaciones cuando los trabajadores ingresan a trabajar por primera vez, el 41% comenta que no se recibió alguna capacitación al ingreso a la tienda sin embargo el 21% afirma que sí recibieron capacitaciones entonces podemos deducir que las capacitaciones a los colaboradores no se hacen a todos es decir que la falta de coordinación sale a relucir en esta pregunta, respecto a la segunda pregunta el 50% de trabajadores respondieron estar totalmente de acuerdo las indicaciones sobre las funciones que tienen cada uno de ellos en sus puestos de trabajo. En la pregunta P3 el 46% de los encuestados indicaron que no existe un trato respetuoso entre los integrantes de la misma área, esta falta de respeto es gracias a la ausencia de autoridad y falta de supervisión activa por parte de los líderes. Por otra parte en la pregunta si existe unión en el grupo el 33% afirmó que están en desacuerdo y el 26% en total desacuerdo, es por ello que cada trabajador cumple solo su rol o tarea sin tener alguna solidaridad con sus demás compañeros, así mismo cuando se preguntó si se sienten a gusto con su grupo de trabajo el 31% respondió que están en desacuerdo y el 21% en total desacuerdo, infiriendo a la pregunta anterior si no se respetan entre ellos y sin unión en el grupo es obvia la respuesta que no se sientan a gusto en su área. Respecto a la pregunta P6 el 27% y el 24% de los colaboradores indicaron que están en desacuerdo y en total desacuerdo respectivamente sobre que haya una planificación y organización en el trabajo, esto recae sobre los líderes existe un trabajo desganado o el solo por cumplir mis horas de trabajo descuidando los planes comerciales para el cumplimiento de los objetivos. También un 34% de los trabajadores están en total desacuerdo en el desabastecimiento con material para que ellos puedan realizar de manera efectiva su trabajo, al tener pocos recursos como la falta de cúter o botas de

seguridad por mencionar algunas hace que el trabajo se dificulte y esto ocasione malestar a los trabajadores. Sobre la pregunta de las oportunidades que tienen de desarrollar sus habilidades el 31% de los encuestados están en ni de acuerdo, ni en desacuerdo es decir que les da igual desarrollar su potencial en sus áreas de trabajo puesto que los jefes directos no le dan las oportunidades a cada uno de ellos a revisar sus oportunidades de mejora y potenciar sus fortalezas. Respecto a la pregunta si creen que pueden ascender dentro de la compañía el 40% de los trabajadores respondieron que están totalmente en desacuerdo que es casi imposible que ellos puedan hacer una carrera dentro de la empresa puesto que existe muchas barreras para poder lograr ese objetivo y tienen la percepción que se tienen ciertas preferencias por parte de algunos jefes. En la pregunta P10 el 31% respondió que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, este punto medio de la calificación se debe al poco ánimo que tienen dentro de la tienda es decir que no les importa mucho pertenecer a la empresa. Finalmente, en la pregunta sobre si sus objetivos personales tienen relación con los de la empresa el 30% de los encuestados están en total desacuerdo, esto nos quiere decir que los trabajadores no tienen compromiso con las actividades que se realizan en la tienda al dar prioridad a su vida personal y dejando de lado a la empresa.

## **4.2. Modelo GROW**

### **4.2.1. Objetivos (G)**

- Incrementar las capacitaciones un 50 % para mejorar las competencias gerenciales para desarrollar el liderazgo dentro de la empresa dentro de 3 meses.
- Incrementar la participación del 70% de los trabajadores sobre las actividades de integración para mejorar y fortalecer el clima laboral en el equipo los próximos 2 meses.
- Incrementar un 30% de capacitaciones a los colaboradores operativos para mejorar su desempeño laboral durante los 3 meses.

### **4.2.2. Realidad (R)**

Entrevistamos al gerente zonal Roy Iturbe para poder analizar mediante el análisis FODA y poder tener un panorama claro de la situación actual de la tienda, a continuación, mostraremos los resultados.

**Tabla 9**

*Análisis FODA tienda Hiperbodega Precio Uno Chacarero, Trujillo 2022*

Fortalezas	Oportunidades
1. Buen respaldo financiero por parte del Banco Falabella	1. Pertenecer a un sólido grupo retail en Latinoamérica.
2. Precios competitivos	2. Colchón financiero por parte de Falabella.
3. Calidad de los productos	3. Expansión rápida del formato.
4. Experiencia amplia por parte del grupero gerencial	4. Incremento del consumo de marcas propias.
	5. Mayor demanda del retail en provincia.
	6. Terrenos baratos disponibles en provincia.
Debilidades	Amenazas
1. Alta rotación de personal operativo	1. Aumento de competidores del formato
2. Problemas con la distribución de mercadería	2. Crecimiento de la inseguridad ciudadana
3. Quiebres constantes	3. Aumento de conflictos sociales
4. Alta tasa de hurto	4. Alta variación del tipo de cambio
5. No hay capacitaciones constantes	5. Infraestructura poco desarrollada en la zona de influencia
6. Proceso burocrático para la toma de decisiones	
7. Inadecuado traslado de algunos productos	

*Nota.* Datos proporcionados por el gerente zonal.

