


Doctorado en psicología empresarial

# Impacto del coaching ejecutivo y de equipo en la efectividad decisional en hospitalidad: habilidades blandas

AUTOR: Mario Alberto Torres Espinosa

Mérida, Yucatán, México.

PROFESOR: Dra. María Cristina González Martínez

Julio 2026.

**Resumen**

La presente investigación analizó la influencia del coaching ejecutivo y de equipo en el fortalecimiento de habilidades blandas y su incidencia en la efectividad de la toma de decisiones en hoteles de lujo en México. El estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación-acción con enfoque mixto de predominio cuantitativo, fundamentado en el ciclo heurístico de Kurt Lewin. La muestra estuvo integrada por 108 colaboradores de los comités ejecutivo y operativo de hoteles de cinco estrellas ubicados en la Riviera Maya, Cancún y Los Cabos. Para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios con escala tipo Likert, validados mediante un índice KMO de 0.875, una prueba de Bartlett con p=0.000 y un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.968. El diagnóstico inicial identificó a la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación como las dimensiones con menor desarrollo. Con base en estos hallazgos, se diseñó e implementó el programa de intervención *Horizons of Success*, estructurado en siete módulos teórico-prácticos. Los resultados postest evidenciaron incrementos favorables en las tres dimensiones intervenidas: inteligencia emocional (+280), liderazgo (+107) y comunicación (+45). Los hallazgos son consistentes con la premisa de que el coaching ejecutivo y de equipo, implementado de manera sistemática y contextualizada, constituye una herramienta estratégica para el desarrollo el desarrollo de competencias socioemocionales y la mejora de la efectividad decisional en la industria hotelera de lujo.

**Palabras clave**: coaching ejecutivo, habilidades blandas, inteligencia emocional, liderazgo transformacional, toma de decisiones.

## Abstract

This research analyzed the influence of executive and team coaching on the development of soft skills and its impact on decision-making effectiveness in luxury hotels in Mexico. The study was conducted using an action-research design with a mixed-methods approach, predominantly quantitative, based on Kurt Lewin's heuristic cycle. The sample consisted of 108 employees from the executive and operational committees of five-star hotels located in the Riviera Maya, Cancún, and Los Cabos. Data were collected through Likert-scale questionnaires validated with a KMO index of 0.875, Bartlett's test of sphericity at p=0.000, and a Cronbach's Alpha coefficient of 0.968. The initial assessment identified emotional intelligence, leadership, and communication as the dimensions with the lowest development levels. Based on these findings, the *Horizons of Success* intervention program was designed and implemented, structured in seven theoretical-practical modules. Post-test results showed favorable increments in the three targeted dimensions: emotional intelligence (+280), leadership (+107), and communication (+45). The findings are consistent with the premise that executive and team coaching, when implemented systematically and in a context-specific manner, constitutes a strategic tool for developing socio-emotional competencies and enhancing decision-making effectiveness in the luxury hospitality industry.


**Keywords**: executive coaching, soft skills, emotional intelligence, transformational leadership, decision-making.

## Dedicatoria

*A mi esposa Lilliana, por su fe en mí, su aliento incondicional y su amoroso soporte que me permite el tiempo y la inspiración para crear, crecer y servir.*

*A mis hijos, Sarah y Mario, como un ejemplo congruente de que nunca es tarde ni imposible crecer y aportar al mundo desde nuestras pasiones, incluso en medio de agendas intensas y grandes responsabilidades.*

*A mis mentores —especialmente a Don Larry Liberty— por aparecer en momentos clave e inspirarme a dar este paso de investigar para aprender y poner al servicio; por su paciencia y generosidad para compartir sabiduría con integridad, y por inspirarme a transformar hallazgos en servicio.*

*A mis padres, por su constante estímulo, amor y confianza, que he tomado como impulso para seguir aprendiendo, avanzando y creyendo en el poder del conocimiento puesto al servicio del bienestar humano.*

*Dedico esta tesis desde la intención de crecer y contribuir, con el anhelo de que cada reflexión aquí plasmada sea una herramienta útil para quienes buscan ejercer su liderazgo con mayor conciencia, humanidad y propósito.*

## Agradecimientos

*Agradezco profundamente a quienes han sido parte de este trayecto intelectual, emocional y humano. A mi directora de tesis, María Cristina González Martínez, por su guía generosa, claridad académica y respeto por el proceso personal que implica investigar desde la experiencia.*

*Gracias a los numerosos hoteles, equipos ejecutivos, directores, gerentes, chefs, ingenieros, directores de entretenimiento y líderes de alimentos y bebidas con quienes he tenido el privilegio de colaborar. Su apertura, generosidad y humanidad han nutrido esta investigación más allá de los datos.*

*Un reconocimiento especial a Omar Rivera, por su confianza incondicional, su fe inquebrantable en el poder del cambio humano, y por inspirarme con su visión de liderazgo como estímulo que transforma.*

*A mis mentores, colegas, estudiantes y clientes, por cada conversación, cada desafío y cada testimonio que amplió mi mirada y mi compromiso con la consultoría y el coaching ejecutivo como camino de crecimiento y conciencia.*

*A mi familia, por ser hogar, sostén y motor. A Lilliana, Sarah y Mario, por enseñarme cada día que servir también es amar, y que crecer en conjunto es la forma más noble de avanzar.*

*Y por encima de todo, gracias a Dios, quien me brinda la fuerza vital, alimenta mi voluntad y me inspira a contribuir desde el amor, con sentido, con entrega y con humildad.*

## Tabla de Contenido

RESUMEN ..... II

DEDICATORIA ..... IV

AGRADECIMIENTOS ..... V

CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO ..... 9

1.1. Estructura de la tesis ..... 9

1.2. Antecedentes históricos del coaching ..... 10

1.3. Problema de investigación ..... 13

1.4. Pregunta de investigación ..... 14

1.5. Justificación ..... 14

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO ..... 16

2.1 Breve historia y definición del coaching ..... 16

2.1.1. Elementos del coaching ..... 18

2.1.2. Clasificación del coaching ..... 20

2.1.3. Principios del coaching ..... 22

2.1.4. Gestión del coaching en la toma de decisiones ..... 23

2.1.5. Beneficios del coaching en las organizaciones ..... 25

2.1.6. Coaching en prácticas organizacionales y profesionales ..... 26

2.1.7. Proceso del coaching ..... 28

2.2. Habilidades blandas y habilidades duras ..... 29

2.2.1. Inteligencia emocional ..... 33

2.2.2. Liderazgo ..... 34

2.2.3. Resolución de conflictos ..... 36

2.2.4. Autoconfianza ..... 37

2.2.5. Comunicación ..... 38

2.2.6. Capacidad de escucha ..... 38
2.2.7. Creatividad e innovación ..... 39
2.2.8. Trabajo en equipo ..... 40
CAPÍTULO 3. MARCO EMPÍRICO ..... 42
3.1 Hipótesis ..... 42
3.2. Objetivo general ..... 43
3.3. Objetivos específicos ..... 43
3.4. Variables de estudio ..... 43
3.4.1. Variable independiente ..... 43
3.5. Metodología ..... 46
3.5.1. Diseño y tipo de investigación ..... 46
3.5.2. Población y muestra ..... 46
3.5.3. Instrumentos de evaluación diagnóstica ..... 48
3.5.4. Procedimiento de la investigación ..... 48
3.5.5. Consideraciones éticas ..... 51
CAPÍTULO 4. RESULTADOS ..... 52
4.1. Introducción ..... 52
4.2. Diagnóstico inicial de habilidades blandas (Pretest) ..... 52
4.3. Resultados del programa de intervención *Horizons of Success* ..... 55
4.3.1. Inteligencia emocional ..... 55
4.3.2. Liderazgo ..... 56
4.3.3. Comunicación ..... 58
4.4. Comparación global de resultados pretest y postest ..... 59
4.5. Incidencia de habilidades blandas en la toma de decisiones ..... 60
4.6. Discusión de resultados ..... 61

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 66

5.1. Conclusiones ..... 66

5.2. Recomendaciones ..... 68

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 70

ANEXOS ..... 81

## LISTA DE FIGURAS

*Figura 1. Resultados generales del pretest de habilidades blandas ..... 54*

*Figura 2. Comparación pretest y postest de la dimensión inteligencia emocional ..... 56*

*Figura 3. Comparación de puntajes pretest y postest de la dimensión liderazgo ..... 57*

*Figura 4. Comparación de puntaje pretest y postest de la dimensión comunicación ..... 59*

## TABLAS

*Tabla 1. Operacionalización de variables de investigación ..... 45*

*Tabla 2. Resultados generales obtenidos en el pretest de habilidades blandas ..... 53*

*Tabla 3. Comparación pretest y postest de la dimensión inteligencia emocional ..... 55*

*Tabla 4. Comparación pretest y postest de la dimensión liderazgo ..... 57*

*Tabla 5. Comparación pretest y postest de la dimensión comunicación ..... 58*

*Tabla 6. Comparación pretest y postest de las habilidades blandas intervenidas ..... 59*

# Capítulo 1. Marco introductorio

El presente capítulo constituye el elemento central de la investigación, estableciendo el andamiaje conceptual y empírico sobre el cual se desarrolla el estudio. Se aborda la transición del coaching desde sus raíces filosóficas hasta su aplicación como estrategia de gestión en la hotelería de lujo, delimitando el problema de investigación y los ejes rectores que guiarán la intervención bajo el rigor de la metodología de investigación-acción.

## *1.1. Estructura de la tesis*

Con el propósito de orientar al lector y garantizar la trazabilidad del proceso investigativo, el presente documento se ha articulado de manera sistemática en cinco apartados fundamentales que detallan la intervención desde su base filosófica hasta sus recomendaciones estratégicas.

La investigación inició con el primer capítulo, marco introductorio, donde se expuso la génesis y fundamentación ontológica del estudio. En este apartado se delimitó el planteamiento del problema dentro del sector de la hotelería de lujo en México, se definió la pregunta rectora y los objetivos, y se postuló la hipótesis de investigación orientada a la incidencia del coaching en la efectividad decisional.

Posteriormente, en el segundo capítulo, marco teórico, desarrolló el andamiaje conceptual que sustenta la obra. En él se siguió la evolución histórica del coaching —asegurando el rigor ortográfico de autores fundamentales como Whitmore (2018)— y se caracterizaron las ocho dimensiones de las habilidades blandas desde una perspectiva contemporánea, estableciendo su relevancia para la competitividad organizacional en entornos de servicio de gran turismo.

En el tercer capítulo, metodología, se detalló el diseño de investigación-acción fundamentado en el ciclo heurístico de Kurt Lewin. Esta sección describió con precisión las

características de la muestra integrada por 108 colaboradores, la operacionalización de las variables bajo los criterios de calidad, oportunidad y eficacia, y el diseño pedagógico del programa de intervención titulado *Horizons of Success*, garantizando así la replicabilidad del estudio.

El análisis de los hallazgos se presentó en el cuarto capitulo, resultados y discusión. Aquí se reportó la significancia estadística de los instrumentos (KMO y Bartlett) y se realizó el contraste de los puntajes pretest y postest. Asimismo, se integró la fase de discusión cualitativa, donde los datos estadísticos se ponen en diálogo con la literatura científica para explicar la incidencia de las habilidades blandas en la sofisticación de los procesos de toma de decisiones.

Finalmente, en el quinto capítulo, conclusiones y recomendaciones, constituyó el cierre del estudio. En este apartado se sintetizó la validación empírica de los objetivos, se reflexiona sobre las limitaciones de la inferencia ante la ausencia de un grupo control y se proponen seis líneas de acción estratégicas para la institucionalización del coaching como herramienta de sostenibilidad y desarrollo humano en la industria de la hospitalidad.

### *1.2. Antecedentes históricos del coaching*

El concepto de coaching toma sus orígenes en la antigua Grecia donde pensadores como Sócrates, Aristóteles, Parménides y Platón contribuyeron a sentar las bases de la búsqueda de la verdad a través del auto análisis e introspección. Este cambio de paradigma desplazó el foco de atención desde la mera adquisición extrínseca de información hacia la capacidad intrínseca del ser humano para trasladarse a un estado de mayor bienestar y sabiduría mediante el conocimiento de sí mismo.

Desde una perspectiva etimológica, el término se asocia con periodo de transito y evolución.  El nombre deriva del vocablo húngaro *Kocsi szekér* (carruaje de Kocs), un vehículo

que en el siglo XV trasladaba a las personas desde la aldea de Kocs hacia la ciudad principal. Esta raíz derivó en el *Coccio* italiano y el *Coch* alemán, consolidándose en Inglaterra bajo la denominación *Coach* para designar a quien facilita el desarrollo de habilidades en otros. En su esencia histórica y moderna, el coach es quien acompaña literalmente a un individuo o grupo desde su situación actual hacia el destino deseado.

En el siglo XX, esta metodología se nutrió de corrientes pedagógicas como el constructivismo de Piaget (2008) y, de manera determinante, del ámbito deportivo con las aportaciones de Timothy Gallwey (1972) sobre el "juego interior". Sin embargo, su formalización en el campo de la gestión organizacional se atribuye principalmente a John Whitmore (2018), quien define el coaching como el proceso de liberar el potencial de una persona para maximizar su desempeño, ayudándola a aprender en lugar de simplemente enseñarle. En la actualidad, esta práctica ha trascendido al sector hospitalario, donde se erige como una herramienta estratégica para sofisticar los procesos de liderazgo y gestión en entornos de alta exigencia.

Esta evolución hacia la eficiencia en el entorno corporativo marca lo que Anzorena (2008) denomina la transición hacia la "era del desempeño". Bajo esta perspectiva, el factor decisivo de la competitividad ha migrado: si en la era agrícola fue la tierra y en la industrial el capital, en la actualidad el eje es el ser humano y su conocimiento. En este escenario surge el liderazgo como el atributo de mayor demanda y menor oferta, posicionando al coaching como el soporte necesario para la función de conducción, influencia y orientación a resultados que recae en el líder moderno. En la actualidad, esta práctica ha trascendido al sector hospitalario de lujo, donde se erige como una herramienta estratégica para sofisticar los procesos de efectividad decisional ante entornos de alta exigencia.

En la actualidad, el coaching se consolida como una metodología de soporte para la conducción efectiva del talento humano, orientada hacia una cultura de resultados, optimización del desempeño y satisfacción laboral. Su relevancia radica en la capacidad de descentralizar la responsabilidad de los objetivos, tradicionalmente depositada exclusivamente en la figura del líder, para fomentar el involucramiento, la confianza y la autorresponsabilidad en los colaboradores. Bajo esta premisa, la adopción de esta herramienta ha trascendido el ámbito deportivo de origen para evolucionar hacia especializaciones como el *life coaching* y el coaching organizacional o *business coaching* (McManus, 2009).

De estas vertientes se derivan aplicaciones en diversas ramas, como el coaching educativo. Al respecto, Gorrochotegui et al. (2014) evidenciaron la efectividad de un programa dirigido a equipos directivos en Chile. Mediante un diseño de pretest y postest con escala Likert, los autores observaron un cambio favorable en la percepción de padres y alumnos respecto al clima escolar y la capacidad de liderazgo directivo. Entre los hallazgos significativos, los directivos reportaron la adquisición de estrategias para el ejercicio de su rol, aunque identificaron áreas de mejora en la gestión del tiempo y la apertura al cambio.

Complementariamente, en lo que respecta a la mejora de la gestión empresarial, Vidal et al. (2011) analizaron si el acompañamiento facilitaba la implantación de planes de mejora en cuarenta organizaciones del sector servicios. El estudio demostró que la práctica del coaching favorece la comprensión de las medidas estratégicas y eleva el nivel de satisfacción de los gerentes en comparación con aquellos que no recibieron asesoramiento tutelado. Los resultados sugieren que una intervención estructurada incrementa las posibilidades de éxito en la ejecución de auditorías y la puesta en marcha de modelos de gestión, especialmente en pequeñas y medianas empresas que carecen de tiempo y recursos para la formación tradicional.

Dada la adaptabilidad del coaching a las circunstancias particulares de cada ejecutivo, esta investigación encuentra un alto interés para ser aplicada en los comités ejecutivos y operativos de empresas de la hospitalidad en México. En el contexto de los resorts de gran turismo, que operan con plantillas promedio de 800 asociados y 150 mandos medios, la necesidad de una conducción estratégica es imperativa.

Es pertinente señalar que el autor de la presente investigación cuenta con una trayectoria en el acompañamiento estratégico para la conducción de equipos en el ramo de la hospitalidad desde el año 2013. Esta experiencia, sumada a la certificación en la práctica del coaching y la alineación de objetivos, permitió realizar entrevistas previas con las direcciones generales de las instituciones participantes. A través de este acercamiento, se determinaron las limitaciones y obstáculos recurrentes que enfrenta el personal de alta responsabilidad, sentando las bases para el diagnóstico que se detalla en los capítulos posteriores.

### *1.3. Problema de investigación*

En la industria de la hospitalidad de lujo en México, se identificó que la toma de decisiones ejecutivas dependió históricamente de la formación técnica y la experiencia operativa de los directivos. Sin embargo, se observó que este enfoque técnico resultó insuficiente para gestionar la complejidad de las interacciones humanas y los conflictos organizacionales. Esta situación derivó en un vacío crítico: la ausencia de habilidades blandas —tales como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y el liderazgo situacional— que son el soporte necesario para una toma de decisiones coherente y efectiva.

Se constató que, al carecer de un marco metodológico para desarrollar estas competencias, las decisiones se tomaron de forma reactiva y basadas en el arbitrio personal, lo que comprometió la calidad del servicio y la consistencia de los valores institucionales. Por consiguiente, se planteó

que el coaching ejecutivo y de equipo actuó como el mecanismo de intervención idóneo para cerrar esta brecha, asumiendo que la mejora en las habilidades socioemocionales de los líderes impactaría directamente en la eficacia operativa.

### *1.4. Pregunta de investigación*

Ante esta situación se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influyeron las habilidades blandas desarrolladas a través del coaching ejecutivo y de equipo en la efectividad de la toma de decisiones en una organización de servicio de hospitalidad?

### 1.5. Justificación

El éxito de toda organización está alineado con la conclusión de sus metas y el desempeño sus colaboradores, sin embargo, en la actualidad, como menciona Simpson (2014) es común encontrar a las personas que tienen cargos de responsabilidad hacia esas metas como expertos en conocimiento técnico y competitivo, en las áreas de administración, finanzas, ingeniería, contabilidad, operaciones, venta, mercadotecnia, ingeniería, leyes, medicina o docencia. El punto débil para lograr estas metas, es considerar que se trabaja con personas, y estas habilidades duras no son efectivas por lo que es necesario la experiencia el desarrollo de habilidades blandas que faciliten la gestión organizacional para la toma de decisiones.

Ante este panorama cambiante la industria hotelera ha transformado su enfoque hacia el coaching por lo que cada vez más organizaciones complementan el liderazgo de sus directivos en esta área, su éxito como cita Lozano (2008) se ha observado en países del primer mundo como Estados Unidos, Finlandia, Noruega, en la formación de competencias profesionales.

