

## **Propuesta de estrategia de coaching caso de estudio: Hotel del perímetro "A" de la ciudad de Veracruz**

## **Proposta de estratégia de coaching caso de estudio: Hotel do perímetro "A" da cidade de Veracruz**

DOI: 10.34140/bjbv3n2-014

Recebimento dos originais: 04/01//2021

Aceitação para publicação: 31/03/2021

### **Rosa María Vaca Espino**

Doctor en Gobierno y Administración Pública, Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente.

Institución: Universidad Veracruzana, Facultad de Administración Región Veracruz.

Dirección: Puesta del Sol s/n Fraccionamiento Vista Mar, Veracruz, México.

Correo electrónico: rvaca@uv.mx

### **Guadalupe Juárez Gómez**

Doctor en Gobierno y Administración Pública, Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente.

Institución: Universidad Veracruzana, Facultad de Administración Región Veracruz.

Dirección: Puesta del Sol s/n Fraccionamiento Vista Mar, Veracruz, México.

Correo electrónico: gujuarez@uv.mx

### **José Echegaray Franyutti**

Doctor en Gobierno y Administración Pública, Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente.

Institución: Universidad Veracruzana, Facultad de Administración Región Veracruz.

Dirección: Puesta del Sol s/n Fraccionamiento Vista Mar, Veracruz, México.

Correo electrónico: jechegaray@uv.mx

### **Dora Silvia Barradas Troncoso**

Doctor en Gobierno y Administración Pública, Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente.

Institución: Universidad Veracruzana, Facultad de Administración Región Veracruz.

Dirección: Puesta del Sol s/n Fraccionamiento Vista Mar, Veracruz, México.

Correo electrónico: jechegaray@uv.mx

## **RESUMO**

Buscando ou desenvolvendo talentos organizacionais, várias empresas pelo mundo, desde Micro Pequenas e Médias Empresas (MiPymes) até grandes corporações, correm ou despenha-se de ter profissionais (Coach chamados) especializados para treinar seus gerentes, executivos e colaboradores, com o objetivo de gerar ou melhorar skills neles. Portanto, o objetivo da investigação é fornecer uma estratégia de coaching para os funcionários de um hotel familiar na área "A" do Centro Histórico da Cidade de Veracruz. A metodologia utilizada foi a mesma, a técnica utilizada com base em inquéritos e entrevistas em profundidade, ou seja, o período aberto foi o primeiro semestre de 2017, evidenciado com base em 21 colaboradores do hotel Baluarte, uma vez que permitiu às instalações a realização do referido estudo. Nossos resultados são destacados pela falta de atitude pró-ativa por parte de alguns dirigentes hoteleiros, ocasionada pela desmotivação de seus gestores de área; Considera-se que as contribuições deste documento nos direcionarão a identificar quais serão as exigentes competências que os colaboradores

precisarão fortalecer nas futuras demandas trabalhistas. O documento apresenta uma estratégia de coaching para ou acompanhando executivos, gestores e colaboradores.

**Palavras-chave:** Coaching, Hotel familiar, Comunicação, Atitudes.

## ABSTRACT

Looking for the development of organizational talents, various companies in the world from the Micro Small and Medium Enterprises (MiPymes) to large corporation's risk having specialized professionals (called Coach) to train their managers, executives and collaborators, with the In order to generate in them the best skills. Therefore, the objective of the research is to propose a coaching strategy for the personnel of a hotel of family organization of the perimeter "A" of the Historical Center of the City of Veracruz. The methodology used was mixed, the technique used was based on a survey and in-depth interview, the period covered was the first semester of 2017, the sample was based on 21 employees of the Baluarte hotel since it allowed the facilities for the realization of said study. The results highlight the lack of proactive attitude on the part of some hotel employees, caused by the demotivation of their area managers; it is considered that the contributions of this document direct us to identify which will be the demanding competences that the collaborators will have to strengthen before the future labor demands. The document presents the coaching strategy for the accompaniment of executives, managers and collaborators.