### 4.2.3. Opciones (O)

Ya en esta etapa del modelo tenemos ya definidos nuestros objetivos, la realidad actual de la tienda con ello aplicaremos capacitaciones y dinámicas para cumplir esos objetivos, a continuación, detallaremos lo mencionado.

**Tabla 10**

*Dinámica de grupo para fortalecer el liderazgo en la empresa*

<b>DINÁMICA DE GRUPO: FORTALECIENDO EL LIDERAZGO</b>	
<b>Recursos:</b> proyector multimedia, papel y plumones	<b>Espacio:</b> instalaciones de la empresa
<b>Duración :</b> 30 minutos	
<b>Objetivo:</b> Desarrollar las competencias directivas para un liderazgo exitoso dentro de la empresa y sus demás áreas. Mejorar la capacidad analítica del líder, como su capacidad para brindar indicaciones de manera objetivo al resto de su equipo de trabajo.	
<b>Descripción:</b> Esta dinámica consiste en que uno de los trabajadores se colca en el centro mientras el resto de trabajadores se colocan a su alrededor. Luego se solicita a las personas en el círculo que le den la mano a la otra persona, a quien deseen, y luego se les pide que den la otra mano a otro de los trabajadores, sin soltar la primera. Cuando todos estén cogidos de la mano, el trabajador que está en el centro debe conformar distintos círculos con sus compañeros sin que se suelten las manos, para ello deberá analizar quienes están unidos a quién y dar instrucciones necesarias para liberar al grupo	

Fuente: Arrascue y Melendez (2018).

**Tabla 11**

*Dinámica para mejorar el trabajo en equipo en la empresa*

<b>DINAMICA DE GRUPO PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO</b>	
<b>Recursos:</b> Proyectos multimedia, papel y plumones.	<b>Espacio:</b> Instalaciones de la empresa.
<b>Duración:</b> 20 min	
<b>Objetivo:</b> Fomentar la comunicación y las relaciones a través de la confianza.	
<p><b>Descripción:</b> Desarrollo del tema: Dinámicas y relaciones ocultas en los equipos.</p> <p>En un espacio se esparcen distintos objetos, con el fin de que sirvan de obstáculos. Se forman parejas, donde uno de ellos tiene que ir con los ojos vendados, y el otro tiene que hacer de guía. Se trata de que el empleado vendado atraviese todo el “campo de minas”, siguiendo las indicaciones verbales de su guía.</p> <p>Finalmente se realiza un feedback de los errores y sensaciones de los miembros del equipo durante la dinámica.</p>	

Fuente: Arrascue y Melendez (2018).

**Tabla 12**

*Dinámica para mejorar el clima laboral en la empresa*

<b>DINAMICA DE GRUPOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS</b>	
<b>Recursos:</b> Proyectos multimedia, papel y plumones.	<b>Espacio:</b> Instalaciones de la empresa.
<b>Duración:</b> 20 min	
<b>Objetivo:</b> Promover la comunicación como herramienta para solucionar desacuerdos y situaciones conflictivas	

**Descripción:** Desarrollo del tema: Manejo de conflictos en equipos de trabajo.

Esta dinámica consiste en que una persona se encuentra dentro de un círculo formado por el resto de compañeros. Mientras que el primero tiene que tratar de escapar en un tiempo determinado, los demás deberán evitar que lo consiga, usando cualquier tipo de técnica, con una excepción (que no sabe el ‘prisionero’): si pide educada y abiertamente que le permitan salir, tendrán que hacerlo.

Fuente: Arrascue y Melendez (2018).

### Tabla 13

*Dinámica de grupo para mejorar el liderazgo en la empresa*

<b>DINAMICA DE GRUPO PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>	
<b>Recursos:</b> Proyectos multimedia, papel y plumones.	<b>Espacio:</b> Instalaciones de la empresa.
<b>Duración:</b> 20 min	
<b>Objetivo:</b> Generar habilidades de comunicación asertiva que permitan prevenir medir, mediar y resolver conflictos en a relaciones laborales.	
<p><b>Descripción:</b> Desarrollo del tema: Generación de maquinismos de comunicación asertiva y constructiva</p> <p>Tres voluntarios deben describir una parte distinta de un objeto relacionado al tema principal que se está estudiando, sin que ninguno conozca qué deben hacer los otros dos y sin mencionar el objeto en sí. (Por ejemplo: si está desarrollando la explicación de un procedimiento operativo deberán escoger un material, equipo, EPP, utensilio)</p>	

Fuente: Arrascue y Melendez (2018).