Por lo tanto, la presente investigación se propone contribuir, de manera positiva, con propuestas que incluyan las habilidades blandas por medio del coaching, favoreciendo, de esta manera. el desarrollo de industria de la hospitalidad de México por medio del fortalecimiento de las habilidades en el personal de los comités ejecutivo y operativo.

# Capítulo 2. Marco teórico

## 2.1 Breve historia y definición del coaching

Partiendo desde sus orígenes, el hombre se ha mostrado como un ser social, un ser que necesita de la guía, apoyo y ejemplo de otros seres humanos, como expresa García (2018), “el uso de la razón comienza en el ser humano hacia los 10 o doce años, cuando se inicia la adolescencia en el niño. Con todo, el despertar de la conciencia intelectual, por ser social, precisa ayuda ajena” (p. 183).

El ser humano desde sus primeros meses de vida ha sido dependiente de otras personas, para desarrollar sus necesidades básicas: alimentación, higiene, caminar, hablar, reconocer y relacionar sonidos, dibujar. Heredia y Angulo (20l9) plantean el significado de un entrenamiento por parte de los cuidadores, principalmente, la madre, quien representa la figura de un coach. Después de esta primera etapa de vida, el infante se apoya en otros coaches o entrenadores para la adquisición de nuevas habilidades.

Actualmente, el ser humano en el ámbito profesional y académico recibe abundante información de los medios de comunicación y de las personas con las que se desenvuelve, por tanto necesita un guía especializado o con más experiencia que él para ser orientado ante este cúmulo de información, y finalmente le ayude a reflexionar respecto a cuáles son sus fortalezas, debilidades, qué puede aprender, cuáles son sus áreas de oportunidad y cómo puede crecer y capacitarse en su ámbito, incluso competir laboralmente en este mundo globalizado por lo que, el término “el coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito” (Vieira et al., 2024).

La etimología del término, derivada del húngaro *Kocsi szekér* (carruaje de Kocs), simboliza al coach como el vehículo que facilita el traslado de una persona desde su estado actual hacia un destino deseado. En el siglo XX, este enfoque se nutrió de la teoría del "juego interior" de Timothy Gallwey (1972), quien sostiene que el rendimiento individual es igual al potencial menos las interferencias internas (auto-duda, miedo al error).

La definición científica fundamental de coaching para esta investigación se basa en la obra de John Whitmore (2018):

> "El coaching es el proceso de ayudar y acompañar a una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento, cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de conciencia" (p.23).

Bajo esta premisa el coaching transforma al individuo desde adentro, pero necesita del apoyo y mentoría del coach, quien a través de preguntas clave basadas en su presentación y experiencia, logra dilucidar las habilidades de sus seguidores a través del cuestionamiento con el fin de lograr un autoanálisis y descubrir las fortalezas para lograr el máximo desempeño de una persona, tal como lo hacía en la Edad Antigua Sócrates preguntaba a sus pupilos , "quien podría considerarse como uno de los primeros entrenadores con un método de diálogo y cuestionamiento, el cual se considera como un medio para mejorar la autoconfianza y la capacidad de razonar mediante la reflexión" (Mejía y Jáuregui, 2019). Asimismo, considerando el coaching, una práctica educativa, pues el coachee se forma con la intervención del coach, conviene subrayar esta técnica socrática basada en el planteamiento de preguntas, como la más usada en todos los contextos para extraer o conocer cualquier información.

El coaching y la ontología se encuentran estrechamente vinculados: mientras el coaching concibe al coach como un agente de transformación para quienes lo siguen, la ontología se

ocupa de interpretar la naturaleza del ser humano. A partir de esta convergencia surge el coaching ontológico, que, según Ortega (2012), constituye un proceso sistemático orientado a facilitar el aprendizaje y promover cambios cognitivos, emocionales y conductuales, con el fin de ampliar la capacidad de acción del individuo hacia el logro de sus metas y el desarrollo de su bienestar integral.

Por último, es importante señalar la diversidad de nociones y concepciones existentes sobre el coaching; en ese mismo sentido, los estudiosos no han establecido criterios comunes en torno al tema (Santos, 2020).

### *2.1.1. Elementos del coaching*

Los sujetos que participan en el proceso de coaching se pueden distinguir mediante dos figuras: el coach y el coachee, quienes desarrollan características y funciones propias de manera interdependiente. En esta sinergia, ambos trabajan para alcanzar los mismos objetivos, resultando beneficiados mutuamente. Marín (2020) refiere al coach como aquel que desempeña el papel de líder, cuya labor consiste en entrenar y motivar al coachee, así como ayudarlo a descubrir y potenciar sus fortalezas. En el mismo sentido, Marín (2020) aclara que el coach debe apegarse a su papel de asesor, sin intervenir directamente en las funciones operativas o actividades propias del entrenado. Por otro lado, el coachee es quien recibe el entrenamiento o asesoría del coach; en el proceso, descubre y desarrolla sus cualidades y, con el apoyo del coach, trabaja para superar sus debilidades.

Siguiendo a Podesta et al. (2019) y los fundamentos de la gestión estratégica, un coaching efectivo debe poseer las siguientes características.

La primera es la visión inspiradora, ganadora y trascendente, la cual consiste en la interiorización que debe alcanzar cada miembro de la organización respecto a la meta común,

visualizando ese fin de manera cotidiana y trabajando para lograrlo; esto se logra mediante la comunicación entre los miembros del equipo, entre sí mismos y con el coach (Podesta et al., 2019).

La segunda característica es la planeación continua y sistemática, entendida como el acompañamiento permanente al equipo tanto en los conocimientos y técnicas propios de la organización como en el desarrollo actitudinal y de valores. En este marco, el coach debe gestionar con eficacia el tiempo y los canales de comunicación (Lotito, 2025).

La tercera característica es el liderazgo mediante el ejemplo, lo que significa que el coach debe demostrar al equipo motivación, preparación, adaptación y flexibilidad ante el cambio constante, proporcionando la retroalimentación necesaria sin asumir el protagonismo dentro de la organización (Lotito, 2025).

La cuarta característica es la identificación y desarrollo de talentos, que consiste en establecer pautas orientadas a que los participantes perfeccionen sus fortalezas, descubran y desarrollen sus habilidades, y cumplan los objetivos requeridos para competir en su contexto (Paredes et al., 2023).

La quinta característica es el entrenamiento diario, concebido como la capacidad de mantener el enfoque sostenido hacia las metas comunes de manera disciplinada y continua (Lotito, 2025).

La sexta característica es la construcción de una relación de colaboración entre el coach y el coachee, en la que ambos reflexionan sobre fortalezas y áreas de mejora, y deliberan conjuntamente en torno a la planificación, el progreso y la proyección hacia los próximos desafíos (Solano Villón & Castro Loor, 2024).

Lo anterior corresponde al acompañamiento total en el terreno, ejerciendo una estrecha comunicación y estableciendo una base sólida de confianza. La séptima característica del

coaching es la Motivación Individualizada y de desarrollo personal, consiste, desde el punto de vista de Buriticá (2020) “promover estímulos de autoconocimiento y autoestima en cuanto a las fortalezas que tiene el coachee. Debe incentivar en el coachee estrategias y soluciones propias sobre cómo crecer y generar resiliencia.” (p. 33). El mismo autor indica, esta séptima característica del coaching significa motivar al discípulo mientras adelantan el proceso y comprueban si las metas se cumplen. La disciplina y compromiso es la octava característica del coaching, vista no como un factor externo de conducta adecuada, conviene subrayar la disciplina o autodisciplina debe ser percibida e interiorizada como motivación para la praxis, hacer los que se necesite para cumplir los objetivos, dejando a un lado las emociones, significando un provecho para el equipo. La última característica propuesta es Sentido de trabajo en equipo, describe Manchola (2011) “el trabajo en equipo se produce cuando un conjunto de personas interrelacionadas trabaja de manera coordinada en la consecución de un objetivo común”. (p. 20).

Por lo tanto, el trabajo en equipo no se reduce a la mera ejecución de tareas compartidas; implica un proceso más profundo que demanda identificar las fortalezas de cada integrante, potenciarlas y diseñar dinámicas que favorezcan la coordinación, la confianza y la innovación continua dentro del grupo (Salas, Reyes, & McDaniel, 2018)

### *2.1.2. Clasificación del coaching*

En relación con el contexto organizacional, Del Toro Reyes et al. (2024) proponen una clasificación del coaching en cuatro modalidades: coaching personal o individual, coaching ejecutivo, coaching grupal o de equipo, y coaching organizacional o empresarial.

El coaching personal o individual constituye una herramienta orientada a promover en el individuo una reflexión profunda sobre sus fortalezas y áreas de mejora. A través de este proceso,

la persona identifica las cualidades que ya posee y aquellas que es capaz de desarrollar, con el propósito de generar un cambio integral que trascienda tanto el ámbito personal como el profesional. En este sentido, Lotito (2025) señala que el coaching representa un proceso integral de aprendizaje cuya finalidad es ayudar a las personas a alcanzar sus metas, facilitando la mejora de sus competencias, actitudes y habilidades, lo que conduce a cambios duraderos en el comportamiento a través de acciones y reflexiones continuas.

El coaching ejecutivo, por su parte, se destina a quienes ocupan posiciones clave dentro de las organizaciones. Vela Ramírez y Flórez Duarte (2025) señalan que este tipo de coaching está dirigido a líderes y directivos cuya responsabilidad recae en la dirección y coordinación de otros, abarcando tareas como la planeación estratégica, la toma de decisiones, la evaluación del desempeño propio y el de sus colaboradores, así como la retroalimentación continua. El valor del coach ejecutivo reside en su capacidad de mantenerse en un proceso permanente de autoevaluación respecto a sus fortalezas y oportunidades de mejora, actuando de manera proactiva para implementar los cambios pertinentes. Como resultado, perfecciona su liderazgo personal, se convierte en modelo para los demás y representa un valor agregado para la organización.

El coaching grupal o de equipo ha adquirido creciente relevancia en el contexto organizacional contemporáneo. Del Toro Reyes et al. (2024) destacan que su principal característica radica en que los colaboradores no solo reciben retroalimentación del líder, sino que también son evaluados por sus pares, lo que enriquece el proceso mediante las aportaciones colectivas del equipo y fortalece la cohesión, la comunicación y el desempeño grupal.

El coaching organizacional o empresarial es descrito por Solano Villón y Castro Loor (2024) como un conjunto de actividades orientadas al desarrollo integral de los integrantes de la

organización, que considera las fortalezas, características y necesidades de las personas, alineándolas con los objetivos estratégicos institucionales.

Finalmente, es pertinente señalar que el coaching ontológico constituyó el antecedente directo del coaching empresarial, el cual, a su vez, encontró en el coaching deportivo uno de sus principales referentes. Esta modalidad representa un modelo para cualquier organización en tanto opera bajo principios de cumplimiento de metas, mejora continua, trabajo en equipo y estructura sistemática. Asimismo, su enfoque trasciende lo tangible al atender la comunicación que se desarrolla entre los integrantes del equipo y la información que fluye entre estos y su líder, de modo que ambos trabajen de manera articulada hacia un objetivo común (Vela Ramírez & Flórez Duarte, 2025).

### *2.1.3. Principios del coaching*

En el coaching se designan una serie de postulados que son un punto de partida para entrenar a las organizaciones. Según Maldonado et al. (2014), los postulados que definen el coaching son empleados en las empresas para fortalecer en sus cualidades a los miembros de la organización, quienes trabajan por objetivos comunes conducidos por el análisis, búsqueda constante de información y retroalimentación útil y positiva.

El primer principio reconoce al directivo como líder de la organización, asumiendo la responsabilidad que ello implica; sin embargo, se reconoce que no puede resolver de manera unilateral todas las situaciones que se presenten. El segundo principio establece que el directivo debe considerar los puntos de vista de sus colaboradores, solicitando sus ideas y criterios conforme a su especialidad y experiencia. El tercer principio postula que el coaching funciona como instrumento integrador que alinea a todos los colaboradores hacia una misma dirección, con el propósito de alcanzar las metas institucionales. El cuarto principio recomienda establecer metas y objetivos vinculados con los roles que desempeña cada integrante, considerando su

quehacer cotidiano dentro de la organización, con el fin de mantener la motivación del equipo. El quinto principio insta al directivo a asumir de manera ineludible la responsabilidad sobre el logro de los objetivos organizacionales (Mediomundo & Lira, 2022).

Estos principios permiten tener una visión de la manera en la que el dirigente y los asociados, aun laborando desde distintos departamentos, se encuentran alineados a un mismo objetivo.

### *2.1.4. Gestión del coaching en la toma de decisiones*

El proceso de toma de decisiones constituye una de las habilidades gerenciales de mayor relevancia en la gestión administrativa. Al respecto, Jiménez-López et al. (2020) plantean que el coaching contribuye de manera efectiva a este proceso al desarrollar en el directivo niveles más elevados de conciencia y conexión interna, lo que amplía su capacidad para evaluar situaciones con mayor objetividad y tomar decisiones con mayor asertividad

En este marco, el modelo de toma de decisiones comprende siete etapas. En la primera, denominada consciencia, los integrantes identifican sus objetivos y reconocen las emociones que intervienen en el proceso. En la segunda etapa, disociación, la situación es observada desde distintas perspectivas, lo que favorece una visión más objetiva. La tercera etapa corresponde al análisis de las emociones, mediante el cual se examina su influencia sobre las opciones planteadas. En la cuarta etapa, de carácter colectivo, se integran las emociones y opiniones de todos los miembros del equipo, ampliando el abanico de alternativas disponibles. La quinta etapa refiere a los valores, los cuales pueden generar tensión en el proceso al evidenciar percepciones distintas entre los integrantes. La sexta etapa consiste en la evaluación de las diferentes alternativas, analizando sus ventajas y desventajas para seleccionar la más favorable. Finalmente,

la séptima etapa implica la toma de la decisión y la ejecución del plan de acción correspondiente (Jiménez-López et al., 2020).

Asimismo, Jiménez-López et al. (2020) identifican cuatro estilos que pueden adoptarse durante el proceso de toma de decisiones. El estilo activo caracteriza a quien se involucra desde el inicio, asume un rol protagónico y participa de manera comprometida en el proceso. El estilo pasivo corresponde a quien muestra resistencia para decidir de manera autónoma y requiere la validación y aprobación de otros para actuar. El estilo lógico define a quien orienta su actuación hacia un objetivo claro, integra la colaboración de los demás, valora de forma reflexiva las ventajas y desventajas de cada opción, y concibe el proceso como una oportunidad de aprendizaje individual y profesional. Por último, el estilo impulsivo-emocional describe a quien se guía predominantemente por sus impulsos afectivos, de modo que su estado emocional ejerce una influencia determinante sobre las decisiones que adopta.

A partir de lo expuesto, se propone en esta investigación un modelo de mediación secuencial que articula las tres variables centrales del estudio. El coaching ejecutivo y de equipo actúa como variable independiente al intervenir directamente sobre procesos internos de autorregulación: la fase de consciencia y disociación del modelo de Jiménez-López et al. (2020) desarrolla en el participante la capacidad de reconocer y distanciarse de sus emociones antes de actuar, mecanismo que esta investigación identifica como el puente entre la intervención y el cambio en habilidades blandas. Este fortalecimiento no es indiferenciado: incide de manera específica en la inteligencia emocional (al entrenar el reconocimiento y la regulación emocional descrita por Carmona et al., 2015), en el liderazgo (al desarrollar la capacidad de influencia y visión compartida señalada por Bernal et al., 2018) y en la comunicación (al fortalecer la escucha y la asertividad conforme a Lema et al., 2017).

Estas tres competencias, a su vez, operan como variables mediadoras que explican el tránsito hacia la variable dependiente —la efectividad de la toma de decisiones— porque inciden de manera diferenciada en cada una de sus dimensiones operacionales: la inteligencia emocional favorece la calidad de la decisión al permitir el análisis de una situación desde múltiples perspectivas antes de actuar; el liderazgo favorece la oportunidad de la decisión al dotar al directivo de la seguridad y capacidad de conducción necesarias para responder con rapidez ante situaciones complejas; y la comunicación favorece la eficacia de la decisión al facilitar la coordinación colaborativa que resuelve el conflicto de fondo. En síntesis, el modelo propuesto plantea una cadena causal de tres eslabones —coaching, habilidades blandas, efectividad decisional— que, si bien se apoya en la evidencia de Jiménez-López et al. (2020), Carmona et al. (2015), Bernal et al. (2018) y Lema et al. (2017), constituye una integración original que articula específicamente las variables operacionalizadas en el capítulo 3 de este estudio (véase Tabla 1).

### *2.1.5. Beneficios del coaching en las organizaciones*

El coaching genera múltiples beneficios en el ámbito organizacional. Vela Ramírez y Flórez Duarte (2025), retomando los postulados de Whitmore, identifican siete beneficios centrales que se describen a continuación.

El primero es la mejora del rendimiento laboral, entendida como el incremento en la productividad y la eficiencia individual y colectiva de los colaboradores. El segundo beneficio corresponde a la mejora en la capacidad de adaptación ante situaciones imprevistas, lo que permite a los equipos responder con mayor agilidad y resiliencia frente a los cambios del entorno organizacional. El tercer beneficio es el desarrollo del talento, dado que la dinámica propia del proceso de coaching amplía las capacidades y el horizonte profesional de cada integrante de la organización. El cuarto beneficio es la mejora de la creatividad, propiciada por la comunicación abierta entre los miembros del equipo, la cual genera confianza mutua y reduce el temor a la

descalificación, permitiendo que los colaboradores actúen con naturalidad y libertad de pensamiento. El quinto beneficio es la mejora de las relaciones interpersonales y la comunicación, en la medida en que el coaching fomenta el interés genuino entre los miembros del equipo, lo que genera un sentido de valoración y pertenencia. El sexto beneficio es la mejora de la responsabilidad constructiva, mediante la cual cada integrante toma conciencia de que sus acciones tienen consecuencias sobre los demás y sobre el funcionamiento general de la organización. El séptimo beneficio, finalmente, es la mejora de la calidad de vida en el trabajo, pues el coaching cultiva valores como el compromiso, la autenticidad, la cooperación y la comunicación, aspectos que inciden directamente en el bienestar laboral de los colaboradores (Vela Ramírez & Flórez Duarte, 2025).

### *2.1.6. Coaching en prácticas organizacionales y profesionales*

Existen diversas disciplinas relacionadas con el coaching que, sin embargo, presentan diferencias conceptuales y metodológicas fundamentales que es necesario precisar. En primer lugar, la consultoría organizacional es una práctica orientada a incrementar la competitividad de las organizaciones mediante el diagnóstico de problemas y oportunidades, la propuesta de mejoras y el acompañamiento en su implementación (Del Toro Reyes et al., 2024). Su principal beneficio radica en que pone a disposición de la organización el conocimiento especializado de expertos externos, lo que optimiza el tiempo invertido en la identificación y corrección de problemas.

Por otro lado, la capacitación empresarial constituye un proceso orientado a la consecución de los objetivos organizacionales mediante el desarrollo de competencias específicas en los colaboradores. Para que su aporte sea real y no meramente potencial, se requiere un diseño, ejecución y evaluación de resultados coherentes con la estrategia de la organización, así como la identificación adecuada de las necesidades formativas en función de los requerimientos del

puesto y la generación de condiciones que favorezcan la transferencia del aprendizaje al desempeño laboral (Solano Villón & Castro Loor, 2024).