**Keywords:** Coaching, Family hotel, Communication, Attitudes.

## 1 INTRODUCCIÓN

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus ejecutivos. El éxito de los empresarios y colaboradores recae en su propio talento humano con el cual desarrollan sus ideas, diseñan planes y estrategias para alcanzar sus metas y objetivos, así como hacer más eficiente la dirección de los equipos de trabajo y de toma de decisiones.

La intención del presente escrito es replicar la propuesta de estrategia de coaching en otras empresas que prestan servicios de hospedaje en el perímetro de estudio, con la finalidad de aumentar la calidad del servicio, anticiparse a las necesidades de los huéspedes, e identificar las virtudes que dan valor a los colaboradores.

## 2 DESARROLLO

En México las Mi PyMes son las que generan la mayor cantidad de empleo aportando al PIB, por lo que surge la necesidad de tener dentro en su estructura organizacional del hotelería familiar directivos con actitudes y aptitudes acordes a las necesidades actuales del mercado. Según Leonard, T. (1999), menciona que, en ámbitos organizacionales, el coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias, para él un coach es tu socio en el logro de objetivos personales.

Por su parte Haneberg, L. (2007), afirma que el coaching es una habilidad básica para los

profesionales de la formación y el desempeño. Realizado hábilmente, puede salvar la resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados.

De acuerdo a lo anterior es importante gestionar el talento que se posee al interior de las entidades sociales con el fin de poner en marcha actividades que optimicen la capacidad de estos para alcanzar las metas establecidas en toda organización.

Según Witmore, J. (2003), menciona que el coaching, consiste en liberar el potencial de una persona, para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. El coaching es la tecnología de actualización del siglo XXI, una tecnología que nos permite liberar y actualizar nuestros potenciales Hall, M. (2010). Es un sistema de preguntas por el cual el coach (profesional) ayuda al coachee (cliente) a sacar lo mejor de sí mismo.

Así también se le define como el acompañamiento a una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos.

Es una relación facilitadora diseñada mutuamente con un enfoque en el rendimiento profesional, pero que también puede tener un enfoque personal (The International Coaching Federation). Las virtudes más grandes son aquellas que más utilidad reportan a otras personas. El coaching se rigió como el epicentro del desarrollo del talento conjuntamente con la formación continua en las empresas.

Hoy en día el medio ambiente que rodea a las empresas pueden ser de carácter positivo o negativo en todo momento, por lo que el papel que juega o desempeña el coaching ante tales situaciones; es generar escenarios y planes de acción que permita la cohesión entre las necesidades organizacionales y las demandas del talento humano de manera que repercuta favorable en los resultados.

### Objetivos del coaching

Caperan, J. & Villa, J. (2010), mencionan que en lo que respecta a los objetivos generales, tomamos en cuenta que cada día es más difícil identificar, retener y desarrollar a nuestros colaboradores, necesitamos conseguir el máximo desempeño, compromiso, desarrollo, motivación e implicación con la organización.

Las exigencias son cambiantes al igual que los escenarios en los que se mueve la organización, por lo tanto, las habilidades y competencias de sus miembros han de ser actualizadas periódicamente sin que ello suponga un estrés añadido a un cuestionamiento de personas.

La unidad del cambio es elemental, como hemos visto, es la conducta, será fácil de modificar en la medida en que no esté arraigada a actitudes, creencias y consideraciones de mayor nivel.

El coaching pretende ir más allá de la adecuación de los comportamientos y conductas. El objetivo sobre el que se articula su desarrollo y la creciente aceptación de esta metodología es que ese cambio abarque desde las unidades más viables hasta su origen más perpetuo y difícil de acceder: desarrollando una visión personal y profesional acorde con la cultura actual cada vez más compleja.