**Tabla 14**

*Dinámica de grupo para mejorar el desempeño laboral en la empresa*

<b>DINAMICA DE GRUPO PARA LA SUPERVISIÓN EFICAZ</b>	
<b>Recursos:</b> Proyector Multimedia	<b>Espacio:</b> Instalaciones de la empresa
<b>Duración:</b> 40 minutos	
<b>Objetivo:</b> Desarrollar competencias de supervisión, incidiendo en la implementación de programas, verificación, monitoreo, técnicas de seguimiento y planteamiento de propuestas de mejora.	
<p><b>Descripción:</b> Desarrollo de los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad y funciones del supervisor</li> <li>- Requisitos para el trabajo en equipo</li> <li>- Comunicación en el entorno laboral</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Administración del conflicto</li> <li>- Herramientas de gestión</li> <li>- Cultura de calidad y capacitación. Concepto y beneficios de la calidad. Criterios de detección y prevención de defectos. El servicio - principios para un servicio de calidad. Adiestramiento al trabajador.</li> </ul> <p>Se plantean situaciones prácticas del tema técnico en estudio, donde se realiza un sketch teatral para explicar los procedimientos operativos con la participación de tres operarios y un supervisor. Antes de iniciar el sketch, se conversa con los operarios para poner en situaciones incómodas djefe y observar la respuesta del mismo en tiempo real. Las situaciones pueden ser discusiones inesperadas en el equipo de trabajo, falta de compromiso con la actividad delegada por parte del jefe, avería de un equipo al inicio de un servicio a un cliente, entre otros.</p> <p>Finalmente, se realiza un feedback para analizar la respuesta del jefe ante esas situaciones y cuál debió ser la forma adecuada de afrontarlas.</p>	

Fuente: Arrascue y Melendez (2018).

#### 4.2.4. Compromiso (W)

En esta última etapa del modelo aplicaremos algunas dinámicas para poder fortalecer el compromiso de los integrantes del equipo.

**Tabla 15**

*Dinámica de grupo para fortalecer sus puntos positivos y mejorar las falencias*

<b>Dinámica grupal:</b> Feed-back		
<b>Recursos:</b> Música	<b>Espacio:</b> instalaciones de la empresa	
<b>N° Participantes :</b> Todos	<b>Duración:</b> 30mim	<b>Fecha :</b> Mensual
<b>Objetivo:</b> Que el colaborador tenga la libertad de opinar y este sea considerado en la realización de trabajo o tarea. Como también revelar las opiniones de los demás acerca de sus fortalezas y debilidades y usar esa información para poder desarrollarse y ser una persona más efectiva, de cada uno de ellos, por consiguiente permitir analizar los puntos positivos y negativos del programa con el fin de corregirla modificarla o mejorarla.		
<b>Descripción:</b> es reforzar y repetirle sus puntos fuertes a través de comentarios positivos y dar alternativas de mejora para los puntos débiles		

Fuente: Diaz (2018)

**Tabla 16**

*Dinámica de grupo para aportar soluciones y compromisos en la empresa*

<b>Dinámica grupal:</b> Soluciones y compromiso		
<b>Recursos:</b> Música	<b>Espacio:</b> instalaciones de la empresa	
<b>N° Participantes:</b> Todos	<b>Duración:</b> 1 hora	<b>Fecha:</b> Mensual
<b>Objetivo:</b> tener iniciativa para aportar soluciones ante los conflictos laborales y comprometerse a alcanzar las metas u objetivos trazados por la organización.		
<b>Descripción:</b> Se escogerá mediante sorteo a dos colaboradores para que nos brinden alternativas que mejoren su desempeño laboral y cómo actuar ante cualquier conflicto que suceda en el ambiente laboral y como generar un ambiente de trabajo ameno. Mediante estas alternativas se incentivara a comprometerse frente a todos sus demás compañeros.		

Fuente: Diaz (2018)

### 4.3. Resultados Post test

A continuación, mostraremos los resultados de las encuestas después de aplicar el modelo de coaching a los colaboradores de la Hiperbodega Precio Uno.