El mentoring empresarial, por su parte, es una práctica de acompañamiento mediante la cual el personal más experimentado de la organización transfiere conocimientos y orientación al personal de reciente incorporación o a quienes requieren un proceso formativo específico (Del Toro Reyes et al., 2024). Entre sus beneficios se destaca que el proceso resulta provechoso para ambas partes: el colaborador adquiere capacidades para desenvolverse eficazmente en la organización, mientras que el mentor obtiene reconocimiento institucional y fortalece sus habilidades de liderazgo. Adicionalmente, el mentorado incrementa su productividad, lo que redunda en beneficio directo para la organización, y ambos actores desarrollan una mayor conciencia sobre las metas comunes, lo que se traduce en mayor motivación y menor rotación de personal. La terapia, en cambio, constituye una intervención orientada al tratamiento de disfunciones psicológicas o emocionales, cuyo propósito es la reparación de aspectos que afectan la salud del individuo; su foco se sitúa en el pasado del paciente como punto de partida para comprender y resolver el malestar presente (Lotito, 2025).

Para concluir este apartado, Del Toro Reyes et al. (2024) establecen las distinciones fundamentales entre el coaching y las prácticas descritas. La consultoría aporta recomendaciones externas, mientras que el coaching acompaña al coachee en el descubrimiento de sus propias soluciones. La capacitación transfiere conocimientos de manera unidireccional, en tanto que el coaching no transmite saberes, sino que facilita que el coachee descubra y desarrolle sus propias fortalezas, habilidades y competencias. El mentoring establece una relación jerárquica basada en la experiencia y la edad del mentor, quien asume el rol de guía y consejero; en contraste, la relación entre coach y coachee es horizontal, fundamentada en el interés compartido por alcanzar el objetivo. La terapia trabaja a partir de los acontecimientos del pasado y orienta su intervención

hacia la reparación de disfunciones, mientras que el coaching se enfoca en el potencial del coachee y en la proyección hacia metas futuras. Es importante subrayar que, si bien en ocasiones los terapeutas intentan aplicar técnicas de coaching, los coaches no están habilitados para ejercer terapia.

### *2.1.7. Proceso del coaching*

El coaching en su proceso para preparar al coachee, sigue una estructura conformada por seis etapas propuestas por Marín (2020). Las etapas del coaching son: Diagnóstico, Clarificación de objetivos, Diseño del plan de trabajo, Análisis del logro de resultados, Consolidación de los resultados alcanzados, Cierre del proceso.

- Etapa del Diagnóstico

Desde el punto de vista de Suárez (2020), en la etapa del Diagnóstico, la persona debe tener claridad respecto a lo que se realizará en el proceso, para clarificar este camino, se debe tener vislumbre en lo referente a las necesidades del coachee; estar al tanto de sus habilidades comunicativas, dificultades de productividad en el área en la que se desempeña. En esta etapa del Diagnóstico se pueden utilizar distintos modelos como el de las preguntas poderosas; otro modelo para trabajar en el Diagnóstico es el Modelo de posiciones perceptivas y evaluación 360, el cual consiste en ubicar al coachee en distintos escenarios o dicho de otra manera, en distintas perspectivas; en este sentido se plantea también como modelo de apoyo para el Diagnóstico el modelo de análisis transaccional, en el cual se analizan las diferentes posturas ante la vida: “yo, padre”, “yo, niño” y “yo, adulto”. Este autor también propone acuñado por el Dr. Kahler (s.f), este análisis está sujeto a perfeccionarse por medio del Modelo de Proceso de Comunicación (PCM), “se podrá visualizar el desempeño personal y profesional, con alta probabilidad de éxito, teniendo en cuenta seis tipos de personalidades, a saber: rebelde, soñador, adicto al trabajo,

empático, perseverante y promotor" (p. 245). Este estudio complementario es una herramienta para determinar cuales son los rasgos conectados a la personalidad del coachee.

- Etapa Clarificación de objetivos

Posteriormente en la etapa de la Clarificación de objetivos, se instauran los objetivos pretendidos, adaptados al contexto presente.

- Etapa de Diseño del plan de trabajo

La etapa de Diseño del plan de trabajo se refiere a la planeación que se aplicará para conseguir el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, de Haro (2012) declara "La mayoría de los estudios realizados para analizar la eficacia del coaching ejecutivo, se han llevado a cabo mediante el análisis de entrevistas o cuestionarios realizados a clientes (coachees) que han participado en procesos de coaching". (p. 222).

- Etapa de Consolidación de los resultados

En la etapa de Consolidación de los resultados alcanzados se hace una retroalimentación a los coaches para de acuerdo a lo alcanzado en la etapa de análisis de logro de los objetivos. Por último, el proceso culmina cuando el coach comprueba el logro de los objetivos, lo cual representa una reunión entre el coach y los implicados en el procedimiento.

### *2.2. Habilidades blandas y habilidades duras*

El término habilidades blandas tiene su origen documentado en el ámbito militar, donde se utilizó por primera vez para distinguir las competencias técnicas asociadas al manejo de maquinaria (hard skills) de aquellas de naturaleza interpersonal que no dependían de un instrumento (soft skills) (De La Ossa, 2022). Con el tiempo, el concepto migró al ámbito organizacional y de gestión del talento humano, consolidándose como un constructo central a

partir de la obra de Goleman (1995) sobre inteligencia emocional, que vinculó de manera directa el desarrollo de competencias socioemocionales con el desempeño laboral y directivo. Esta transición conceptual —de lo técnico-militar a lo organizacional— es la que fundamenta su aplicación en sectores de alto contacto humano como la hotelería de lujo, donde la calidad de la interacción interpersonal constituye un factor determinante del servicio y, como se documenta a lo largo de este capítulo, de la efectividad decisional.

Durante mucho tiempo, especialmente durante la revolución industrial, la contratación de trabajadores dependía principalmente en las habilidades duras o hard skills, es decir, aquellas adquiridas en la escuela o de forma empírica. Estas habilidades eran esenciales para obtener un empleo, que a menudo implicaba tareas repetitivas un bajo salario y que no les aseguraba una permanencia larga (Suarta et al., 2017).

Sin embargo, el crecimiento empresarial y la competencia cada vez más intensa impulsaron a los empresarios a buscar nuevas formas de optimizar su fuerza laboral. Comenzaron a comprender que el éxito empresarial dependía no solo de las habilidades técnicas de sus empleados, sino también de su capacidad para trabajar en equipo, comunicarse de manera efectiva, resolver problemas y adaptarse a los cambios. Estas habilidades, denominadas habilidades blandas o soft skills, no se basaban en el conocimiento técnico adquirido por experiencia o estudios, sino en las características humanas que nos permiten desenvolvernos mejor en sociedad. A diferencia de las habilidades duras, estas habilidades blandas permitieron a los trabajadores trascender su rol de meros obreros y convertirse en agentes de cambio dentro de las empresas. Gracias a estas habilidades, los trabajadores pudieron mejorar sus condiciones laborales, aumentar sus ingresos y ejercer una influencia significativa en el rumbo de las organizaciones (Sulka, 2022).

La combinación de habilidades blandas y duras potencia la capacidad del trabajador para convertirse en un agente de cambio determinante para las organizaciones. La OCDE (como se citó en Espinoza, 2020) destaca los beneficios de trabajar en conjunto estas habilidades.

En este contexto, resulta fundamental distinguir y valorar las necesidades específicas de las empresas. Paralelamente, es necesario analizar si las instituciones educativas están asumiendo estas necesidades y adaptando sus planes curriculares para formar a los estudiantes en las competencias requeridas por el mercado laboral. De esta manera, se podrán generar egresados competentes y preparados para afrontar los desafíos del mundo profesional (Ismail y Mohammed, 2015).

Con base en lo expresado anteriormente, se hace evidente la importancia de que los trabajadores posean tanto habilidades blandas como habilidades duras. Sin embargo, se evidencia una brecha significativa entre las competencias demandadas por los empleadores y las desarrolladas durante la formación académica, situación que dificulta a los reclutadores encontrar candidatos con una preparación integral en ambas áreas que, además, se mantengan actualizados frente a las exigencias del entorno laboral contemporáneo (Intriago Molina et al., 2025). Esta brecha provoca que, en ocasiones, las organizaciones prescindan de aquellos colaboradores que no demuestren un aporte significativo, lo que limita sus posibilidades de reincorporación futura al mercado laboral (Zaracho Gamarra & Aquino Prieto, 2024).

Cabe destacar, como lo señala Robles (2012), que las habilidades blandas no reemplazan a las habilidades duras, sino que ambas se complementan. Este nuevo paradigma que otorga mayor relevancia a las habilidades blandas sobre las duras se sustenta en su valor actual en el mercado laboral, donde se aprecian por su aplicabilidad en diversos puestos de trabajo y por el impacto positivo que generan en la empleabilidad y la obtención de altos salarios (Deming, 2017).

Afín de comprender de mejor manera las habilidades blandas y duras se describen a continuación:

De acuerdo a la Universidad de las Américas y el Caribe (2021) las habilidades duras son los conocimientos académicos, destrezas, competencias, habilidades propias que se adquieren en la formación académica; en contraste con las habilidades blandas las cuales aluden a todas aquellas cualidades que no se adquieren de manera técnica o formativa en los libros o en la escuela, de manera que las habilidades blandas se caracterizan por el ejercicio de la inteligencia socioemocional, asertividad, adaptabilidad, flexibilidad, resolución de problemas, autocontrol, es decir, las cualidades que se aprenden por experiencias a lo largo de la vida

Por otra parte, las habilidades blandas se traducen en las destrezas necesarias para el desarrollo integral del individuo. Esta definición es descrita por la World Health Organization, Division of Mental Health (como se citó en Guerra, 2018):

> "Conjunto de habilidades de carácter socioafectivo necesarias para la interacción con otros y que permiten hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas, es decir, que estas le permiten a la persona tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional" (p. 2).

Dada la relevancia de las habilidades blandas en el ámbito empresarial ha generado interés y demanda por parte de los colaboradores, resulta fundamental describir a detalle aquellas consideradas esenciales para propiciar conductas que faciliten una mejor toma de decisiones. En este sentido según Herrera y Rojas (2022) las habilidades blandas que cualquier persona debería tener tanto a nivel personal como laboral son las siguientes:

-La inteligencia emocional

- Liderazgo

- Resolución de conflictos

- Autoconfianza

- Comunicación

-Capacidad de escucha

-Creatividad

-Trabajo en equipo

### *2.2.1. Inteligencia emocional*

La inteligencia emocional, en sus primeras acepciones, se definía "como la capacidad para comprender y dirigir a las personas y gestionar sus relaciones" (Thorndike, citado en Pereda et al., 2018).

En este sentido, Ryback (como se citó en Pereda et al., 2018) sitúa los diez atributos de la inteligencia emocional: el primero es reconocer a los demás en el momento presente; el segundo consiste en colaborar para que cada persona se entienda a sí misma y a los demás; el tercero es cultivar la honestidad auténtica; el cuarto propone responder ante los errores u omisiones y acercarse a las personas afectadas; el quinto dicta cimentarse en la verdad de lo ocurrido y realizar un análisis de la situación, considerando el tiempo en que sucedió y las personas involucradas. El sexto atributo enuncia, ser abierto y dinámico, siendo cauteloso con el resultado que se obtiene ante la reacción de los demás; el séptimo atributo declara hacer sentir parte importante a los demás, reconociendo la valía de sus aportaciones; el octavo atributo invita a solucionar rápido los inconvenientes, incluso antes que los demás se hayan percatado; el noveno

atributo involucrarse en todo momento en el entorno, con las demás personas; el último atributo se refiere a forjar que los demás se sientan firmes en sus labores.

En definitiva, una persona con inteligencia emocional se caracteriza por tratar a los demás con empatía, comunicarse con educación, resolver desacuerdos de manera efectiva, colaborar con el equipo, ser puntual y mantener una actitud positiva ante las situaciones. En el ámbito laboral, la inteligencia emocional se convierte en un factor determinante para el éxito profesional. A mayor complejidad del trabajo, mayor es la necesidad de contar con esta habilidad, por lo que su desarrollo resulta fundamental (Carmona, Rosas y Vargas, 2015).

### *2.2.2. Liderazgo*

El liderazgo, se posiciona como un elemento fundamental que complementa y potencia el coaching, especialmente en el ámbito empresarial, donde diversos puntos de vista convergen ante los cambios constantes que experimentan las organizaciones y que influyen en la toma de decisiones (Ponce, Podesta, Romero y Vigo, 2019).

Por lo tanto, es importante comprender el liderazgo desde una posición relacionada a las organizaciones, Tal y como lo sostienen Robbins y Coulter (2010) y Daft y Marcic (2006), el liderazgo es una habilidad que, mediante la práctica constante, se convierte en un arte con la capacidad de motivar e influir en un grupo para alcanzar las metas establecidas por la organización. Sin embargo, como bien señala Griffin (2011), el liderazgo no debe ser impuesto, ya que esto impediría su manifestación voluntaria y, en consecuencia, aumentaría la probabilidad de que la conducta deseada no se logre o, en el mejor de los casos, no sea duradera.

En el proceso de gestionar el liderazgo entre las organizaciones, García y Martín (2016) recomiendan una serie de claves para motivar a los colaboradores y alcanzar los objetivos

planteados. Los autores recomiendan cultivar la tolerancia ante las adversidades, convirtiéndolas en oportunidades de crecimiento. Promover el desarrollo de las personas que lo rodean, brindándoles el apoyo necesario para alcanzar su máximo potencial. Transmitir una actitud positiva y contagiosa, creando un ambiente de trabajo motivador y productivo. Practicar el autoanálisis constante, identificando áreas de mejora y tomando medidas para optimizar su liderazgo. Compartir su conocimiento y experiencia con generosidad, contribuyendo al crecimiento colectivo de la organización. Reconocer los logros del equipo, fomentando un clima de reconocimiento y apreciación. Establecer metas claras y alcanzables, guiando al equipo hacia un futuro prometedor.

Capturar ideas y fomenta la creatividad, creando un espacio para la innovación y la resolución creativa de problemas. Aprender de manera continua, buscando constantemente nuevas perspectivas y habilidades para mejorar su liderazgo. Practicar el perdón, comprendiendo las debilidades y errores de los demás y brindando oportunidades para el crecimiento y la superación. Definir una visión clara del futuro de la organización, motivando al equipo a trabajar en conjunto para alcanzarla. Cultivar la gratitud, expresando su reconocimiento por las personas y las oportunidades que lo rodean, creando un ambiente de positividad y bienestar.

Cuando una organización se ve amenazada o en un escenario de caos, se ejerce el liderazgo transformacional, refiriéndose a las habilidades que el líder interpone “que empoderan al grupo, permiten que los otros actores se adhieran a una causa común y se consoliden como seguidores y seguidoras en pos de quien tiene la posibilidad empoderarles y cumplir la causa” (Navarro, 2016, p. 59). En ese sentido los miembros se convierten en líderes al colaborar en la resolución del conflicto y el líder se desempeña como un agente moral. Como afirma Vázquez et al. (2014):

> “Que el líder posea una visión de lo que es la organización y hacia dónde quiere que avance, es otra de las posiciones fundamentales de nuestro tiempo. La visión es una

> proyección mental que posee el líder sobre la globalidad de la organización, es una imagen de futuro -hacia donde ir- que genera acción puesto que es un proyecto deseado". (p. 81)

Concretamente para puntualizar la fuerza o capacidad que posee para influenciar, el líder, es una persona que atrae y es seguida por otros individuos para alcanzar objetivos comunes; el líder posee una personalidad que impacta y es agradable. Asimismo, se proyecta ante sus seguidores con una imagen decorosa y de honradez, tal cual como desee ser reconocido o conocido (Labourdette y Scaricabarozzi, 2010). De esta manera el líder impacta en los diferentes entornos en los que se desenvuelve.

A continuación, se exponen algunas consideraciones descritas por Bernal et al. (2018) por sus habilidades particulares, el líder debe ser considerado por las empresas como un elemento que aporta trascendencia a la institución. En este sentido se plantea un tipo de liderazgo en el que se realizan alianzas entre el líder y sus seguidores, el liderazgo transaccional el cual consiste en una serie de estímulos propuestos por el líder con el fin de llegar a las metas previstas, considerando si sucede lo contrario, es decir, no se alcanzan dichas metas, los seguidores son acreedores a penalidades, cabe mencionar el liderazgo transaccional es transitorio porque los integrantes liderados sólo se motivan por las recompensas ofrecidas para los objetivos en cuestión. Frente a este liderazgo transaccional, se contrapone el liderazgo transformacional, mencionado en párrafos anteriores. Este tipo de liderazgo se basa en la confianza que se deposita en el equipo, generando un sentido de bienestar tal que el rendimiento de los empleados supera las expectativas establecidas.

### *2.2.3. Resolución de conflictos*

Todas las especies, tanto animales como humanas, enfrentan en su proceso evolutivo una serie de obstáculos que pueden llevarlas a la extinción o potenciarlas hacia nuevas habilidades.

Estos conflictos, presentes a diario en las sociedades humanas, tienen tres consecuencias: pueden estancarnos, impulsarnos o hacernos crecer (Gómez-Álvarez, 2019). En las empresas, especialmente en aquellas donde el trabajo humano es fundamental, como en el sector de los servicios, los conflictos están presentes en todos los niveles. Por lo tanto, resulta necesario promover y fortalecer, a través del coaching, esta habilidad blanda para alcanzar las metas establecidas en este tipo de organización (Gil-Monteiro y Peiró-Solves, 2018).

Según Sukhoo et al. (2005) la resolución de conflictos se interpreta como la habilidad que permite a las personas prevenir, afrontar y resolver desacuerdos de manera efectiva. A su vez si relacionamos esta definición en el ámbito de las empresas La resolución de conflictos se manifiesta como una habilidad blanda fundamental en el ámbito de las empresas de servicios. Tal y como lo describen Caldas et al. (2009), esta habilidad, si bien es una de las más complejas que pueden presentarse en las organizaciones, es determinante para su éxito. Los autores la definen como un conjunto de procesos de diagnóstico, estrategias de negociación y otras intervenciones diseñadas para atender a los conflictos por lo cual, los gerentes deben poseer una actitud positiva que genere confianza y respeto a sus compañeros de trabajo.

### *2.2.4. Autoconfianza*

La autoconfianza se erige como un motor fundamental que impulsa el desarrollo personal. Se trata de la creencia inquebrantable en las propias capacidades, habilidades y actitudes para resolver problemas y alcanzar metas (Chambliss, 2016). Un individuo con alta autoconfianza posee la seguridad para tomar decisiones y asumir responsabilidades ante los desafíos, generando cambios positivos tanto para sí mismo como para su entorno.

En este sentido, Chambliss (2016) destaca que la autoconfianza no solo impulsa el éxito individual, sino que también impacta positivamente en el ámbito empresarial. Un colaborador

con alta autoconfianza toma decisiones asertivas, asume responsabilidades con mayor seguridad y propone soluciones innovadoras que contribuyen al crecimiento de la organización.