Por otra parte, en lo que se refiere a los objetivos específicos, a nivel más operativo podemos distinguir los siguientes:

- a) Facilitar y vivenciar la comprensión de nuevos paradigmas que influyen en los procesos de cambio personal y facilitar las transiciones personales y profesionales.
- b) Desarrollar nuevos valores y creencias para favorecer la adaptación al cambio y el desarrollo personal.
- c) Favorecer el desarrollo de las habilidades directivas o competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
- d) Lograr una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
- e) Dotar de herramientas para cohesionar el equipo para facilitar que se alcancen los objetivos organizacionales, en el caso de coaching grupal.
- f) Fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente
- g). Favorecer el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.
- h). Ofrecer feedback correctivo y refuerzo.
- i) Mejorar el equilibrio de la vida profesional y personal, siendo fieles a los principios y valores de funcionamiento de cada uno, de manera que no haya contradicciones entre lo que queremos ser y lo que queremos tener.
- j) Ayudar a alcanzar las metas, objetivos y, por extensión, la visión.

Toda vez que los objetivos permiten la operatividad del cambio organizacional, estos permitirán desarrollar en los colaboradores las competencias para impulsar la productividad en las entidades.

### Impacto del coaching en las organizaciones

Abarca, N. (2013), menciona que, en los últimos años, los factores emocionales están recibiendo la importancia debida en tiempo y espacio, incluyéndolos como elementos primordiales en el óptimo desempeño de las actividades profesionales. En la sociedad actual, como hemos comentado, la naturaleza del trabajo sufre constantes cambios y alteraciones, por ello, uno de los principales y más acuciantes problemas que soportan las organizaciones empresariales es el bajo índice de productividad originado, entre otros muchos factores, por el estrés que afecta al capital humano de las mismas (relacionado también con el aumento en el número de accidentes laborales, contratos basura, trabajo a turnos, condiciones ambientales, etc.).

El estrés causado por el trabajo representa una seria amenaza para la salud de los trabajadores y, como consecuencia directa e inmediata, para la salud interna de las organizaciones, por lo tanto, es absolutamente imprescindible proveer a las empresas del conocimiento necesario para reducirlo a un nivel mínimo.

Para Murow (2015), señala que el futuro del coaching tiene diversas vertientes: el de vida, el de bienestar, el profesional y el de salud. Todos estos se enfrentarán a retos similares que tienen su origen en la sociedad digital, el cambio en los valores, y en la forma de pensar, así como en el equilibrio personal. Así mismo señala que el coaching del siglo XXI deberá conocer y adaptarse a las tendencias que cambian los comportamientos sociales de los individuos y las empresas; ejemplo la influencia de la tecnología inteligente que nos permite trabajar en cualquier lugar y relacionarnos con la gente en tiempo real.

### 3 METODOLOGÍA

Se adoptó una metodología mixta, en la que se utilizó tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Se manejaron fuentes de información primarias (como la entrevista y observación), y secundarias para los datos cuantitativos (revisión bibliográfica, estadísticas). Para la parte cuantitativa se aplicó un cuestionario que estuvo conformado por 35 preguntas el cual permitió conocer las conductas y actitudes caracterizan a los colaboradores. Para el paradigma cualitativo se realizaron entrevistas profundas a los niveles directivos de la muestra que aceptaron participar en el estudio.

Población y tamaño de la muestra.

De un total de 55 trabajadores (población) que integran la plantilla del hotel Baluarte de la Ciudad de Veracruz, se determinó la muestra de 21 colaboradores. Según Hernández y Baptista (2010), para el caso de la investigación cualitativa, es válido que sea el investigador quien determine sus propios criterios de muestreo en función de su investigación.

Para este trabajo los criterios utilizados fueron los siguientes:

- Colaboradores (18): Nivel operativo distribuidos en ventas, división cuartos y alimentos y bebidas.
- Gerentes de área (3): Ventas, división cuartos y alimentos y bebidas

Instrumento de recolección de datos: Con base en lo anterior, la recolección de datos, se realiza a través de la aplicación de una encuesta denominado “Cuestionario de evaluación del coach”, integrado por 35 preguntas cada uno, con una escala nominal donde las respuestas tienen las ponderaciones, como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1.  
Ponderación de respuestas de la entrevista

Respuesta	Ponderación
Nunca	1
Rara vez	2
A veces	3
Frecuente	4

Fuente: Manual de coaching. Caperan, J. & Villa, J. (2010).