**Tabla 17**

*Análisis dimensión desempeño laboral post test*

DIMENSION DESEMPEÑO LABORAL	PORCENTAJE				
	5	4	3	2	1
Preguntas	%	%	%	%	%
P1. Puedo verme trabajando aquí los próximos 5 años	49%	30%	13%	4%	4%
P2. Entiendo claramente las estrategias para lograr los objetivos de la empresa	33%	46%	9%	10%	3%
P3. Puedo ver con claridad cómo mi trabajo influye en el éxito general de la empresa	61%	17%	4%	7%	10%
P4. Sé que se espera de mí para lograr las metas y objetivos	44%	33%	13%	7%	3%
P5. Mi jefe directo reconoce mi potencial y aprovecha mis fortalezas	54%	19%	13%	10%	4%
P6. Siempre doy lo mejor en cualquier actividad que realice	31%	34%	16%	13%	6%
P7. Los líderes de la empresa realmente saben a dónde se dirigen	31%	34%	16%	13%	6%
P8. Creo en el enfoque de los líderes para lograr los objetivos	47%	31%	9%	10%	3%

*Nota.* Donde 5 es Totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente desacuerdo.

En la P1 cuando se le pregunta al colaborador que si ve trabajando durante los próximos 5 años el 49% indicó que está totalmente de acuerdo y el 30% está de acuerdo son cifras muy alentadoras porque demuestra que tienen y sienten una estabilidad laboral, en la siguiente pregunta el 46% indica que entiende las estrategias para el logro de objetivos es decir que por parte de los líderes existe mayor comunicación a todo nivel. Sobre la pregunta P3 el 61% cree que su trabajo influye en el éxito de la empresa así pues ahora los colaboradores sienten que sus labores diarias contribuyen al cumplimiento de objetivos de la empresa. Siguiendo con la discusión de resultados en la P4 el 44% está totalmente de acuerdo que se espera

mucho de ellos para poder lograr las metas y objetivo que pide la empresa. De la misma manera el 54% de los encuestados afirma que su jefe directo reconoce el potencial de cada uno de ellos este aspecto es importante porque los trabajadores se sienten valorados y ellos ayuda al cumplimiento de metas. En la siguiente pregunta P6 el 31% de los encuestados están totalmente de acuerdo que ellos dan lo mejor de sí para cada actividad asignada. Así mismo en la penúltima pregunta el 31% de los trabajadores afirman que los líderes de la empresa tienen claro a donde se dirigen es decir que los jefes ya fueron capacitados y conocen sus metas para poder transmitirlos a sus equipos. En la pregunta si creen en la filosofía o enfoque que tienen los jefes para el logro de objetivos el 47 % de los encuestados están totalmente de acuerdo, así pues, los colaboradores creen en los métodos de trabajo que tienen cada líder para el cumplimiento de los objetivos que la empresa solicita.

**Tabla 18**

*Análisis dimensión liderazgo jefe inmediato*

LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO PREGUNTAS	PORCENTAJE				
	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %
P1. Desarrolla planes de trabajo para cumplir los objetivos	33%	46%	11%	7%	3%
P2. Escucha a su equipo y en conjunto elabora planes	46%	30%	13%	6%	6%
P3. Identifica y establece pautas de capacitación para la ejecución de los planes	31%	37%	16%	7%	9%
P4. Es proactivo y estimula el trabajo	50%	23%	17%	7%	3%
P5. Se preocupa por mi desarrollo personal	51%	17%	9%	19%	4%
P6. Propone y da soporte para vencer mis debilidades	61%	20%	7%	10%	1%
P7. Reconoce mis fortalezas y logros	47%	21%	7%	17%	7%
P8. Procede una comunicación abierta y honesta conmigo	64%	27%	4%	1%	3%
P9. Promueve trabajo en equipo	79%	16%	3%	1%	1%
P10 Busca la integración con otras áreas en la compañía	66%	20%	9%	3%	3%
P11. Mantiene los compromisos y espera que los demás también lo hagan	46%	34%	10%	6%	4%
P12. Delega funciones de acuerdo a mis capacidades	37%	33%	16%	9%	6%
P13. Muestra capacidad para aceptar críticas	50%	36%	10%	1%	3%

*Nota.* Donde 5 es Totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente desacuerdo.