### *2.2.5. Comunicación*

La comunicación ha sido clave no solo para conocer y para establecer relaciones interpersonales sólidas con las personas sino también para enviar el mensaje que incluso modifican el comportamiento de las personas esta postura tiene implicancia sobre todo ante los cambios tecnológicos que actualmente la sociedad atraviesa (Bonilla, 2007).

La comunicación es la habilidad de transmitir ideas, pensamientos y sentimientos de manera clara, concisa y efectiva, tanto verbalmente como por escrito (Menéndez et al., 2004). El mismo autor explica que una buena comunicación permite a los individuos escuchar atentamente, comprender diferentes perspectivas, resolver conflictos de manera constructiva y trabajar en colaboración con otros.

En las empresas, la comunicación ha estado presente desde la relación elemental entre jefe y empleado hasta las complejas campañas de las compañías transnacionales. En este contexto, la comunicación se concibe como un proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Asimismo, desarrollar adecuadamente este canal entre emisor y receptor resulta clave para comprender en profundidad los desafíos que enfrenta la organización, pues cuando la comunicación es clara se facilita el diseño e implementación de estrategias que mejoran la productividad y fortalecen las relaciones entre los distintos involucrados; por tanto, su propósito se vincula directamente con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización (Lema, Paredes, Terán y Washington, 2017).

### *2.2.6. Capacidad de escucha*

En un mundo cada vez más interconectado, la habilidad de enfocarse en los puntos clave de una conversación es esencial para avanzar tanto en relaciones personales como laborales. La efectividad en la comprensión de un mensaje se debe a la práctica de la escucha activa. A diferencia de simplemente oír, que es un proceso fisiológico básico, la escucha activa implica un esfuerzo consciente y una disposición para captar no solo las palabras, sino también las emociones, ideas y perspectivas del interlocutor. Esta habilidad fortalece el mensaje y facilita la co-creación de significado en las relaciones (Botan y Taylor, 2004).

En el mundo empresarial actual, la elaboración de productos o la generación de servicios de calidad ya no son suficientes para garantizar el éxito. Las empresas ahora perciben la permanencia en el mercado como resultado de su capacidad de mantener una adhesión sólida a su público objetivo. Esto implica ir más allá de ofrecer productos o servicios y buscar la promoción de valores y una cultura que fomente la fidelidad de sus clientes (Burgos, 2018)

La clave para lograr este objetivo radica en la apertura al diálogo, donde la escucha activa juega un papel fundamental. Al escuchar atentamente a sus clientes, las empresas pueden identificar sus necesidades cambiantes y adaptar sus estrategias en consecuencia. De igual manera, la escucha activa es esencial para comprender las necesidades y expectativas de los colaboradores. Esto permite a las empresas tomar decisiones informadas que no solo beneficien tanto a los empleados como a la organización en su conjunto sino también que favorezca la retroalimentación y por lo tanto mantener en una comunicación y escucha activa fluida (Taylor y Kent, 2014).

### *2.2.7. Creatividad e innovación*

En tiempos pasados para que una empresa se mantuviera en el mercado basaba su permanencia en la estandarización y efectividad operativa y de los recursos con los que contaba.

No obstante, el panorama empresarial ha cambiado radicalmente. Principalmente con la globalización, los avances tecnológicos, pandemia del COVID-19 y el surgimiento de la inteligencia artificial ha creado clientes más específicos y exigentes que requieren de un sistema que los satisfaga de la manera más rápida y eficiente posible esto ha ocasionado un entorno empresarial dinámico y competitivo, donde la creatividad y la innovación son clave para las organizaciones porque al emplearlas las posiciona en los primeros lugares de acuerdo a su actividad (Otero y Miranda, 2017) ; (Torrejano y Rodríguez, 2015).

Mientras que la creatividad ha sido concebida como la generación de ideas novedosas y útiles. En general se ha argumentado que la innovación  es la implementación de tales ideas en un modelo (Anderson, Potocnik y Zhou, 2014).

La creatividad es fundamental para generar soluciones innovadoras y adaptarse a los desafíos cambiantes del mercado. Cuando los empleados se sienten libres de expresar sus ideas creativas y participar en procesos de innovación, pueden contribuir con soluciones únicas y valiosas para la organización (Amabile, 1996). Además, la creatividad individual se potencia aún más cuando se trabaja en equipo, ya que se genera un intercambio de ideas y perspectivas diversas (Paulus y Nijstad, 2003).

### *2.2.8. Trabajo en equipo*

El trabajar en equipo ha permitido al ser humano avanzar como sociedad. A fin de comprender la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones es preciso explicar que se entiende por un grupo y separar esta definición con equipo. Según Matos, Pasek y Rojas (2008) el grupo está conformado por las personas que se reúnen por un motivo y en el cual externan y comparten su información. Mientras que un equipo, tiene como base el hecho que las personas forman parte de un sólo grupo, pero como característica fundamental poseen un objetivo o meta

común, es decir, existe una compartición de ideas para la realización de sus tareas y actividades específicas y se rigen por un marco normativo preestablecido y, lo más importante es que, cada uno de sus miembros aporta sus conocimientos y habilidades en la consecución de los objetivos propuestos.

El trabajo en equipo ha ganado relevancia en el entorno empresarial debido a sus múltiples beneficios. Propicia la generación de ideas creativas al reunir y contrastar las perspectivas de distintos individuos, lo que permite desarrollar un pensamiento crítico para abordar desafíos desde múltiples ángulos y encontrar soluciones efectivas que afectan la cultura organizacional, al permitir que los miembros aporten sus diferentes habilidades y conocimientos para encontrar soluciones integrales y duraderas (Gonzáles y Guerra, 2008).

# Capítulo 3. Marco empírico

## 3.1 Hipótesis

Debido a que la investigación a nivel de generación de conocimiento está en la línea analítica y se enfocará en estudiar la influencia de las principales habilidades relacionadas con el coaching operativo y ejecutivo se ha considerado el planteamiento de la hipótesis. La decisión se justifica porque las investigaciones analíticas consideran relaciones causa efecto (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

Hipótesis a demostrar:

La implementación de un programa de coaching ejecutivo y de equipo fortalece significativamente las habilidades blandas del personal, lo cual se asocia positivamente con una mejora en la efectividad (calidad, oportunidad y eficacia) de los procesos de toma de decisiones de la organización.

Hipótesis específicas:

*Hipótesis 1.*

El coaching ejecutivo incrementa de forma significativa las habilidades blandas débiles identificadas en el análisis diagnóstico

*Hipótesis 2.*

El programa de coaching contribuye de forma efectiva en el desarrollo profesional del personal una organización de servicio de hospitalidad.

*Hipótesis 3.*

***El programa de coaching ejecutivo y de equipo ha fortalecido significativamente las habilidades blandas de inteligencia emocional, liderazgo y comunicación en el personal de una organización hotelera.***

### *3.2. Objetivo general*

Analizar la influencia del coaching ejecutivo y de equipo en el fortalecimiento de las habilidades blandas y su incidencia relacional en la toma de decisiones en hoteles de lujo en México.

### *3.3. Objetivos específicos*

1. Identificar las habilidades blandas clave que se desarrollan a través del coaching ejecutivo y de equipo en una organización de servicio de hotelería.
2. Implementar un programa de formación en coaching ejecutivo orientado a fortalecer las habilidades blandas detectadas como débiles.
3. Evaluar el cambio en las habilidades blandas del personal tras la intervención con coaching ejecutivo.
4. Analizar la incidencia de dicho fortalecimiento en la mejora de la calidad, oportunidad y eficacia de las decisiones.

## 3.4. Variables de estudio

La investigación se estructuró a partir de una variable independiente, una variable dependiente y una variable relacional.

### *3.4.1. Variable independiente*

La variable independiente correspondió al coaching ejecutivo y de equipo, entendido como un proceso sistemático de acompañamiento orientado al fortalecimiento del potencial humano mediante reflexión guiada, retroalimentación y desarrollo de competencias individuales y grupales.

### *3.4.2. Variable dependiente*

La variable dependiente estuvo constituida por las habilidades blandas, entendidas como un conjunto de competencias socioemocionales y relacionales que favorecen la interacción efectiva,

el liderazgo, la adaptación y la resolución de problemas en contextos organizacionales. Las dimensiones evaluadas fueron:

- Inteligencia emocional.
- Innovación.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Autoconfianza.
- Capacidad de escucha.
- Resolución de conflictos.

#### 3.4.3. Variable relacional

La variable relacional correspondió a la efectividad de la toma de decisiones, analizada a partir de las dimensiones de calidad, oportunidad y eficacia durante la resolución de casos prácticos y simulaciones organizacionales.

## 3.5. Tabla de operacionalización de variables

A continuación, se presenta la tabla de operacionalización de variables correspondiente al estudio, elaborada a partir de la relación entre el coaching ejecutivo y de equipo, el fortalecimiento de habilidades blandas y su incidencia en la efectividad de la toma de decisiones en organizaciones de servicio de hospitalidad.

**Tabla 1. Operacionalización de variables de investigación**

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Instrumento | Escala |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Variable independiente: Coaching ejecutivo y de equipo | Proceso sistemático de acompañamiento que fortalece el potencial humano mediante reflexión guiada, retroalimentación y desarrollo de competencias (Whitmore, 2018). | Programa de intervención “Horizons of Success”, aplicado mediante sesiones teórico-prácticas, orientados al fortalecimiento de habilidades blandas en colaboradores de hoteles de lujo. | 1. Coaching ejecutivo 2. Coaching de equipo | - Participación en sesiones - Desarrollo de actividades reflexivas - Integración grupal - Aplicación de estrategias de comunicación - Participación en resolución de casos | Guía de intervención y registro de participación | Nominal y descriptiva |
| Variable dependiente: Habilidades blandas | Competencias socioemocionales que potencian el liderazgo, la adaptación y la resolución de problemas en las organizaciones (Herrera y Rojas, 2022). | Nivel de desarrollo de habilidades blandas medido antes y después de la intervención mediante cuestionarios tipo Likert aplicados al personal participante. | 1. Inteligencia emocional 2. Innovación 3. Comunicación 4. Trabajo en equipo 5. Liderazgo 6. Autoconfianza 7. Capacidad de escucha 8. Resolución de conflictos | - Manejo emocional - Generación de ideas - Claridad comunicativa - Cooperación grupal - Capacidad de dirección - Seguridad personal - Atención activa - Manejo de desacuerdos | Cuestionario de habilidades blandas adaptado de Carhuancho et al. (2019) y Arenas et al. (2018) | Escala tipo Likert de 5 niveles |
| Variable relacional: Efectividad de la toma de decisiones | Capacidad organizacional para seleccionar acciones oportunas, eficaces y alineadas con los objetivos institucionales y las necesidades del entorno laboral. | Influencia de las habilidades blandas en la calidad y eficacia de la toma de decisiones. organizacionales simuladas. | 1. Calidad de la decisión 2.Oportunidad 3. Eficacia | - Pertinencia de decisiones - Rapidez de respuesta - Resolución efectiva de problemas - Satisfacción en la solución del conflicto | Guía de observación, resolución de casos prácticos y análisis reflexivo | Ordinal descriptiva |

Fuente: Elaboración propia

## 3.5. Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño de investigación-acción, articulado a un enfoque mixto con predominio cuantitativo. Esta elección metodológica respondió a la necesidad de intervenir de manera directa en el contexto organizacional estudiado, identificar las habilidades blandas con menor desarrollo, aplicar un programa de coaching ejecutivo y de equipo, y posteriormente valorar los cambios observados en el personal participante.

El estudio siguió el modelo de Kurt Lewin, estructurado en cuatro fases: diagnóstico, intervención, observación y reflexión. En la primera fase se identificaron las habilidades blandas que requerían fortalecimiento y se determinó la situación inicial de los participantes. En la segunda fase se diseñó e implementó el programa de coaching ejecutivo y de equipo denominado Horizons of Success. En la tercera fase se realizó la observación de los cambios producidos durante el proceso de intervención. Finalmente, en la fase de reflexión se analizaron los resultados obtenidos y su relación con la mejora en las habilidades blandas y en la efectividad de la toma de decisiones.

Por su temporalidad, la investigación fue de tipo longitudinal, ya que se aplicaron mediciones en dos momentos: antes de la intervención (pretest) y después de la intervención (postest). Esta estrategia permitió comparar los resultados y establecer la magnitud de los cambios generados por el programa.

### *3.5.1. Diseño y tipo de investigación*

La investigación se ubicó en el campo de las ciencias sociales y administrativas, con un diseño preexperimental de un solo grupo, con medición pretest-postest, enmarcado en un proceso de investigación-acción de enfoque mixto con predominio cuantitativo. El componente

cuantitativo permitió medir las habilidades blandas y su variación antes y después del programa; el componente cualitativo se incorporó mediante la observación participante, la reflexión guiada y el análisis de la experiencia vivida durante la intervención.

El diseño de investigación-acción fue pertinente porque no solo buscó describir una situación problemática, sino también transformarla mediante una estrategia de coaching orientada al fortalecimiento de competencias socioemocionales y relacionales en el personal de hotelería de lujo.

### *3.5.2. Población y muestra*

La población de referencia estuvo conformada por colaboradores de hoteles de lujo ubicados en la Riviera Maya, Cancún y Los Cabos, México. Para delimitar la población accesible se consideraron únicamente trabajadores pertenecientes a áreas ejecutivas y operativas que tuvieran relación directa con los procesos organizacionales vinculados con la toma de decisiones.

Se establecieron los siguientes criterios de inclusión: pertenecer al área ejecutiva u operativa; ser mayor de edad conforme a la Ley Federal del Trabajo; contar con relación laboral fija con el establecimiento; y formar parte de los comités operativo o ejecutivo del área de estudio.

La muestra quedó integrada por 108 colaboradores, seleccionados a partir de una población accesible de 130 personas, mediante la fórmula para poblaciones finitas (Lind, 2019).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

n.- Tamaño de la muestra

Z.- Nivel de confianza al 95% = 1.96

E.- Error de estimación= 4% = 0.04

N.- Tamaño de la población = 130 personas

p.- Probabilidad de estar de acuerdo 50% = 0.5

q.- Probabilidad de fracaso (1-p)  50% = 0.5

Sustituyendo los datos en la fórmula:

$$n = \frac{(130)\ (1.96^2)\ (0.5*0.5)}{(130-1)\ (0.04^2) + (1.96^2)\ (0.5*0.5)}$$

Teniendo como resultado que la muestra es de 108 elementos a evaluar

Conocido el tamaño de muestra posteriormente se procedió al desarrollo de instrumentos para aplicarlos a los elementos seleccionados en las áreas de dirección que incluye las áreas de recursos humanos y finanzas; el área de seguridad y de prevención, recepción, mantenimiento y cocina.

### *3.5.3. Instrumentos de evaluación diagnóstica*

Para la recolección de datos se emplearon dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert, adaptados de los modelos de Carhuancho et al. (2019) y Arenas et al. (2018). Estos instrumentos evaluaron de manera sistemática ocho dimensiones de las habilidades blandas: inteligencia emocional (manejo de emociones propias y ajenas), innovación, comunicación (claridad y asertividad), trabajo en equipo, liderazgo (capacidad de delegación y conducción), autoconfianza, capacidad de escucha y resolución de conflictos. La variable toma de decisiones, por su parte, se definió operacionalmente a través de tres dimensiones críticas medidas durante la fase de resolución de casos prácticos y simulaciones operativas: la calidad, entendida como la

alineación de la elección con los estándares de lujo y ética organizacional; la oportunidad, referida a la celeridad y rapidez de la respuesta ante incidentes; y la eficacia, que valora el grado en que la decisión resuelve el conflicto de fondo y genera satisfacción.

La validez y confiabilidad de estos instrumentos se confirmaron mediante pruebas estadísticas, obteniendo un índice de adecuación muestral KMO de 0.875 y una significancia en la prueba de esfericidad de Bartlett de p=0.000. Asimismo, la consistencia interna se validó con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.968 y una fiabilidad de dos mitades de Guttman de 0.918. Para la interpretación de los resultados, se estableció un puntaje máximo ideal de 2160 puntos, el cual se fundamenta matemáticamente en la interacción de los 108 sujetos evaluados, los 4 ítems que integran cada dimensión y el valor máximo de 5 puntos en la escala de respuesta empleada (108 x 4 x 5 = 2160).

El análisis del cambio entre pretest y postest se realizó mediante la comparación directa de los puntajes agregados obtenidos en cada dimensión, lo cual es consistente con el alcance descriptivo que la investigación-acción otorga al componente cuantitativo: documentar la magnitud y dirección del cambio observado tras la intervención, más que establecer una inferencia estadística generalizable. Este análisis se complementa con el componente cualitativo del estudio —observación participante y reflexión guiada durante las cuatro fases del modelo de Lewin—, que en conjunto constituyen la evidencia de cambio reportada en este trabajo. Se reconoce como limitación metodológica que no se aplicó una prueba inferencial de significancia estadística (p. ej., t de Student para muestras relacionadas o prueba de Wilcoxon) sobre los registros individuales de los 108 participantes, por lo que los incrementos reportados (+280, +107 y +45 puntos) deben interpretarse como diferencias de puntaje observadas y no como diferencias

con significancia estadística formalmente probada. Esta limitación se suma a la ausencia de grupo control señalada en el apartado correspondiente.

### *3.5.4. Procedimiento de la investigación*

El proceso de investigación se desarrolló en tres momentos principales. En primer lugar, se aplicó el diagnóstico inicial para identificar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en el personal participante. Posteriormente se implementó el programa de coaching ejecutivo y de equipo denominado *Horizons of Success*, estructurado en siete módulos orientados al fortalecimiento de las habilidades blandas identificadas con menor puntuación durante el diagnóstico inicial.

Los módulos desarrollados fueron:

1. Gestión de emociones propias.
2. Inteligencia emocional en equipo.
3. Comunicación asertiva.
4. Comunicación en equipos.
5. Liderazgo personal.
6. Liderazgo transformacional.
7. Integración de habilidades blandas en casos prácticos.

Cada módulo integró actividades teórico-prácticas, ejercicios reflexivos, dinámicas grupales, análisis de casos y estrategias de coaching ejecutivo y de equipo orientadas al fortalecimiento de competencias socioemocionales y organizacionales. El programa fue desarrollado entre enero y julio de 2025 y tuvo como propósito fortalecer habilidades relacionadas con inteligencia emocional, liderazgo y comunicación dentro del contexto hotelero.

La estructura completa del programa, cronograma de actividades y evidencias de implementación pueden consultarse en el anexo 4.

Finalmente, se aplicó nuevamente el instrumento de medición para comparar los resultados obtenidos antes y después de la intervención. La comparación de los puntajes permitió identificar las variaciones producidas por el programa y analizar su incidencia relacional en la efectividad de la toma de decisiones.

### *3.5.5. Consideraciones éticas*

La investigación respetó los principios éticos relacionados con la participación voluntaria, la confidencialidad y el consentimiento informado. Los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio, el carácter académico de la investigación y el uso confidencial de la información proporcionada. Asimismo, se garantizó el anonimato de los participantes y la utilización de los resultados exclusivamente con fines científicos y académicos. Las cartas de consentimiento se encuentran en el anexo 3.

En conclusión, en el presente capítulo describió el diseño metodológico utilizado para desarrollar la investigación, incluyendo el enfoque metodológico, tipo y diseño de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, instrumentos de recolección de datos, validación estadística, procedimiento metodológico y estrategia de análisis.

La metodología propuesta permitió estructurar un proceso de investigación-acción orientado no solo al análisis de las habilidades blandas presentes en el personal participante, sino también a la implementación de un programa de coaching ejecutivo y de equipo capaz de fortalecer dichas competencias y analizar su incidencia relacional en la efectividad de la toma de decisiones dentro del contexto hotelero

# Capítulo 4. Resultados

## 4.1. Introducción

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, derivados de la aplicación del pretest y postest realizados antes y después de la implementación del programa de coaching ejecutivo y de equipo Horizons of Success.

El análisis de resultados se organizó de acuerdo con las dimensiones de habilidades blandas evaluadas durante el diagnóstico inicial. Posteriormente, se presentan los resultados comparativos obtenidos en las dimensiones priorizadas para la intervención: inteligencia emocional, liderazgo y comunicación.

La estructura del capítulo responde a las observaciones metodológicas realizadas al estudio, por lo que los resultados se presentan organizados por dimensiones y no por ítems individuales. Asimismo, se incorporan tablas comparativas y gráficas pretest-postest que permiten evidenciar visualmente el avance observado después de la implementación del programa de intervención.

Finalmente, los resultados son interpretados desde una perspectiva analítica y no únicamente descriptiva, relacionando el fortalecimiento de las habilidades blandas con su incidencia en la efectividad de la toma de decisiones dentro del contexto organizacional.

## 4.2. Diagnóstico inicial de habilidades blandas (Pretest)

La aplicación del pretest permitió identificar el nivel inicial de desarrollo de las habilidades blandas presentes en los colaboradores participantes antes de la implementación del programa *Horizons of Success.*

El análisis de los puntajes acumulados evidenció diferencias importantes entre las dimensiones evaluadas. Las habilidades con mayores niveles de desarrollo fueron capacidad de escucha, resolución de conflictos y autoconfianza; mientras que inteligencia emocional, liderazgo y comunicación presentaron los puntajes más bajos.

Estos hallazgos permitieron identificar las áreas prioritarias de intervención y orientar metodológicamente el programa de coaching ejecutivo y de equipo hacia el fortalecimiento de competencias relacionadas con regulación emocional, liderazgo organizacional y comunicación interpersonal (véase, tabla 2). El análisis detallado por ítems correspondiente a cada una de las dimensiones puede consultarse en el anexo 4.

**Tabla 2. Resultados generales obtenidos en el pretest de habilidades blandas**

| Dimensión | Puntaje obtenido |
|---|---|
| Capacidad de escucha | 1949 |
| Resolución de conflictos | 1905 |
| Autoconfianza | 1872 |
| Trabajo en equipo | 1834 |
| Innovación | 1810 |
| Comunicación | 1775 |
| Liderazgo | 1693 |
| Inteligencia emocional | 1643 |

Nota: Datos obtenidos del cuestionario Likert, (Carhuancho et al., 2014)

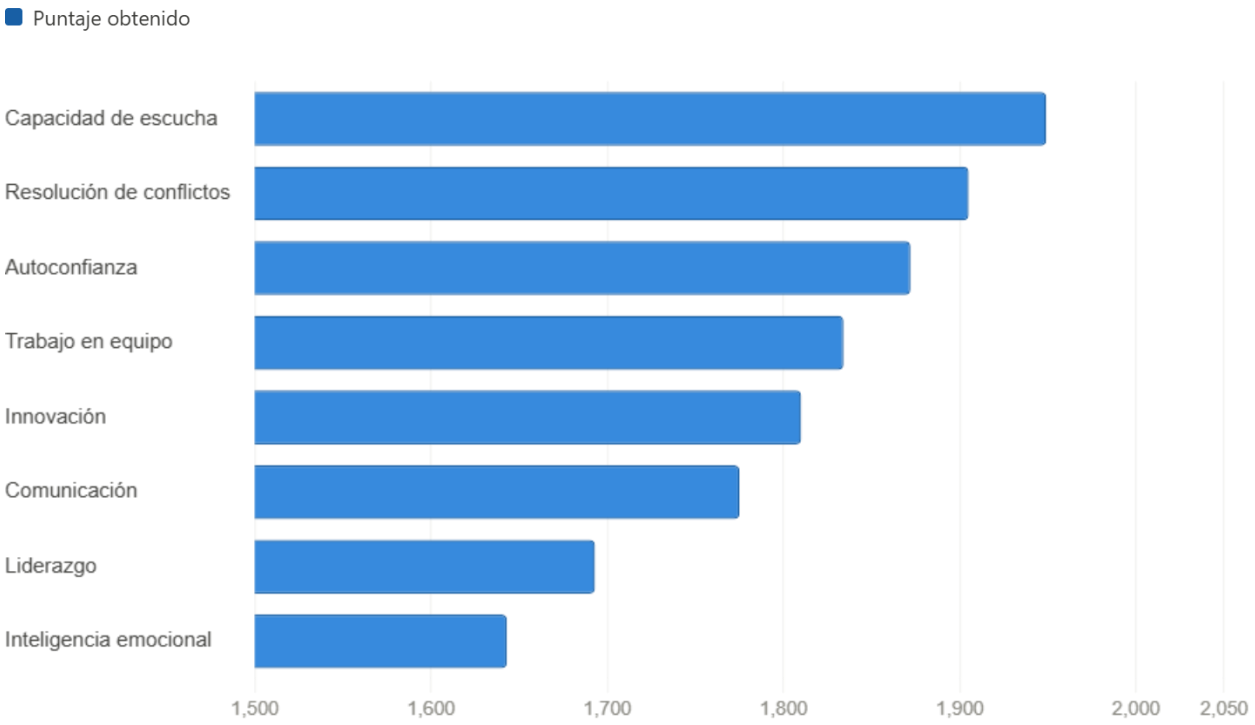
Los resultados obtenidos durante el diagnóstico inicial evidencian que las dimensiones relacionadas con interacción interpersonal básica, como capacidad de escucha y resolución de conflictos, presentaron niveles relativamente favorables dentro del entorno organizacional.

Sin embargo, las dimensiones inteligencia emocional, liderazgo y comunicación registraron los puntajes más bajos, lo cual sugiere limitaciones relacionadas con manejo

emocional, coordinación de equipos, comunicación asertiva y capacidad de dirección organizacional.

Estos resultados justificaron la necesidad de implementar un programa de intervención orientado específicamente al fortalecimiento de dichas habilidades, debido a su relación directa con la interacción organizacional y la toma de decisiones (véase figura 1).

*Figura 1. Resultados generales del pretest de habilidades blandas*




*Nota. Datos obtenidos del cuestionario Likert (Carhuancho et al., 2014).*

La representación gráfica evidencia visualmente que inteligencia emocional y liderazgo fueron las dimensiones con menor desarrollo durante el diagnóstico inicial. Asimismo, comunicación presentó niveles inferiores respecto a otras habilidades blandas evaluadas. Estos resultados permitieron identificar las competencias prioritarias que requerían fortalecimiento mediante la implementación del programa *Horizons of Success.*

## 4.3. Resultados del programa de intervención Horizons of Success

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, se seleccionaron las tres habilidades blandas con menor puntuación para desarrollar el programa de intervención:

- Inteligencia emocional.
- Liderazgo.
- Comunicación.

### *4.3.1. Inteligencia emocional*

La dimensión inteligencia emocional presentó el puntaje más bajo durante el diagnóstico inicial, obteniendo 1643 puntos en el pretest. Este resultado evidenció dificultades relacionadas con regulación emocional, manejo del estrés, empatía organizacional y respuesta frente a situaciones laborales complejas. Después de la implementación del programa Horizons of Success, la dimensión inteligencia emocional alcanzó un puntaje de 1923 en el postest, registrando un incremento de 280 puntos (véase tabla 3).

**Tabla 3. Comparación pretest y postest de la dimensión inteligencia emocional**

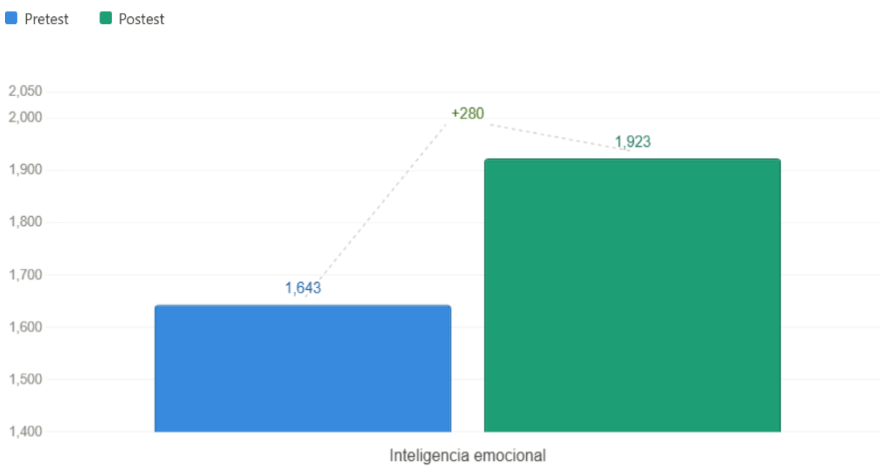
| Habilidad | Pre test | Post test | Diferencia |
|---|---|---|---|
| Inteligencia emocional | 1643 | 1923 | +280 |

Nota: Datos obtenidos del cuestionario Likert, (Carhuancho et al., 2014)

El incremento observado en la dimensión inteligencia emocional evidencia una mejora favorable en competencias relacionadas con manejo emocional, autorregulación y empatía dentro del entorno organizacional.

Los resultados sugieren que las actividades desarrolladas durante el programa de intervención favorecieron respuestas más reflexivas frente a situaciones de presión laboral y fortalecieron la capacidad de interacción interpersonal dentro de los equipos de trabajo. Asimismo, la mejora observada en esta dimensión permite inferir una incidencia positiva en la calidad de los procesos de toma de decisiones, debido a que los participantes mostraron mayor control emocional y disposición al análisis antes de actuar frente a situaciones organizacionales complejas (véase figura 2). El análisis detallado por ítems correspondiente a la dimensión inteligencia emocional puede consultarse en el anexo 5.

*Figura 2. Comparación pretest y postest de la dimensión inteligencia emocional*




*Nota. Datos obtenidos del cuestionario Likert (Carhuancho et al., 2014).*

### *4.3.2. Liderazgo*

La dimensión liderazgo obtuvo 1693 puntos durante el pretest, posicionándose como una de las habilidades blandas con menor nivel de desarrollo dentro del diagnóstico inicial. Los resultados evidenciaron limitaciones relacionadas con coordinación de equipos, toma de iniciativa, dirección organizacional y liderazgo colaborativo. Después de la implementación del programa *Horizons of Success*, la dimensión liderazgo alcanzó un puntaje de 1800 puntos en el

postest, registrando un incremento de 107 puntos (véase tabla 4). El análisis detallado por ítems correspondiente a la dimensión inteligencia emocional puede consultarse en el anexo 5.

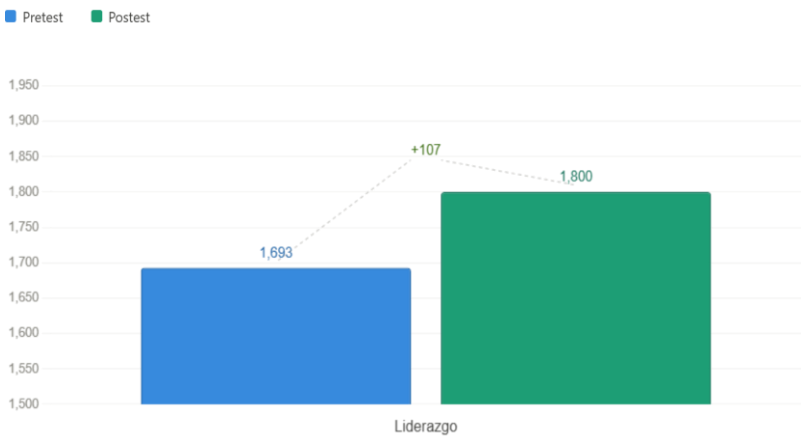
**Tabla 4. Comparación pretest y postest de la dimensión liderazgo**

| Habilidad | Pre test | Post test | Diferencia |
|---|---|---|---|
| Liderazgo | 1693 | 1800 | +107 |

Nota: Datos obtenidos del cuestionario Likert, (Carhuancho et al., 2014)

Los resultados obtenidos gráficamente evidencian una mejora favorable en habilidades relacionadas con liderazgo organizacional, coordinación grupal y capacidad de dirección dentro del entorno laboral. El incremento registrado después de la intervención sugiere que las estrategias de coaching ejecutivo y de equipo favorecieron el fortalecimiento de competencias asociadas con liderazgo transformacional y participación activa dentro de los procesos organizacionales. Asimismo, se observó una mayor disposición de los participantes para coordinar actividades grupales, resolver situaciones organizacionales y participar en procesos colaborativos de toma de decisiones (véase figura 3).

*Figura 3. Comparación de puntajes pretest y postest de la dimensión liderazgo*




*Nota. Datos obtenidos del cuestionario Likert (Carhuancho et al., 2014).*

### *4.3.3. Comunicación*

La dimensión comunicación obtuvo 1775 puntos durante el pretest, evidenciando limitaciones relacionadas con claridad comunicativa, escucha activa y expresión asertiva dentro de los equipos de trabajo. Después de la implementación del programa *Horizons of Success*, la dimensión comunicación alcanzó un puntaje de 1820 puntos en el postest, registrando un incremento de 45 puntos (véase tabla 5). El análisis detallado por ítems correspondiente a la dimensión comunicación puede consultarse en el anexo 5.

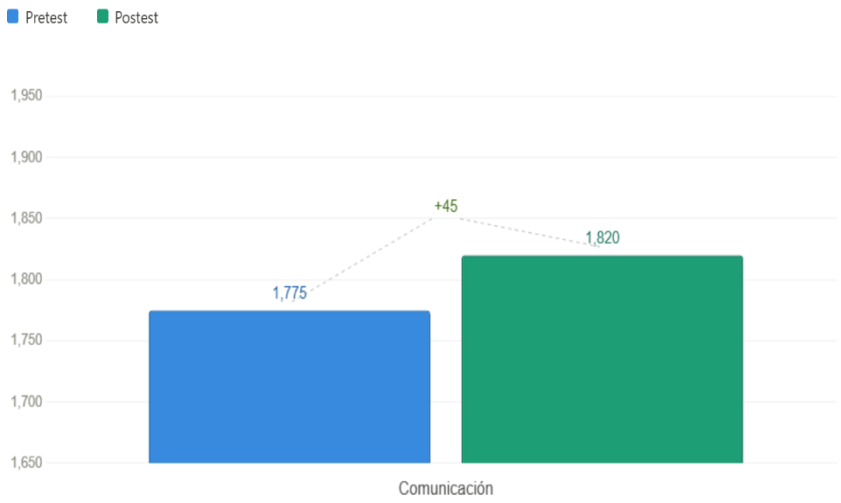
**Tabla 5. Comparación pretest y postest de la dimensión comunicación**

| Habilidad | Pre test | Post test | Diferencia |
|---|---|---|---|
| Comunicación | 1775 | 1820 | +45 |

Nota: Datos obtenidos del cuestionario Likert, (Carhuancho et al., 2014)

La comparación entre pretest y postest evidencia una mejora en habilidades relacionadas con comunicación interpersonal, interacción colaborativa y expresión asertiva. Los resultados sugieren que las dinámicas grupales y actividades desarrolladas durante el programa favorecieron procesos de comunicación más claros y funcionales dentro del contexto organizacional. Asimismo, el fortalecimiento de esta dimensión incidió positivamente en la coordinación de equipos y en la construcción de procesos de toma de decisiones más participativos y colaborativos (véase figura, 4).

*Figura 4. Comparación de puntaje pretest y postest de la dimensión comunicación*




*Nota. Datos obtenidos del cuestionario Likert (Carhuancho et al., 2014).*

### 4.4. Comparación global de resultados pretest y postest

La comparación general de resultados evidencia una mejora favorable en las tres dimensiones intervenidas mediante el programa de coaching ejecutivo y de equipo *Horizons of Success*. La dimensión que presentó el mayor incremento fue inteligencia emocional, seguida de liderazgo y comunicación. Estos resultados permiten identificar que el programa de intervención tuvo mayor impacto en habilidades relacionadas con regulación emocional y liderazgo organizacional, competencias fundamentales para mejorar procesos de interacción interpersonal y toma de decisiones dentro del contexto hotelero (véase tabla 6).

**Tabla 6. Comparación pretest y postest de las habilidades blandas intervenidas**

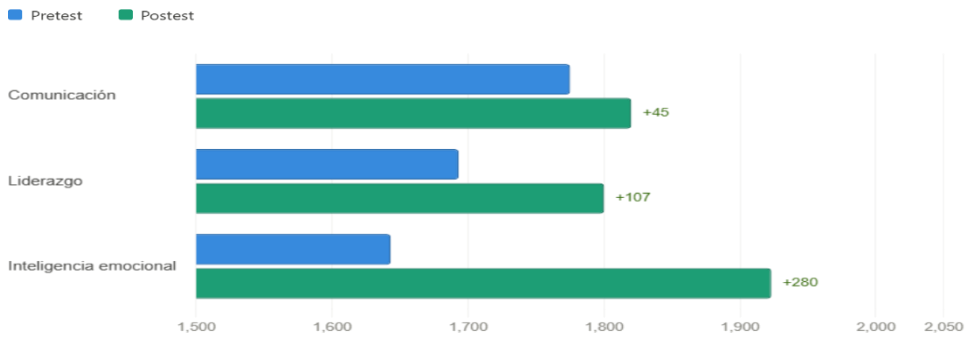
| Habilidad | Pre test | Post test | Diferencia |
|---|---|---|---|
| Comunicación | 1775 | 1820 | + 45 |
| Liderazgo | 1693 | 1800 | + 107 |
| Inteligencia emocional | 1643 | 1923 | + 280 |

Nota: Datos obtenidos del cuestionario Likert, (Carhuancho et al., 2014)

La representación gráfica evidencia visualmente el incremento obtenido en las tres habilidades blandas intervenidas durante el programa *Horizons of Success.* La dimensión inteligencia emocional presentó el mayor incremento de puntaje, lo cual sugiere que las estrategias relacionadas con regulación emocional, empatía y manejo del estrés tuvieron un impacto favorable dentro del entorno organizacional. Por otra parte, liderazgo y comunicación también mostraron mejoras posteriores a la implementación del programa, evidenciando cambios positivos relacionados con coordinación grupal, interacción interpersonal y procesos colaborativos (véase figura 5).