De acuerdo a los resultados observados en la Tabla 18 el 46% de las personas encuestas cree que su jefe inmediato desarrolla planes para el cumplimiento de objetivos y otro 33% está totalmente de acuerdo, esto nos indica que los líderes ya tienen un plan por parte del área de operaciones y comercial para poder implementar las tareas necesarias para el cumplimiento de objetivos. En la siguiente pregunta P2 el 46%. de los trabajadores respondieron que su jefe los escucha más a menudo y los involucra para el desarrollo de planes, es importante para el equipo que se sientan escuchados y mucho más si son considerados para los planes de trabajo que requiere la empresa. Por otro lado, cuando se les preguntó si su jefe realiza capacitaciones para la ejecución de los planes el 31% está totalmente de acuerdo mientras que el 9% de los encuestados indicaron que están en total desacuerdo ello se debe a que algunos colaboradores estudian y no tienen tiempo para poder asistir a dichas capacitaciones. En la pregunta P4 el 50% de los encuestados indicaron que su jefe es proactivo y estimula al trabajo es decir que su líder al momento de la apertura de tienda realiza algunas pausas activas para poder animar al equipo. Siguiendo con la encuesta en la pregunta P5 el 51% de las personas afirmaron que su jefe inmediato se preocupa por el desarrollo personal de cada uno de ellos, esto nos quiere decir que el jefe ahora es más flexible con los horarios de los estudios de todos sus colaboradores esto es importante porque el equipo puede balancear el estudio con el trabajo. Con respecto a la pregunta si su jefe da soporte para vencer sus debilidades el 61% de los encuestados están totalmente de acuerdo, es decir que el jefe realiza los feedback necesarios a cada colaborador. con el objetivo de que esa debilidad la convierta en una oportunidad de mejora. En la pregunta P7 el 47% de los encuestados respondieron estar en total acuerdo cuando se les preguntó que su jefe reconoce sus fortalezas y logros, esto se realiza en las reuniones que tienen cada uno de ellos con sus jefes realizan

una pequeña premiación e incentivos a las mejores prácticas dentro de sus áreas respectivas. De la misma manera un 64% de encuestados cree que su jefe tiene una comunicación abierta y honesta con ellos, es decir que los resultados a nivel empresa son comunicados y mostrados a todos los colaboradores involucrando y motivando en qué están fallando el cumplimiento de los objetivos. En la pregunta P9 el 79% de los trabajadores creen que se trabaja en equipo y 16% está en total acuerdo, es importante el trabajo que realizan los líderes para que todos se enfoquen en ser un solo puño, es decir que existe mayor solarizadas en el equipo y mucha más empatía entre ellos. De la misma manera el 66% afirma que sus líderes buscan la integración en todas las áreas, para ello los líderes realizan actividades en conjunto para fraternizar entre ellos y desayuno de camaradería. En la P11 el 46% de los encuestados están en total de acuerdo que su jefe mantiene sus compromisos es importante que sus líderes prediquen con el ejemplo y cumplir cada promesa realizada por ellos. La penúltima pregunta consistía en que si su jefe delega funciones de acuerdo a sus capacidades un 37% respondió que está en total acuerdo, el líder entendió que existen muchas habilidades blandas y duras en sus colaboradores y se organizó de acuerdo a cada talento de cada colaborador para el cumplimiento de los objetivos. En la última pregunta en la que consistía si su jefe tiene capacidad de aceptar las críticas el 50% de los encuestados están en total acuerdo, es decir que sus líderes pueden aprender de sus errores y tienen la capacidad de poder aceptar sus errores y poder enmendarlas a tiempo esto ayuda a que sus equipos de trabajo los vean como personas que también se equivocan y no como personas que por tener el cargo gerencial no se les puede decir nada.

**Tabla 19**

*Análisis de dimensión con el clima laboral*

RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL	PORCENTAJES				
	5	4	3	2	1
Preguntas	%	%	%	%	%
P1. Cuando ingresé a la empresa, recibí capacitación.	50%	27%	13%	6%	4%
P2. Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo.	41%	31%	16%	9%	3%
P3. Existe un trato respetuoso entre los integrantes de misma área trabajo	46%	20%	7%	16%	11%
P4. Existe unión en el grupo.	66%	16%	9%	6%	4%
P5. Me siento a gusto en mi grupo de trabajo.	51%	30%	10%	4%	4%
P6. Existe planificación y organización del trabajo.	33%	30%	13%	17%	7%
P7. Se cuenta con material necesario para realizar el trabajo.	17%	11%	19%	27%	26%
P8. Me dan la oportunidad de desarrollar mis habilidades.	41%	19%	7%	3%	30%
P9. Creo que puedo ascender dentro de la empresa	49%	17%	9%	3%	23%
P10. Me siento contento de pertenecer a la empresa.	61%	17%	7%	6%	9%
P11. Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la empresa.	33%	6%	17%	9%	36%

*Nota.* Donde 5 es Totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente desacuerdo.