**Figura 5**

*Comparación global pretest y postest de habilidades intervenidas*




*Nota. Datos obtenidos del cuestionario Likert (Carhuancho et al., 2014).*

### 4.5. Incidencia de habilidades blandas en la toma de decisiones

Uno de los objetivos centrales de la investigación consistió en analizar la incidencia del fortalecimiento de habilidades blandas en la efectividad de la toma de decisiones dentro del contexto organizacional. Durante el desarrollo de las actividades prácticas, ejercicios reflexivos y dinámicas grupales implementadas en el programa *Horizons of Success*, se observaron mejoras relacionadas con:

- Mayor capacidad de análisis,
- Disminución de respuestas impulsivas,
- Incremento de la comunicación colaborativa,
- Mejor coordinación grupal,
- Mayor disposición para resolver problemas organizacionales de manera conjunta.

El fortalecimiento de habilidades relacionadas con inteligencia emocional permitió que los participantes enfrentaran situaciones laborales con mayor control emocional y capacidad de reflexión antes de emitir decisiones. Asimismo, las mejoras observadas en liderazgo y comunicación favorecieron procesos organizacionales más colaborativos, especialmente en actividades relacionadas con coordinación de equipos y resolución de conflictos.

Los hallazgos sugieren que el coaching ejecutivo y de equipo incidió positivamente en tres dimensiones principales de la toma de decisiones:

Calidad de la decisión. Se observó una mejora en la capacidad para analizar situaciones desde múltiples perspectivas antes de actuar.

Oportunidad. Los participantes mostraron mayor seguridad y rapidez para responder frente a situaciones laborales complejas.

Eficacia. Las decisiones tomadas durante las actividades prácticas evidenciaron una mayor orientación hacia la resolución efectiva de problemas y el trabajo colaborativo.

### 4.6. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación son consistentes con la hipótesis de que la implementación del programa de coaching ejecutivo y de equipo Horizons of Success se asoció con una mejora observable en habilidades blandas clave en colaboradores de los comités

ejecutivo y operativo del sector hotelero de lujo en México. Las tres dimensiones intervenidas (inteligencia emocional, liderazgo y comunicación) registraron incrementos en sus puntajes postest, siendo la inteligencia emocional la que evidenció el mayor avance (+280 puntos), seguida del liderazgo (+107 puntos) y la comunicación (+45 puntos). Dado que el diseño empleado (preexperimental, de un solo grupo, sin grupo control) no permite descartar la influencia de factores externos concurrentes, estos hallazgos deben interpretarse como una asociación consistente entre la intervención y el cambio observado, y no como evidencia causal definitiva. Aun con esta limitación metodológica, los resultados se articulan con un cuerpo sólido de evidencia empírica y conceptual que se analiza a continuación.

En primer lugar, los resultados relativos a la inteligencia emocional son consistentes con lo documentado por Carmona et al. (2015), quienes señalan que el desarrollo de esta competencia incide directamente en la calidad del desempeño laboral al facilitar la gestión de las emociones propias y la comprensión de las ajenas. En el contexto de la hotelería de lujo, donde las interacciones humanas son continuas y emocionalmente demandantes, este hallazgo adquiere especial relevancia. Pineda y Fusté-Forné (2024) corroboran esta perspectiva al documentar que la inteligencia emocional constituye un factor determinante para el éxito organizacional en empresas hoteleras, dado que condiciona la capacidad de los líderes para resolver situaciones de alta complejidad con ecuanimidad y criterio. Asimismo, Pereda et al. (2018) subrayan que la inteligencia emocional como habilidad directiva no solo fortalece el clima laboral, sino que también mejora la coherencia en la toma de decisiones. La magnitud del incremento registrado en esta dimensión sugiere que el programa logró generar un proceso genuino de autoconciencia emocional en los participantes, lo cual se alinea con el planteamiento de Whitmore (2018), quien concibe el coaching como el proceso de liberar el potencial individual para maximizar el desempeño a través del aprendizaje reflexivo.

En segundo lugar, los avances registrados en liderazgo son congruentes con los postulados de Navarro-Corona (2016) y Bernal et al. (2018), quienes destacan que el liderazgo transformacional se construye sobre la capacidad del directivo para motivar, generar confianza e inspirar el desarrollo de su equipo. Los resultados del postest indican que los participantes fortalecieron su capacidad de influencia, el manejo del control grupal y la proyección de una visión de crecimiento compartida. Estos avances son coherentes con lo reportado por Gorrochotegui et al. (2014), quienes, en un estudio con diseño pretest-postest aplicado a equipos directivos en Chile, documentaron cambios favorables en el ejercicio del liderazgo tras una intervención de coaching estructurada.

En el ámbito de la hospitalidad, Kim et al. (2023) refuerzan esta evidencia al documentar que el liderazgo transformacional mejora el desempeño del personal de servicio en hoteles, lo que sitúa el fortalecimiento de esta competencia como una prioridad estratégica para el sector. La incidencia del coaching en este resultado es consistente con los planteamientos de Vidal-Salazar et al. (2011), quienes demostraron que las intervenciones de coaching estructuradas elevan significativamente la capacidad de los directivos para implementar planes de mejora organizacional.

En tercer lugar, aunque el incremento en comunicación fue el menos pronunciado de las tres dimensiones (+45 puntos), su relevancia no debe subestimarse. Becerra (2021) señala que la comunicación constituye una estrategia vital para la industria hotelera, dado que impacta directamente en la gestión del servicio al cliente y en la coordinación de equipos. En el mismo sentido, Lema et al. (2017) subrayan que la comunicación organizacional efectiva es condición necesaria para la resolución de conflictos y el alineamiento de los equipos hacia objetivos comunes. El menor incremento observado en esta dimensión —en contraste con inteligencia

emocional y liderazgo— puede explicarse, parcialmente, por el hecho de que la evaluación diagnóstica inicial ya identificaba la comunicación como una de las habilidades con puntaje relativamente más alto en el pretest, lo que acota el margen de mejora observable en el corto plazo. Este fenómeno se conoce en la literatura metodológica como efecto techo y ha sido documentado en estudios similares de intervención (Hernández et al., 2006). No obstante, se identificaron avances cualitativos en la comunicación asertiva y en el manejo de conversaciones difíciles, lo que representa un avance relevante para la función directiva en entornos de alta exigencia operacional.

Desde una perspectiva integral, la evaluación diagnóstica inicial permitió identificar que la capacidad de escucha (1949 puntos), la resolución de conflictos (1905 puntos) y la autoconfianza (1872 puntos) constituían las fortalezas relativas del grupo, mientras que la comunicación (1775 puntos), el liderazgo (1693 puntos) y la inteligencia emocional (1643 puntos) representaban las áreas de mayor oportunidad de desarrollo. Este diagnóstico sustentó la selección de las tres dimensiones intervenidas y es coherente con lo que Sulca (2022) y Herrera y Rojas (2022) documentan en sus estudios sobre la brecha existente entre las habilidades blandas que poseen los trabajadores y las que demanda el entorno organizacional contemporáneo. A su vez, Intriago Molina et al. (2025) documentaron que existe una brecha significativa entre las competencias demandadas por los empleadores y las desarrolladas durante la formación académica, lo que justifica la pertinencia de programas de intervención como el que se implementó en esta investigación.

El diseño metodológico de investigación-acción, sustentado en el ciclo heurístico de Kurt Lewin, permitió que la intervención respondiera de manera dinámica a las necesidades específicas del contexto hotelero. Este enfoque es coherente con lo propuesto por Jiménez-López et al. (2020), quienes documentan que el coaching contribuye al desarrollo de niveles más

elevados de conciencia en los directivos, lo que amplía su capacidad para evaluar situaciones con mayor objetividad y tomar decisiones de forma más asertiva. En este sentido, los resultados de la presente investigación aportan evidencia empírica que apoya la hipótesis de que el fortalecimiento de habilidades blandas a través del coaching incide positivamente en la calidad, oportunidad y eficacia de la toma de decisiones organizacionales.

Finalmente, los resultados obtenidos son congruentes con los postulados de Lotito (2025), quien señala que el coaching constituye una poderosa herramienta de aprendizaje, desempeño y crecimiento que opera mediante la facilitación de cambios cognitivos, emocionales y conductuales en los participantes. Del mismo modo, Vela Ramírez y Flórez Duarte (2025) documentan que el coaching gerencial genera impactos organizacionales medibles, particularmente en contextos donde la gestión del talento humano es determinante para la sostenibilidad del negocio. En síntesis, el programa *Horizons of Success* se asoció con una intervención eficaz para el desarrollo de competencias blandas esenciales en el sector hotelero de lujo en México, lo que refuerza el potencial del coaching como herramienta estratégica de transformación organizacional cuando se implementa de manera sistemática, contextualizada y con una base diagnóstica sólida.

# Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

## 5.1. Conclusiones

El presente estudio evidencia una asociación consistente entre la implementación del programa de coaching ejecutivo y de equipo *Horizons of Success* en colaboradores de los comités ejecutivo y operativo del sector hotelero de lujo en México y el fortalecimiento de habilidades blandas clave para la efectividad en la toma de decisiones organizacionales. Dado el diseño preexperimental de un solo grupo empleado, sin comparación con un grupo control, estos hallazgos deben leerse como evidencia de mejora observada tras la intervención, dentro de un proceso de investigación-acción, y no como prueba causal en sentido estricto.

Los resultados post-intervención mostraron un cambio positivo y medible en las tres dimensiones intervenidas. La inteligencia emocional registró el incremento más pronunciado, al pasar de 1,643 a 1,923 puntos (+280); el liderazgo aumentó de 1,693 a 1,800 puntos (+107); y la comunicación, de 1,775 a 1,820 puntos (+45). Estos avances son coherentes con la hipótesis de que el fortalecimiento de la inteligencia emocional incide en la capacidad de los participantes para gestionar sus emociones y las de su equipo en contextos de alta exigencia, lo que se asocia con decisiones más reflexivas y coherentes con los valores institucionales. El incremento en liderazgo es congruente con una mejora en la capacidad de influencia, la autorresponsabilidad y la proyección de una visión compartida. Si bien el avance en comunicación fue el menos pronunciado, se identificaron mejoras cualitativas en la comunicación asertiva y en el manejo de conversaciones difíciles.

El diseño e implementación del programa, basado en una metodología integral de talleres teórico-prácticos, permitió una apropiación efectiva de las competencias que sustentan el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva. Adicionalmente, se promovió el desarrollo de la autoconciencia emocional y la escucha activa, generando un clima de confianza y

colaboración en los equipos evaluados. Estos resultados son consistentes con la premisa de que el coaching, cuando se implementa de manera contextualizada, sistemática y con una base diagnóstica sólida, constituye una estrategia eficaz para el desarrollo profesional y organizacional en sectores que demandan atención personalizada y alta capacidad de adaptación.

No obstante, los avances registrados, persisten oportunidades de mejora en la dimensión comunicativa, especialmente en el manejo de conversaciones difíciles y la gestión de la diversidad emocional. Este hallazgo indica que una sola intervención, por bien diseñada que esté, no agota el potencial de desarrollo de esta competencia, por lo que su fortalecimiento debe concebirse como un proceso continuo y no como una acción formativa aislada.

Es importante reconocer que la ausencia de un grupo control constituye una limitación metodológica que restringe la generalización de los resultados. En consecuencia, las conclusiones deben interpretarse en el contexto específico de la muestra estudiada —108 colaboradores de hoteles de cinco estrellas en la Riviera Maya, Cancún y Los Cabos— sin que ello invalide la solidez de los hallazgos ni la pertinencia de la intervención diseñada. Futuras investigaciones podrían incorporar un diseño cuasiexperimental con grupo control, así como instrumentos de seguimiento longitudinal que permitan evaluar la permanencia de los cambios a mediano y largo plazo.

En síntesis, esta investigación aporta evidencia empírica que valida el coaching como herramienta estratégica de transformación organizacional en la industria de la hospitalidad de lujo en México, y abre líneas de investigación futura orientadas a profundizar en el impacto del desarrollo de habilidades blandas sobre la efectividad decisional, la satisfacción laboral y la calidad del servicio en entornos de gran turismo.

Es necesario señalar como limitación metodológica que el diseño preexperimental de un solo grupo, sin comparación con un grupo control, no permite descartar la influencia de variables

externas concurrentes (por ejemplo, cambios organizacionales simultáneos o el propio paso del tiempo) sobre los resultados observados. En consecuencia, las conclusiones aquí presentadas se formulan en términos de asociación consistente y mejora observada tras la intervención, y no como relaciones causales comprobadas, lo cual es coherente con el alcance de un estudio enmarcado en un proceso de investigación-acción.

**5.2. Recomendaciones**

Con base en los hallazgos obtenidos en esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas orientadas a la institucionalización del coaching en el sector hotelero de lujo en México.

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda institucionalizar programas de coaching ejecutivo y operativo orientados al desarrollo continuo de habilidades blandas, con énfasis en la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación asertiva como pilares de la efectividad decisional. La evidencia empírica de esta investigación respalda la pertinencia de integrar estas intervenciones de manera sistemática dentro de los planes de formación y desarrollo humano de las organizaciones hoteleras.

Los datos evidencian la necesidad de formar a los integrantes de los comités ejecutivo y operativo como agentes estratégicos internos capaces de potenciar competencias que faciliten la resolución de conflictos, la inteligencia emocional y la colaboración transversal entre áreas, con el objetivo de fortalecer la estructura organizacional del sector y reducir la dependencia de consultores externos para el desarrollo del talento.

Con base en los resultados del programa *Horizons of Success*, se sugiere integrar el coaching con otras modalidades formativas —como el mentoring y la capacitación técnica— para generar procesos de aprendizaje multidimensional que respondan a las demandas específicas del contexto laboral y promuevan la innovación continua. La combinación de herramientas de

desarrollo puede fortalecer la capacidad de los directivos para tomar decisiones con mayor asertividad y criterio.

A partir de la experiencia diagnóstica de esta investigación, se propone implementar evaluaciones periódicas y sistemáticas de las habilidades blandas mediante el instrumento validado por Carhuancho et al. (2019), a fin de identificar áreas de oportunidad y ajustar los programas formativos con base en evidencia empírica, garantizando así la pertinencia y eficacia de las intervenciones en cada ciclo de formación.

Los hallazgos evidencian que la comunicación fue la dimensión con menor incremento en el postest, lo que señala la necesidad de desarrollar intervenciones específicas orientadas a la mejora de las competencias comunicativas, particularmente en la gestión de conversaciones difíciles y el manejo de la diversidad emocional en equipos de trabajo. Esta área representa una prioridad estratégica para el sector dado su impacto directo en la calidad del servicio y la coordinación operativa.

Finalmente, los resultados de esta investigación sugieren la pertinencia de establecer alianzas estratégicas entre instituciones académicas y el sector empresarial hotelero para la inclusión curricular de habilidades blandas, asegurando la formación de profesionales competentes y adaptativos frente a las exigencias del mercado laboral actual. Cerrar la brecha entre las competencias demandadas por las organizaciones hoteleras y las desarrolladas durante la formación académica constituye una condición necesaria para la sostenibilidad y competitividad del sector a largo plazo.

## Referencias bibliográficas

Álvarez, M., & Obiols, M. (2009). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Revista Electrónica de Investigación en Psicología Educativa, 7* (2),877-900.[fecha de Consulta 2 de Diciembre de 2022]. ISSN: . Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293121945014

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context. Westview Press.

Anderson, N., Potočnik, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. Journal of Management. 40. 10.1177/0149206314527128.

Arenas, W., Pineda, M. y Ramírez R. (2018). test psicologico de habilidades blandas. (2024). Studocu; Studocu. https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-cayetano-heredia/psicologia-cognitiva/content-test-psicologico-de-habilidades-blandas/81964101

Becerra, M. (2021). *La comunicación: Estrategia vital para la industria hotelera.Revista ciencas administrativas(17), 074* https://doi.org/10.24215/23143738e074

Bernal, I., Lucio, D. y Pedraza, Norma. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*l. *23*( 84), Universidad del Zulia, Venezuela. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003

Botan, C. y Taylor, M. (2004). Relaciones públicas: estado del tema. Revista de Comunicación , 54(4), 645-661. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The handbook of multirater feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes* (3.ª ed.). Jossey-Bass.

Burgos Romero, C. (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía , 8(16), 47-59.

Buritica, J. (2020). El coaching como herramienta de éxito en las organizaciones [Tesis de especialidad, Fundación Universidad de América, Facultad de Educación Permanente y Avanzada, Bogotá D.C] https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8062/1/488692-2020-III-GTH.pdf

Caldas, María., Castellano, Aurora, e Hidalgo, María, (2009). Formación y orientación Laboral. Editorial Editex. España.

Carmona. P., Vargas, J, y Rosas., R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. Sapienza Organizacional , 2 (3), 53-68.

Casique, L. (2018). Impacto del coaching organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de empresas manizaleñas, una mirada desde sus directivos. [Tesis de Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia] https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/68692/1090398867.2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carhuancho, I., De la torre, J., Nolazco, F. y Sicheri, L.. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *INNOVA Research Journal*, *4*(3), 1–12. https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1013

Castañeda, Mayra R., Hernández Rabell, Lourdes, & Ramos Díaz, Jesús L.. (2016). Una práctica innovadora en la capacitación empresarial. *Revista Cubana de Educación Superior*, *35*(3), 4-14. Recuperado en 30 de noviembre de 2022, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300001&lng=es&tlng=e

Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change* (30th Anniversary Ed.). Free Press.

Del Toro Reyes, L., López Alfonzo, J. E., Rodríguez Durán, E. H., & Fernández García, J. F. (2024). Coach y coaching como opción para contribuir al desarrollo individual y organizacional. *GADE: Revista Científica, 4*(4), 72–90. https://doi.org/10.63549/rg.v4i4.490

De Haro García, José Manuel. El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. Papeles del Psicólogo, vol. 33, núm. 3, septiembre, 2012, pp. 221-226 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España

Deming, D. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. The Quarterly Journal of Economics, 132(4), 1593–1640. doi:10.1093/qje/qjx022

De, J., & Ossa, La. (2022). Habilidades blandas y ciencia Soft skills and science. https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945

Diccionario de la Real Academia Española. (2021). https://dle.rae.es/terapia

Espinoza, M. (2020). Habilidades blancas en la educación y la empresa: Mapeo sistemático. *UISRAEL Revista científica.* http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v7n2/2631-2786-rcuisrael-7-02-00039.pdf

Garcés, M. (2004). Descripción de un modelo de coaching: estudio de caso para el desarrollo de las competencias en una empresa del sector financiero [Tesis de pregrado, Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana] https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4374/131127.pdf?sequence=1

García, B. & Martín, L. (2016). *Coaching y liderazgo personal.* Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP18116.pdf&area=E

García, J. (2018). La evolución y las personas. *Claridades. Revista de filosofía, 10.* Universidad de Málaga. https://dialnet.uniroja.es

Goleman, D. (2013). *Working with emotional intelligence* (10th Anniversary Ed.). Bantam.

González, M. T., & Guerra, M. T. (2008). El trabajo en equipo en las organizaciones: Un análisis desde la teoría de la complejidad. Estudios Gerenciales, 24(103), 11-28. (Colombia)

Gorrochotegui-Martell, A., Torres-Escobar, G., & Vicente-Mendoza, I. (2014). Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar. Educación y Educadores, 17(1), 111-131.

Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicologia Escolar e Educacional* [online]. *23* [Accedido 2 Deciembre 2022], e186464. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>. Epub 05 Ago 2019. ISSN 2175-3539. https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464.

Heredia Llatas, Flor Delicia, & Angulo Corcuera, Carlos Antonio. (2020). Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una universidad privada de Lambayeque, 2019. *Revista Universidad y Sociedad*, *12*(4), 73-83. Epub 02 de agosto de 2020. Recuperado en 30 de noviembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400073&lng=es&tlng=es

Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill. 2006.

Intriago Molina, G. V., Cedeño Choez, P. J., Loor Solórzano, R. M., Sánchez Arteaga, A. A., & San Andrés Hormaza, D. C. (2025). La influencia de las habilidades blandas en el éxito profesional: una revisión teórica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9*(3), 2237–2257. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17845

Ismail, S., & Mohammed, D. S. (2015). Employability Skills in TVET Curriculum in Nigeria Federal Universities of Technology. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 204, 73-80. 10.1016/j.sbspro.2015.08.111

Jiménez-López, A. F., Vásquez-Varela, M. P., & Ramírez Henao, D. (2020). Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales. *RHS: Revista Humanismo y Sociedad*, *8*(1), 66–80. https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a05

Kim, J.-K., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2023). *The impact of transformational leadership on service employees in the hotel industry*. Behavioral Sciences, 13(9), 731. https://doi.org/10.3390/bs13090731

Labourdette, S. y Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. *Orientación y sociedad, 10*, 00. Recuperado en 29 de noviembre de 2022, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-88932010000100001&lng=es&tlng=es.

Lema, L., Paredes, M., Román,W., y Teran, M., (2017). *Comunicación organizacional*. http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf

Ley, R. (2012). Consultoría Basada en Análisis de Decisiones para Pequeñas Empresas. *Revista Upicsa*. https://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/2125.pdf

Lind, D. A. (2019). Estadística aplicada a los negocios y a la economía

Rodríguez, M. (2005). *El taller: una estrategia para aprender, enseñar e investigar 1*. https://die.udistrital.edu.co/sites/default/files/doctorado_ud/publicaciones/taller_una_estrategia_para_aprender_ensenar_e_investigar_0.pdf

Lotito, F. (2025). Coaching: una poderosa herramienta de aprendizaje, desempeño y crecimiento. *Revista Honoris Causa*, *17*(1), 188–212. https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/596

Maldonado, M., Sánchez, T. y Mendoza, G. (2014). Coaching, equipos de trabajo y aprendizaje en organizaciones universitarias. *Revista educare. 19* (2) https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/135

Manchola, C. (2011). El trabajo en equipo como una acción estratégica en la empresa actual. [Tesis de Master, Facultad de ciencias del trabajo, Universidad de Murcia] https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=6ecd0d63-ce0c-49eb-b03c-cba98aa24cf1&groupId=15559

Marín, P. (2020). Propuesta de modelo de coaching para hotel cuatro estrellas. [Tesis de Maestría en Administración e Innovación del Turismo, Instituto Politécnico Nacional] https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/30204/Tesis_B180400_Mar%C3%ADn%20Col%C3%ADn%20Paola_MAIT_EST_IPN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Matos, O. y Gutiérrez, A. (s.f). Habilidades blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. Universidad de Santiago de Chile

Matos, Yuraima, Pasek, Eva y Rojas, Alexis (2014). Actividades para favorecer la participación de los padres y representantes en el preescolar. Revista Sustentabilidad al Día. Año 2014, Nº. 1. UVM, Valera, Trujillo, Venezuela. (Pp. 1-21).

Mediomundo N., C., & Lira Durán, P. (2022). Elementos teóricos del coaching organizacional para construir un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, *4*(7), 210–230. https://doi.org/10.38186/difcie.47.13

Mejía Chiang, C., & Jáuregui Machuca, K. (2020). Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. Revista Universidad & Empresa, 22(39), 1-26. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/ empresa/a.7977

Navarro-Corona, C., (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. Revista Educación, 40 (1),53-66.[fecha de Consulta 2 de Diciembre de 2022]. ISSN: 0379-7082. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204004

Ortega Guizado, R., (2012). El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos. Sophia, Colección de Filosofía de la Educación, (13),177-198.[fecha de Consulta 1 de Diciembre de 2022]. ISSN: 1390-3861. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441846102008

Otero, M., y Miranda, P. (2017). "Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia". Revista de Ciencias Sociales, Vol. 22, No. 2, pp. 20-30. [Online] Disponible en: http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rcs/article/view/22137

Paulus, P., y Nijstad, B.(2003). Group creativity: Innovation through collaboration. Oxford University Press.

Pereda, F., López, T y González, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España) Nóesis. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. *27*(53), pp. 98-120, 2018 **DOI:** https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5

Pérez Guerra, Yudelquis, Reyes Fonseca, Alfredo Luís, Matos Vítores, Herminia de la Caridad, & de la Guardia Casate, Ana Leonor. (2019). Coaching. Importancia del docente-coach. *Multimed*, *23*(2), 364-385. Recuperado en 30 de noviembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1028-48182019000200364&lng=es&tlng=es.

Piedras, F. (s.f). El impacto de la formación en coaching entre los Directores de Hotel Españoles de Meliá Hotels International S.A. *International Journal of World of Tourism, 1*(1), 2 https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77055/El%20impacto%20de%20la%20formaci%C3%B3n%20en%20coaching%20entre%20los%20directores%20de%20hotel.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pineda, M.& Fusté-Forné (2024). *Inteligencia emocional para el éxito de una empresa hotelera. Revista Turismo y sociedad Vol. 34*, 127-147. https://doi.org/10.18601/01207555.n34.05

Podesta, L., Vigo, E., Ponce, D. y Romero, S. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, *24*(87), pp. 904-921. https://www.redalyc.org/journal/290/29060499017/29060499017.pdf

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465. doi:10.1177/1080569912460400

Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, *73*(4), 593–600. https://doi.org/10.1037/amp0000334

Santos, M., Ribeiro D. (2020). Coaching: Un breve análisis histórico, conceptual y práctico del método. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Año 05, Ed. 07,

Vol. 04, págs. 171 a 195. Julio de 2020. ISSN: 2448-0959, Enlace de acceso: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia-es/analisis-historico

Seligman, M. E. P. (2018). *The hope circuit: A psychologist's journey from helplessness to optimism*. PublicAffairs.

Sinek, S. (2017). *Find your why: A practical guide for discovering purpose for you and your team*. Portfolio

Solano Villón, J. L., & Castro Loor, D. S. (2024). Coaching organizacional: una herramienta estratégica en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San José de Ancón, 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5*(3), 444–454. https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2049

Suárez, M. (2020). Aplicar técnicas de coaching en la empresa: ¿es posible y apareja resultados positivos?. Universidad Católica del Uruguay. *Revista Científica Internacional – 7* (1) https://dialnet.uniroja.es

Suarta, I. M., Suwintana, I. K., Sudhana, I. F. P., & Hariyanti, N. K. D. (2017). Employability skills required by the 21st century workplace: A literature review of labor market demand. Atlantis Press, 102(Ictvt), 337-342. 10.2991/ictvt-17.2017.58

Sukhoo, A., Barnard, A., Eloff, M., & Van der Poll, J. A. (2005). Accommodating soft skills in software project management. Issues in Informing Science and Information Technology, 2, 691–703. Retrieved from http://umkn dsp01.unisa.ac.za/handle/10500/4919%5Cnhttp://www.markmcphee.talktalk.net/production_process/papers/soft_skills_in_project_management.pdf

Sulca C. (2022). Demanda de trabajadores con habilidades blandas y nivel de empleabilidad de egresados universitarios. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración. 6 (22), 135-145. https://www.redalyc.org/journal/6219/621972234001/621972234001.pdf

Universidad de las Américas y el Caribe. (2021) ¿Qué son las habilidades blancas y duras? https://unac.edu.mx/2021/06/17/que-son-las-habilidades-blandas-y-duras/

Taylor M y Kent, M. (2014). Compromiso dialógico: aclarar conceptos fundamentales. Revista de investigación de relaciones públicas, 26(5), 384-398. https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106

Torrejano, U. P., & Rodríguez, O. A. G. (2015). La creatividad e innovación aplicadas a las empresas como generadoras de alta producción. Revista FACCEA, Vol. 5, No.1, pp. 44-52. [Online] Disponible en: http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/viewFile/411/405

Vázquez, S., Bernal, J, & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12* (5),79-97: . Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004

Vela Ramírez, O. L., & Flórez Duarte, M. (2025). Coaching gerencial en la era moderna y su impacto en las organizaciones. *CITAS: Ciencia, Innovación, Tecnología, Ambiente y Sociedad, 11*(1), 64–80. https://doi.org/10.15332/24224529.10501

Vidal-Salazar, M. D., Cordón-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. Universia Business Review, (31), 82-101.

Vieira, J., Sánchez Ruiz, L., & Pizarro, S. (2024). Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística: una investigación empírica. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *15*(29).

Whitemore, J. (2018). Coaching for performance, el método para mejorar el rendimiento de las personas. http://america.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/Coaching_-El-me%CC%81todo-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas-John-Whitmore.pdf

Zaracho Gamarra, J. E., & Aquino Prieto, L. A. (2024). Influencia de las habilidades blandas en la productividad del personal en las empresas. Estudio de caso. BRISTOL S.A. Sucursal Pilar. Año 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(5), 5229–5247. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13970

# Anexos

## Anexo 1. Cuestionario de habilidades

Estimado gerente:

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar los datos de las habilidadesgerenciales que usted practica en su desempeño profesional. En tal sentido se solicita su colaboración seria y responsable para contestar las preguntas, cabe precisar que no existerespuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio.

| Nro. | Ítem | Nunca | Casi | A veces | siempre |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Ud. Se capacita constantemente en habilidades blandas | | | | |
| 2. | Ud. Cuando va a negociar recopila información sobre su contraparte | | | | |
| 3. | Ud. Averigua antes de la negociación lo que ofrece la competencia | | | | |
| 4. | Ud. Soluciona conflictos previa negociación | | | | |
| 5. | Ud. Controla sus impulsos emocionales | | | | |
| 6. | Ud. Controla el estrés en su desempeño laboral | | | | |
| 7. | Ud. Realiza sus actividades con normalidad independientemente de sus emociones | | | | |
| 8. | Ud. Trata de mantener la calma a pesar de la situación | | | | |
| 9. | Ud. Toma las decisiones con total seguridad | | | | |
| 10. | Ud. Tiene plena confianza en sus capacidades | | | | |
| 11. | Ud. Tiene paciencia con las personas que tardan en realizar su tarea | | | | |
| 12. | Ud. Se deja influencia por los cambios de emociones de su entorno | | | | |

13. Ud. Brinda confianza para que sus colaboradores dialoguen con su persona
14. Ud. Trata de entender a sus colaboradores ante una situación
15. Ud. Considera los sentimientos de las personas para la toma de decisiones
16. Ud. Desarrolla nuevos productos para lograr el posicionamiento de la empresa
17. Ud. Desarrolla nuevos productos para lograr rentabilidad
18. Ud. Ha implementado en el último año nuevos productos para la empresa
19. Ud. Ha implementado en los últimos 5 años nuevos productos para la empresa
20. Ud. Esta actualmente pensando en nuevos productos
21. Ud. Evalúa varias alternativas para la solución de los problemas
22. Ud. Ante un problema asume una actitud constructiva y aprende de ellos
23. Ud. Para solucionar un problema considera las sugerencias de sus colaboradores
24. Ud. Ante un problema de su personal procura solucionarlo con prontitud
25. Ud. Ante un problema asume una actitud drástica

Fuente: Carhuancho, Nolazco, De la Torre y Sicheri (2019).

Se presenta como alternativa el segundo cuestionario validado por El instrumento se basa en el trabajo realizado por Arenas, Pineda y Ramírez (2018)

**Anexo 2. Cuestionario autoevaluativo de habilidades blandas**

Este es un cuestionario de autoevaluación donde usted nos podrá ayudar a determinar las inclinaciones comportamentales de los estudiantes de ingeniería industrial jornada especial. Deberá valorar de 1 a 5 en qué grado se siente identificado con la afirmación, siendo:

1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni acuerdo ni desacuerdo

4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Recuerde que ninguna respuesta es buena o mala. Todo esto es un proceso de caracterización donde se espera la mayor sinceridad posible en sus respuestas, los datos aquí consignados son confidenciales y no serán compartidos con otras personas,si tiene dudas no dude en consultar al evaluador.

**1. Innovación**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Lo que más me gusta son las situaciones, las ideas y las personas originales | | | | | |
| 2. Genero un valor agregado en todas las actividades que emprendo | | | | | |
| 3. Obtengo los mejores rendimientos si puedo trabajar siempre en nuevas actividades o proyectos | | | | | |
| 4. Me aburren las actividades repetitivas | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

**2. Resolución de conflictos**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ante un problema, selecciono la información importante y estoy en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en su solución | | | | | |
| 2. Analizo en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente | | | | | |
| 3. Exploro varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una | | | | | |
| 4. Defino y valoro los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir alternativa | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

**3. Liderazgo**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Distribuyo las tareas y responsabilidades dentro del grupo | | | | | |
| 2. Tiendo a convencer a los demás de mis ideas | | | | | |
| 3. Tiendo a querer mantener el control del grupo | | | | | |
| 4. Me interesa una carrera profesional sobre todo si consiste en tareas demando y guía | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

**4. Autoconfianza**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Muestro seguridad a la hora de tomar decisiones | | | | | |
| 2. Me siento seguro cuando hablo con personas más capacitadas | | | | | |
| 3. Soy consecuente con mis decisiones | | | | | |
| 4. Tengo confianza en mis propias capacidades | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

**5. Inteligencia emocional**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Reacciono equilibradamente ante situaciones conflictivas | | | | | |
| 2. Soy paciente con mis limitaciones y con las de las demás personas | | | | | |
| 3. Mantengo un ánimo estable, sin variaciones, ante los cambios que ocurren en mi entorno y circunstancias | | | | | |
| 4. soy sensible ante los cambios de humor de los demás, reaccionando con Naturalidad | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

**6. Comunicación**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Animo a las personas de mi entorno a que den sus opiniones | | | | | |
| 2. Cuando transmito un mensaje me aseguro de que el otro lo ha comprendido | | | | | |
| 3. Adapto el lenguaje y estilo de comunicación a la persona a las que me dirijo | | | | | |
| 4. Afronto las conversaciones de forma clara, sincera y efectiva | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

**7. Trabajo en equipo**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Me gusta trabajar con otras personas | | | | | |
| 2. Prefiero trabajar en grupo que solo | | | | | |
| 3. Prefiero colaborar a competir | | | | | |
| 4. En mis relaciones con los demás tiendo a evitar los conflictos | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

**8. Capacidad de escucha**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Al mantener una conversación, escucho todo el mensaje sin interrumpir | | | | | |
| 2. Estoy atento al lenguaje no verbal | | | | | |
| 3. En conversación, resumo lo que he entendido para aclarar la comprensión | | | | | |
| 4. Introduzco expresiones como “cuéntame”, “explícame”, “descríbeme”, para obtener más información de la otra persona | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

## Anexo 3. Cartas de consentimiento informado

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

*Programa de Encuestas sobre Coaching y Desarrollo Organizacional*

---

| | |
|---|---|
| **Fecha:** _____ | **Folio:** _____ |

**Estimado/a participante:**

Por medio de la presente, se le invita a participar en el Programa de Encuestas sobre Coaching Ejecutivo y Desarrollo Profesional. Antes de aceptar, es importante que lea detenidamente la siguiente información.

### 1. Objetivo del estudio

Las encuestas tienen como propósito evaluar la efectividad de las sesiones de coaching, identificar áreas de mejora en el desarrollo de liderazgo y bienestar laboral, y diseñar programas personalizados que fortalezcan las competencias del equipo de trabajo.

### 2. Participación voluntaria

Su participación es completamente voluntaria. Usted puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse del proceso en cualquier momento, sin que ello tenga consecuencia alguna sobre su situación laboral o evaluación de desempeño.

### 3. Confidencialidad y protección de datos

Toda la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad y en cumplimiento con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP). Los datos serán utilizados exclusivamente con fines estadísticos y de mejora institucional, y no se compartirá información individual identificable con terceros.

### 4. Acceso a los resultados

Los resultados agregados y anonimizados del estudio estarán disponibles para los participantes a través del canal de comunicación interno que se indique oportunamente. Asimismo, se realizará una sesión informativa grupal dentro de los 30 días naturales posteriores al cierre de la encuesta.

### 5. Contacto y consultas

Para cualquier pregunta relacionada con esta encuesta o el programa de coaching, puede comunicarse con el área de Recursos Humanos a través de los canales oficiales de la organización.

## DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Habiendo leído y comprendido la información anterior, y teniendo la oportunidad de realizar preguntas que han sido respondidas a mi satisfacción, declaro que:

- ✓ He leído y entendido la información contenida en esta carta.
- ✓ Mi participación es voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento.
- ✓ Autorizo el uso de mis respuestas con fines de mejora organizacional, en forma anonimizada.
- ✓ Comprendo que tendré acceso a los resultados agregados del estudio.

| | | |
|---|---|---|
| **Nombre y Firma del Participante** | | **Nombre y Firma del Responsable** |
| Puesto: _____ | | Área: _____ |

**Anexo 4. Distribución detallada por ítems a cada una de las dimensiones estudiadas**

Distribución de respuestas por grado de identificación y puntaje total en inteligencia emocional

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | | | 35 | 44 | 29 | 426 |
| Pregunta 2 | | | 13 | 63 | 32 | 451 |
| Pregunta 3 | 20 | 30 | 12 | 15 | 31 | 331 |
| Pregunta 4 | 47 | 13 | | 48 | | 265 |
| Pregunta 5 | 73 | 15 | 2 | 15 | | 169 |
| | | | | | | 1643* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles. Fuente: Elaboración propia.

*Distribución completa de respuestas y puntaje total por ítem en la dimensión de innovación*

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | | | 19 | 48 | 41 | 454 |
| Pregunta 2 | | | 24 | 69 | 15 | 423 |
| Pregunta 3 | | | 11 | 64 | 33 | 454 |
| Pregunta 4 | | | 13 | 35 | 60 | 479 |
| | | | | | | 1810* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles. Fuente: Elaboración propia.

*Distribución completa de respuestas y puntaje total por ítem en la dimensión de comunicación*

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | 7 | 7 | | 51 | 43 | 440 |
| Pregunta 2 | | | 7 | 71 | 30 | 455 |
| Pregunta 3 | | | | 55 | 53 | 485 |
| Pregunta 4 | | 21 | 41 | | 46 | 395 |
| | | | | | | 1775* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles. Fuente: Elaboración propia.

*Distribución completa de respuestas y puntaje total por ítem en la dimensión trabajo en equipo*

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | | | 9 | 53 | 46 | 469 |
| Pregunta 2 | | | 34 | 32 | 42 | 440 |
| Pregunta 3 | | | | 67 | 41 | 473 |
| Pregunta 4 | | 5 | 10 | 53 | 40 | 452 |
| | | | | | | 1834* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles. Fuente: Elaboración propia.