De acuerdo a los resultados en la Tabla 19 respecto a la pregunta P1 sobre las capacitaciones al momento de ingresar a trabajar el 50% respondió estar totalmente de acuerdo, este resultado se debe a que cada uno de los nuevos ingresos se le realiza un recorrido de tienda donde se implementó un plan de inducción para que ellos conozcan todas las funciones de las áreas de la empresa y al finalizar se realiza una imposición de mandil. Respecto a la pregunta P2 el 41% de los trabajadores afirmaron que les indicaron cuales eran sus funciones recibiendo una capacitación integra por el jefe de área respectiva. Por otro lado, el 46% de los trabajadores respondieron estar totalmente de acuerdo que exista un ambiente respetuoso en el área, para ello se trabajó y se trató de suprimir los apodos entre ellos y el exceso de confianza entre ellos. Respecto a la pregunta si existe unión en el equipo el 66% de los

encuestados respondieron de manera tajante estar en total acuerdo, es importante que el grupo esté unido se ve claramente que los feedback y las capacitaciones constantes ayudan para el logro de este objetivo. En la pregunta P5 el 51% de los encuestados es decir más de la mitad de ellos afirmaron estar totalmente contentos en sus respectivas áreas es importante que él se sienta a gusto en sus áreas para la tranquilidad del equipo siempre con las constantes feedback de sus resultados individuales y grupales. En la pregunta P6 si existe planificación y organización en el trabajo el 33% respondió estar en total de acuerdo, es una cifra considerable si tomamos a referencia en el pre test donde el 9% pensaba lo contrario. Sin embargo, en la pregunta P7 si cuentan con material necesario para el desarrollo de actividades el 26% dijo estar en total desacuerdo, esto se debe a la burocracia que tiene la corporación pues el pedido de materiales tiene que pasar por varias áreas para poder ser aceptada y si consideramos que lo envían junto con el camión de abastecimiento demora mucho más de lo solicitado. Por otro lado, un 41% respondió estar en total de acuerdo que ellos pueden desarrollar sus habilidades mientras un 30% respondió estar en total desacuerdo esto se debe a que cada trabajador estudia una carrera distinta a la que se requiere para poder tener una línea de carrera dentro de la empresa. Respecto a la pregunta P9 el 40% cree poder ascender dentro de la empresa gracias al crecimiento que tiene este nuevo formato en el país sin embargo un 23% están en total desacuerdo debido a que en Trujillo no habrá más proyectos. Así mismo el 61% de los encuestados respondieron estar en total acuerdo ¡al preguntarles si están contentos en la empresa, un indicador muy importante porque nos indica que los trabajadores sienten que la empresa es buen lugar para trabajar. En la última pregunta sobre los objetivos personales están en relación con los de la empresa un 33% respondió estar en total acuerdo y un 36% dijo todo lo contrario, es decir que nos las carreras de algunos trabajadores no ayudan porque sus objetivos profesionales son otras, algunos estudian ingeniería civil, medicina, mecánica por mencionar algunas.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- En este trabajo de investigación se determinó la influencia positiva de la aplicación del modelo de coaching para mejorar el clima organizacional en Hiperbodega Precio Uno Chacarero.
- En la investigación realizada se llegó a determinar que el clima organizacional antes de la aplicación del modelo de coaching en la empresa se vivía un ambiente áspero y que todos no tenían un objetivo claro a seguir.
- En este trabajo de suficiencia laboral se determinó que existe una influencia significativa en la aplicación del modelo de coaching y demostró una mejora importante en el desempeño laboral de todos los trabajadores de la Hiperbodega Precio uno en el actual año.
- En el presente trabajo se logró determinar que la aplicación del coaching tiene una influencia favorable y positiva para la mejora del clima laboral en la empresa de estudio.
- En esta investigación se determinó y afirmó que la aplicación de un modelo de coaching en la Hiperbodega Precio Uno Chacarero tiene una influencia positiva para la mejora del liderazgo de los jefes en la empresa.

### **Recomendaciones**

- Los resultados obtenidos en la presente investigación deberían ser tomados en cuenta por la gerencia de Tottus, así como los jefes comerciales para que en conjunto trabajen para la mejora del clima organizacional.
- La Hiperbodega Precio Uno Chacarero debería implementar este modelo de coaching empresarial como parte de su estrategia empresarial.

- Realizar mejorar en su sistema de inducción y capacitación, de la misma manera se debería realizar un plan de incentivos para evitar la alta rotación de trabajadores.
- Se recomienda a la empresa que incluya dentro de sus presupuestos anuales para el desarrollo de planes de coaching para fortalecer los lazos laborales entre trabajadores de la empresa.
- Los jefes de la empresa deberían mantener una constante comunicación horizontal la cual permitan que los colaboradores puedan llegar más rápido y fácil sus dudas o consultas.