*Distribución completa de respuestas y puntaje total por ítem en la dimensión liderazgo*

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | | | 30 | 58 | 20 | 422 |
| Pregunta 2 | | | 20 | 35 | 53 | 465 |
| Pregunta 3 | | | 57 | 14 | 37 | 412 |
| Pregunta 4 | | | 53 | 40 | 15 | 394 |
| | | | | | | 1693* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles. Fuente: Elaboración propia.

Distribución completa de respuestas y puntaje total por ítem en la dimensión autoconfianza

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | | | | 83 | 25 | 457 |
| Pregunta 2 | | | | 71 | 37 | 469 |
| Pregunta 3 | | | | 77 | 31 | 463 |
| Pregunta 4 | | | | 57 | 51 | 483 |
| | | | | | | 1872* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles. Fuente: Elaboración propia.

*Distribución completa de respuestas y puntaje total por ítem en la dimensión resolución de conflictos*

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | | | 11 | 43 | 54 | 475 |
| Pregunta 2 | | | | 61 | 47 | 479 |
| Pregunta 3 | | | | 62 | 46 | 478 |
| Pregunta 4 | | | | 67 | 41 | 473 |
| | | | | | | 1905* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles. Fuente: Elaboración propia.

*Distribución completa de respuestas y puntaje total por ítem en la dimensión capacidad de escucha*

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | | | | 67 | 41 | 473 |
| Pregunta 2 | | | | 65 | 43 | 475 |
| Pregunta 3 | | | | 42 | 66 | 498 |
| Pregunta 4 | | | | 37 | 71 | 503 |
| | | | | | | 1949* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles (véase anexo 2). Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 5. Distribución de respuestas de las habilidades blandas priorizadas después del programa *Horizons of sucess***

*Distribución de respuestas, inteligencia emocional después del programa de capacitación Horizons of Success*

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | | | 35 | 44 | 29 | 426 |
| Pregunta 2 | | | 13 | 33 | 62 | 481 |
| Pregunta 3 | | | 4 | 65 | 39 | 467 |
| Pregunta 4 | | | 10 | 51 | 47 | 469 |
| Pregunta 5 | | | | 10 | 5 | 65 |
| | | | | | | 1923* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles (véase anexo 2). Fuente: Elaboración propia.

*Distribución de respuestas, liderazgo después del programa de capacitación Horizons of Success*

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | | | 30 | 58 | 20 | 422 |
| Pregunta 2 | | | 5 | 35 | 68 | 495 |
| Pregunta 3 | | | 30 | 21 | 57 | 459 |
| Pregunta 4 | | | 13 | 40 | 45 | 424 |
| | | | | | | 1800* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles (véase anexo 2). Fuente: Elaboración propia.

*Distribución de respuestas, comunicación después del programa de capacitación Horizons of Success*

| Grado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Puntaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1 | 7 | 7 | | 51 | 43 | 440 |
| Pregunta 2 | | | 7 | 71 | 30 | 455 |
| Pregunta 3 | | | | 50 | 58 | 490 |
| Pregunta 4 | | 21 | 21 | | 66 | 435 |
| | | | | | | 1820* |

*Nota.* *Puntaje obtenido de acuerdo al grado de identificación del participante con la pregunta para un valor máximo de 2160 puntos posibles (véase anexo 2). Fuente elaboración propia

**Anexo 6. Programa de intervención Horizons of Success**

Objetivo general del programa

Fortalecer las habilidades blandas relacionadas con inteligencia emocional, liderazgo y comunicación mediante estrategias de coaching ejecutivo y de equipo.

Programa de actividades

Horizons of Success se estructura en siete módulos progresivos que abordan de manera articulada las tres dimensiones priorizadas. Los módulos uno y dos (Mind the Gap y Unblock & Unlock) trabajan el autoconocimiento y la inteligencia emocional; los módulos tres y cuatro (Reprogram & Redirect y Trust & Align Teams) desarrollan la comunicación asertiva y estratégica en equipos; los módulos cinco y seis (Liderazgo de Influencia y Positive Teams) fortalecen el liderazgo personal y la gestión del talento; y el séptimo módulo integrador consolida los aprendizajes mediante un caso práctico transversal. Esta progresión responde a una lógica pedagógica deliberada en la que el desarrollo emocional precede al comunicativo y este, a su vez, sustenta el ejercicio de un liderazgo transformador (Lotito, 2025).

Descripción de los módulos

*Modulo 1*

Para el primer módulo que tuvo como fin comprender la importancia de identificar, gestionar y canalizar las emociones propias en entornos laborales exigentes, el investigador propuso diversas actividades orientadas a fortalecer la inteligencia emocional aplicada al trabajo en equipo. Inicialmente, los participantes realizaron un análisis reflexivo de diversos casos de tipo laboral para identificar el origen de los principales conflictos prevenibles dentro de sus equipos de trabajo, analizando experiencias reales y reconociendo patrones de comportamiento repetitivos que afectan la convivencia y la productividad en el entorno hotelero.

Posteriormente, se llevó a cabo una dinámica de preguntas y respuestas centrada en la comprensión del concepto de inteligencia emocional, donde los asistentes discutieron su relevancia en contextos de alta demanda emocional como el servicio al cliente. Esta actividad se complementó con ejercicios individuales de autorreflexión para reconocer y nombrar emociones personales frecuentes en situaciones laborales cotidianas, promoviendo así el autoconocimiento y la regulación emocional.

Asimismo, a través de experiencias personales y simulaciones, se exploró el impacto que las emociones tienen en la toma de decisiones, la solución de problemas y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Se prestó especial atención a cómo los factores sociales y culturales tendrían influencia en la interpretación de emociones, la comunicación y el manejo de conflictos, fomentando una mirada intercultural y empática dentro de los equipos del sector hotelero de lujo, en la figura 4 se presenta evidencia del módulo 1.

**Figura 1**

*Gestión de las emociones*



Fuente: Elaboración propia

*Módulo 2*

Para el segundo módulo que tuvo como objetivo desarrollar la habilidad para comprender y gestionar las emociones en conjunto con los demás y así construir relaciones laborales efectivas, el investigador facilitó una serie de actividades centradas en el desarrollo de habilidades de comunicación y gestión emocional en contextos laborales del sector hotelero.

Para introducir el tema de la escucha activa, se propuso una dinámica en parejas en la que los participantes debían escuchar atentamente a su compañero durante una conversación breve, evitando interrupciones y manteniendo contacto visual. Posteriormente, se les solicitó parafrasear lo escuchado, con el fin de fortalecer su capacidad de atención y comprensión empática. Esta actividad permitió evidenciar la importancia de la escucha consciente como pilar fundamental en la interacción profesional.

Seguidamente, el investigador abordó la empatía como competencia estratégica a través del análisis grupal de situaciones reales extraídas del ámbito hotelero como el fallecimiento de un compañero o un familiar, así como un caso de enfermedad. En estos ejemplos los participantes identificaron emociones subyacentes en los personajes de los casos y reflexionaron sobre las respuestas más empáticas y eficaces para resolver los conflictos descritos. Esta reflexión fue acompañada por representaciones breves (role plays), en las que los participantes ensayaron respuestas empáticas frente a diversos escenarios laborales.

En cuanto al desarrollo de una comunicación emocionalmente inteligente, el investigador propuso una serie de ejercicios prácticos en los que los participantes debían expresar emociones complejas, como la frustración, la presión del tiempo o la inconformidad, de forma asertiva, clara y respetuosa a través de pequeñas escenificaciones de momentos en los que las emociones nos podrían ocasionar tomar una decisión incorrecta. Mediante la

retroalimentación grupal, se reforzó la importancia de reconocer el impacto de las emociones en la forma de comunicarse y de mantener relaciones laborales constructivas.

Finalmente, se abordó la prevención y el manejo de conflictos interpersonales. El investigador guió a los participantes en el uso de la técnica del "diálogo consciente", mediante simulaciones de desacuerdos en el equipo de trabajo. A través de estas actividades, se les animó a identificar intereses comunes, utilizar un lenguaje no confrontativo y buscar soluciones colaborativas. Todo este conjunto de acciones formó parte de la implementación del programa *Horizons of Success*, alineado con el propósito de fortalecer equipos cohesionados, empáticos y resilientes en el sector hotelero de lujo, en la figura 5 se muestra la implementación del módulo 2.

**Figura 2**

*Inteligencia emocional en equipo*



Fuente: Elaboración propia.

*Módulo 3*

Para el tercer módulo que tuvo como objetivo mejorar la expresión clara, respetuosa y efectiva de ideas, necesidades y límites, el investigador introdujo el tema de los tipos de comunicación mediante una breve explicación teórica y ejemplos visuales. Posteriormente, se solicitó a los participantes que identificaran en casos prácticos distintas formas de comunicación: verbal, no verbal, escrita y paraverbal. Esta actividad se complementó con una dinámica grupal donde representaron situaciones comunes del entorno hotelero, con el objetivo de reconocer cómo se manifiestan estos tipos de comunicación en la vida laboral cotidiana.

A continuación, el investigador planteó una actividad para contrastar los estilos de comunicación asertivo, pasivo y agresivo. Los participantes analizaron ejemplos de conversaciones laborales y, en pequeños grupos, discutieron las consecuencias emocionales y funcionales de cada estilo. Luego, escenificaron diálogos utilizando primero un estilo no asertivo y, posteriormente, reformularon el mismo mensaje con un enfoque asertivo, destacando los beneficios de esta forma de comunicación en equipos de trabajo y en la atención al cliente.

En relación con la construcción de mensajes objetivos y sin sesgo, el investigador propuso un ejercicio de reescritura de frases cargadas emocional o subjetivamente. Los participantes debían reformular los mensajes para que reflejaran objetividad, claridad y neutralidad. Esta actividad les permitió reflexionar sobre la influencia que puede tener el lenguaje cargado de juicios en la resolución de conflictos o en la generación de malentendidos.

Finalmente, se trabajó el tema de la retroalimentación efectiva a través de ejercicios estructurados en los que los participantes practicaron brindar y recibir comentarios sobre el

desempeño profesional, utilizando la técnica del “sándwich” (reconocimiento–observación–recomendación). El investigador guió estos ejercicios destacando la importancia del lenguaje constructivo, el momento adecuado para ofrecer retroalimentación y la escucha activa durante el proceso. Estas actividades permitieron a los participantes adquirir herramientas útiles para promover un clima laboral de mejora continua y respeto mutuo. En la figura 6 se evidencia la implementación del módulo 3.

**Figura 3**

*Comunicación efectiva*




Fuente: Elaboración propia

*Módulo 4*

Para el cuarto módulo que tuvo como objetivo aplicar herramientas de comunicación para fomentar cohesión, coordinación y colaboración en equipos de trabajo. Para este módulo, el investigador orientó a los participantes hacia el desarrollo de competencias comunicativas clave para fortalecer la coordinación, el liderazgo y la resolución de conflictos dentro de equipos de trabajo en el sector hotelero.

Para abordar el tema de las reuniones efectivas, el investigador inició con una reflexión grupal sobre las experiencias previas de los participantes en este tipo de encuentros. A partir de esa discusión, se presentó una estructura básica para la planificación y conducción de reuniones productivas. Posteriormente, los participantes simularon una reunión de equipo en la que debían definir acciones para mejorar la atención al cliente en un hotel. Cada uno asumió un rol específico (líder, moderador, anotador, y participante) y se aplicaron criterios de gestión del tiempo, definición de objetivos y acuerdos claros. Al finalizar, se realizó una retroalimentación conjunta para identificar aciertos y áreas de mejora.

En relación con la comunicación en contextos de servicio, el investigador facilitó una dinámica basada en dramatizaciones breves, en las que los participantes representaron interacciones reales con huéspedes, en situaciones tanto favorables como de queja o tensión. Se analizó la forma en que los mensajes, el tono, el lenguaje corporal y la escucha activa influyen en la percepción del servicio. Esta actividad permitió comprender que la comunicación en el ámbito hotelero no solo transmite información, sino también emociones, actitudes y valores de la organización.

Para desarrollar habilidades en la gestión de conflictos derivados de interpretaciones sesgadas, el investigador presentó casos reales en los que un mismo mensaje fue interpretado de distintas maneras, generando fricciones entre colaboradores. Los participantes analizaron cada situación desde múltiples perspectivas, identificando los elementos que dieron lugar al conflicto, como los prejuicios, la falta de claridad o la omisión de contexto. Posteriormente, trabajaron en la reformulación de los mensajes para reducir ambigüedades y generar consensos.

Finalmente, se abordó el tema de las conversaciones difíciles, esenciales en la supervisión, la retroalimentación correctiva y la resolución de malentendidos entre colegas. El

investigador facilitó una guía paso a paso para estructurar este tipo de conversaciones, que incluyó la preparación emocional previa, el enfoque en hechos observables, la formulación de mensajes claros y el uso de la empatía. A través de simulaciones, los participantes practicaron conversaciones difíciles con compañeros de equipo o subordinados, recibiendo observaciones constructivas sobre su manejo del lenguaje, el control emocional y la apertura al diálogo.

En la figura 7, se presenta evidencia de la implementación de las habilidades de comunicación implementadas en el programa *Horizons of Success*

**Figura 4**

*Comunicación en equipos de trabajo*



Fuente elaboración propia

*Módulo 5*

Para el  quinto módulo que tuvo como objetivo asumir el liderazgo como habilidad necesaria que puntualice la necesidad de la autorresponsabilidad y de ahí partir al trabajo en equipo. Para tener éxito en el objetivo el investigador inició su capacitación con una serie de actividades diseñadas para que los participantes reflexionaran sobre su rol como líderes y desarrollaran habilidades aplicables a su entorno laboral en el sector hotelero.

Para iniciar, se abordó el tema ¿Qué es y qué no es el liderazgo? mediante una actividad de análisis colaborativo. El investigador solicitó a los participantes que, en equipos, elaboraran una lista de características que asocian comúnmente con el liderazgo. Posteriormente, se les presentó una serie de afirmaciones que debían clasificar como verdaderas o falsas, con base en conceptos teóricos y prácticos. A través de esta dinámica, los participantes contrastaron creencias personales con fundamentos actualizados sobre liderazgo, superando ideas erróneas como la asociación exclusiva del liderazgo con la autoridad jerárquica.

Seguidamente, se propuso una actividad orientada a liderar con el ejemplo y desde adentro hacia afuera. El investigador guió una reflexión individual sobre los valores personales que cada participante considera fundamentales en su vida profesional. Luego, se pidió a los asistentes que identificaran comportamientos cotidianos con los que pueden modelar esos valores en su equipo de trabajo. En una dinámica grupal, compartieron ejemplos de liderazgo positivo vivido en el entorno hotelero y analizaron el impacto de esos liderazgos en la motivación y compromiso del equipo.

Para trabajar la toma de decisiones responsables, el investigador facilitó una simulación de situaciones críticas frecuentes en la operación hotelera (como la resolución de quejas de huéspedes, conflictos entre departamentos o manejo de personal en turno). Los participantes, organizados en pequeños grupos, analizaron cada caso utilizando una guía que consideraba criterios éticos, consecuencias a corto y largo plazo, impacto en el cliente y en el equipo. Al final, expusieron sus decisiones y las justificaron frente al grupo, fomentando el pensamiento crítico y el juicio profesional.

Finalmente, el tema de adaptabilidad y resiliencia fue desarrollado mediante una dinámica vivencial que simuló un cambio inesperado en el flujo operativo de un hotel

Durante la actividad, los participantes debían reorganizarse rápidamente, tomar decisiones bajo presión y gestionar el estrés individual y grupal. Una vez conecluida la simulación, se generó un espacio de reflexión donde identificaron las emociones experimentadas, los recursos personales utilizados y las estrategias que les permitieron mantener el enfoque en la solución. El investigador resaltó la importancia de cultivar la resiliencia como una competencia fundamental para afrontar los desafíos de un entorno hotelero cambiante y altamente demandante, en la figura 8 se evidencia la implementación del módulo

**Figura 5**

*Liderazgo personal*




Fuente elaboración propia

*Módulo 6*

Para el sexto módulo que tuvo como objetivo desarrollar habilidades para motivar, delegar, guiar y desarrollar el potencial de los miembros del equipo, el investigador abordó el tema de los estilos de liderazgo siguiendo la metodología indicada por Goleman (2023), donde se profundiza el impacto que tiene cada estilo de liderazgo en la toma de decisiones de

los equipos de trabajo. Luego, en una sesión plenaria, se discutieron las características, ventajas y limitaciones de cada estilo en función de las demandas del sector hotelero. A través del análisis de casos reales, los participantes reflexionaron sobre cómo adaptar su estilo de liderazgo a distintos perfiles de colaboradores y situaciones operativas.

En seguida, se trabajó el concepto de empowerment y confianza, abordado desde la perspectiva de la "crianza ejecutiva", entendida como el acompañamiento estratégico que guía, empodera y fomenta la autonomía del equipo. El investigador propuso una dinámica grupal en la que los participantes debían construir un "árbol de decisiones", identificando tareas, responsabilidades y niveles de autonomía para cada miembro de su equipo. Esta actividad permitió visibilizar los beneficios de fomentar un entorno de confianza, en el que los colaboradores se sienten valorados y capaces de tomar decisiones.

El tema de reconocimiento y retroalimentación fue trabajado mediante dramatizaciones breves (role plays), donde los participantes practicaron cómo ofrecer retroalimentación efectiva y brindar reconocimiento oportuno, tanto en contextos formales como en interacciones cotidianas.

Finalmente, se abordó el desarrollo de talento mediante una actividad estratégica de planificación. A partir del análisis de las fortalezas y áreas de mejora de sus equipos reales, los participantes diseñaron un plan individualizado de desarrollo para un colaborador de su elección, considerando oportunidades de capacitación, mentoría, rotación de roles y establecimiento de metas de crecimiento. Esta actividad fue acompañada por una reflexión colectiva sobre la responsabilidad del líder en la identificación y promoción del potencial humano dentro del entorno hotelero.

En la figura 9, se presenta evidencia de la implementación del liderazgo en los equipos de trabajo de acuerdo al programa *Horizons of Success.*

**Figura 6**

*Liderazgo en equipos de* trabajo




Fuente elaboración propia.

*Módulo 7.*

Para el séptimo y último módulo, el investigador estableció como objetivo la integración de todas las habilidades desarrolladas en los seis módulos previos. Con el fin de alcanzar dicho objetivo, se implementaron actividades prácticas que facilitaron la transferencia de experiencias a situaciones vivenciales propias del ámbito laboral. El objeto de trabajo consistió en la realización de casos prácticos orientados a la toma de decisiones, con la finalidad de que los participantes consolidaran las competencias adquiridas y dispusieran de herramientas que les permitieran destacarse de manera eficiente en su desarrollo personal y, al mismo tiempo, contribuir al mejoramiento del servicio hotelero, en la figura 10 se evidencia la implementación del módulo 7.

**Figura 7**

*Integración de habilidades blandas*




Fuente elaboración propia.