## REFERENCIAS

1. Arredondo Ramirez, A., Estrada Ramirez, M., y Valdés Fernandez, M. (2021). *Conciliación trabajo y familia*.
2. Asociación Mexicana para el Desarrollo y Bienestar Organizacional. (2021). <https://ascend.org.mx/>. <https://ascend.org.mx/>
3. Barreiro Díaz C. A., (2018). *Coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios pymes del sector servicios de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis para obtener grado de magister en Administración de Empresas] Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Colombia.
4. Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., y Aguilar Panduro, E. J. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica* (N.º 7). Revista de Investigación Valor Agregado.
5. Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). Pearson.
6. Burga Rojas M. V., y Carranza Tafur Y. P., (2021). *Herramienta de coaching para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Mibanco* [Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración]. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo, Perú.
7. Chocontá Bello, F. A. (2017). *Impacto del modelo de tiendas hard discount en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.
8. Clerc A., J., Saldivia B., A., y Serrano G., M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Universidad Austral de Chile.
9. Cranberry. (2020, abril). *Coaching Modelo Grow* (N.º 5).

10. Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Ruiz Nizama, J. L., y Guanilo Paredes, C. E. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 663-677
11. Ganga, F. y Navarrete E. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización*. *Revista gaceta laboral*, v 19 (1), p.52-77.  
<https://link.gale.com/apps/doc/A337719639/IFME?u=uscali&sid=IFME&xid=8ec19076>
12. Gómez Carrillo J., (2021). *El coaching y su efecto en la productividad laboral en un centro de autoaprendizaje*. [Tesis para optar el grado de magister en Administración]. Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro, México.
13. Grandas, N. (2000). *La cultura de la confianza como generador de Productividad en las organizaciones*. Bogotá: Universidad de los Andes.
14. Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
15. Huaman Aquino A. A., (2020). *Modelo de gestión basado en el coaching empresarial para fortalecer el desempeño laboral en la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad 2019*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro en Relaciones Públicas e imagen corporativa]. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
16. Isaza Palomino K. M., (2016). *Diseño de una guía de coaching a empresa constructora para mejorar la orientación a resultados y la motivación laboral* (Monografía para optar el título de especialista en gerencia de empresas). Fundación Universidad de América. Bogotá, Colombia.
17. Leonardo De Seta. (2020, September 11). *Aprendé a formar objetivos SMART sólo con preguntas*. Dos Ideas. <https://dosideas.com/noticias/coaching/994-aprende-a-formar-objetivos-smart-solo-con-preguntas>

18. Marchesán C. A., (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial* (Trabajo de investigación para lograr el grado de licenciado en Recursos Humanos) Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.
19. Mazuelos Soldevilla P. D., (2019). *El coaching empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores de Maestro* [Tesis para optar el Título de Ingeniero Comercial]. Universidad Privada de Tacna. Tacna, Perú.
20. Moreno Grijalba K. y Ramirez Moreno M., (2016). *Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en el nivel de satisfacción laboral de las tiendas Renzo Costa en la ciudad de Trujillo*. [Tesis para obtener el título de licenciado en Administración]. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
21. O'Shea, M. N. (2017). *¿Qué es retail? Definición y características*. Oleoshop. <https://www.incentro.com/es-ES/blog/que-es-retail>
22. OIT. (2019, 6 mayo). *La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores*. Organismo Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_696157/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang--es/index.htm).
23. Paisig Camacho P., (2019). *El Proceso de Coaching y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Antonio*. [Tesis de Título profesional de Licenciada en Administración]. Universidad Peruana los Andes. Lima, Perú.
24. Raisin. (2022, marzo 18). *Cómo determinar objetivos de ahorro con el método SMART*. Raisin. <https://www.raisin.es/ahorro/metodos-ahorro/metodo-smart/>
25. Roncancio, G. (2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* Pensemos. [https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven#definicion\\_indicadores](https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven#definicion_indicadores)

26. Salinas Diaz L. Z., (2019). *El coaching empresarial y el desempeño laboral de los trabajadores en el banco Interbank* [Tesis para optar el título de Licenciado en Administración]. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú.
27. Sima, A. (2020). *Canal moderno vs canal tradicional: diferencias*. Involves. <https://clubdeltrade.com/blog/canal-moderno-canal-tradicional/>
28. Tomei, M. (2019, 6 mayo). *Condiciones de trabajo [Comentario sobre el artículo “La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores”]*. OIT. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_696157/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang--es/index.htm)
29. Toro Mera, L. J., (2021). *Programa de Coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Grupo Food del Norte S.A.C.* [Tesis de Título profesional de licenciado en Administración]. Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú.
30. Veloz Vásconez H. F., (2017). *Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco* [Tesis para optar el título de Magíster en Dirección de empresas]. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
31. Villa Casal, J. P., y Caperán Vega, J. A. (2010). *Manual de coaching* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). PROFIT Editorial.
32. Diaz Diaz Y., (2018). *Programa de coaching empresarial basado en el modelo Grow para mejorar el desempeño laboral en la piladora Nuevo Horizonte, Monsefú 2018*. [Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración].
33. Arrascue S. y Meléndez M. (2018). *Implementación de un plan de coaching para fortalecer la cultura organizacional de la empresa Promas S.R.L., de la ciudad de Trujillo en el año 2017*. [Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración].

## ANEXOS

### ANEXO N° 1. Encuesta

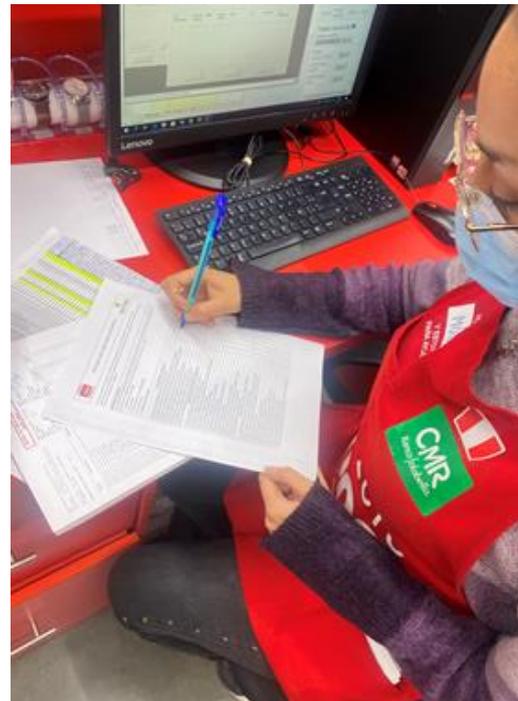
	<b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
---	---	---

Esta encuesta tiene como objetivo analizar la percepción que tienen los trabajadores de la tienda sobre el clima organizacional, de esta forma con la participación de todos podremos mejorar nuestro ambiente de trabajo. Recuerda que la encuesta es confidencial y anónima.

<p><b>INSTRUCCIONES</b></p> <p>Las siguientes preguntas que se realizarán a continuación presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Por favor marque con una X.</p> <p>5 Totalmente de acuerdo          4 De acuerdo          3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo          2 En desacuerdo          1 Totalmente desacuerdo</p>
--

	5	4	3	2	1
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>					
1 Puedo verme trabajando aquí los próximos 5 años					
2 Entiendo claramente las estrategias para lograr los objetivos de la empresa					
3 Puedo ver con claridad cómo mi trabajo influye en el éxito general de la empresa					
4 Se que se espera de mí para lograr las metas y objetivos					
5 Mi jefe directo reconoce mi potencial y aprovecha mis fortalezas					
6 Siempre doy lo mejor en cualquier actividad que realice					
7 Los líderes de la empresa realmente saben a donde se dirigan					
8 Creo en el enfoque de los líderes para lograr los objetivos					
<b>LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO</b>					
1 Desarrolla planes de trabajo para cumplir los objetivos					
2 Escucha a su equipo y en conjunto elabora planes					
3 Identifica y establece pautas de capacitación para la ejecución de los planes					
4 Es proactivo y estimula el trabajo					
5 Se preocupa por mi desarrollo personal					
6 Propone y da soporte para vencer mis debilidades					
7 Reconoce mis fortalezas y logros					
8 Procede una comunicación abierta y honesta conmigo					
9 Promueve trabajo en equipo					
10 Busca la integración con otras áreas en la compañía					
11 Mantiene los compromisos y espera que los demás también lo hagan					
12 Delega funciones de acuerdo a mis capacidades					
13 Muestra capacidad para aceptar críticas					
<b>RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL</b>					
1 Cuando ingresé a la empresa, recibí capacitación.					
2 Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo.					
3 Existe un trato respetuoso entre los integrantes de misma área trabajo					
4 Existe unión en el grupo.					
5 Me siento a gusto en mi grupo de trabajo.					
6 Existe planificación y organización del trabajo.					
7 Se cuenta con material necesario para realizar el trabajo.					
8 Me dan la oportunidad de desarrollar mis habilidades.					
9 Creo que puedo ascender dentro de la empresa					
10 Me siento contento de pertenecer a la empresa.					
11 Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la empresa.					

ANEXO N° 2. Aplicación de las encuestas



ANEXO N<sup>o</sup> 3. Dinámica de grupo: fortaleciendo el liderazgo



ANEXO N<sup>o</sup> 4. Dinámica de grupo para mejorar el trabajo en equipo



ANEXO N° 5. Dinámica de grupos para el manejo de conflictos



ANEXO N° 6. Dinámica de grupo para mejorar la comunicación asertiva



ANEXO N° 7. Dinámica de grupo para la supervisión eficaz



ANEXO N° 8. Dinámica grupal: feed-back



ANEXO N° 9. Dinámica grupal: soluciones y compromiso