Recolección de datos: El periodo abarcado fue del primer semestre del año 2017.

Para la parte cualitativa del estudio se aplicaron 3 entrevistas profundas a los gerentes de: Ventas, división cuartos y alimentos y bebidas. La entrevista consistió en analizar conjuntamente los resultados del estudio cuantitativo, lo que permitió profundizar y contrastar dichos resultados.

Procesamiento de datos: Para el desarrollo de la sección de gráficas se empleó el programa estadístico de cómputo Minitab versión 16. El cual incorpora opciones vinculadas a las principales técnicas de análisis estadístico.

En esta sección se aborda el análisis de los resultados por departamento:

En lo que respecta al departamento de alimentos y bebidas, se presenta un fenómeno de individualismo, desde el Jefe hasta los colaboradores, trabajan bajo mucho estrés laboral. Por su parte el jefe presenta una actitud de apatía hacia las actividades laborales. Hay una profunda distancia de poder entre el jefe y el colaborador, el liderazgo en este departamento es autoritario, con mucha responsabilidad, pero poca supervisión, sin motivación hacia al personal y acompañamiento laboral, hay trabajo en equipo entre colaboradores, pero no a nivel jefatura. Por su parte el área de división cuartos, es un departamento con mucha entrega por parte de los colaboradores, pero falta supervisión por parte de la jefatura, llegan a los objetivos individuales, pero no logran objetivos grupales. Trabajan a marchas forzadas sin motivación constante. Existe un liderazgo con asignación de responsabilidades y experto por el dominio que se tiene en el área.

En el departamento de ventas, hay un equipo de trabajo que van encaminados hacia un objetivo en común, se aplica el liderazgo experto por el dominio, conocimiento y experiencia que tiene cada uno de sus integrantes, hay desmotivación laboral, son poco participativos en eventos de capacitación y adiestramiento para mejora de su equipo. Finalmente se observa que existe falta de actitud proactiva por parte de algunos colaboradores, por la desmotivación existente por parte de sus líderes, y en conclusión por ponderación se presenta que rara vez los jefes llevan a cabo la tarea de un comportamiento para trabajar en equipo, con motivación y entusiasmo hacia sus colaboradores.

### Propuesta de estrategia a seguir

Lo que se expone a continuación es la propuesta de la estrategia de coaching al personal del hotel objeto de estudio, el cual permitirá replicar en las empresas de hospedaje ubicadas en el perímetro A de la Ciudad de Veracruz y que su administración sea de carácter familiar. Dicha propuesta se basa en un Modelo de coaching que comprende 3 etapas para potencializar las capacidades de los colaboradores ver Figura 1.

Figura 1. Propuesta de coaching para potencializar capacidades de colaboradores Fuente: Elaboración propia.



La propuesta nos muestra las 3 etapas que se llevarán a cabo en este programa de coaching, el objetivo de la primera etapa referente al “coaching Directivo”, dirigido a los gerentes de área de la empresa, es generar una conciencia sobre los factores internos y externos que afectan la productividad, comercialización y desarrollo del hotel estudiado, además de remarcar la importancia del equilibrio de sus colaboradores, en la Etapa 2 “Ser para crecer”, el objetivo es proporcionar a los colaboradores un programa de capacitación, herramientas que les permitan descubrirse y reconocer sus áreas de oportunidad y en la etapa 3 “coaching para el trabajo”, el objetivo es, formar una visión compartida entre los colaboradores en la empresa, así mismo diseñar estrategias que faciliten el logro de objetivos, mejoren la comunicación y establezcan compromisos y acciones, para poder lograr un mejor desempeño laboral y personal.

## 4 DISCUSIÓN

La propuesta de una estrategia de coaching dentro de una empresa es para lograr potenciar la motivación, el desempeño y aumentar la productividad de los colaboradores del hotel Baluarte del perímetro

A de la Ciudadde Veracruz. El coaching trabaja directamente con los individuos, sus procesos mentales y emocionales, en el caso que dicho proceso no se encuentre bien guiado, las consecuencias pueden ser de un impacto negativo importante. La ética, responsabilidad y cuidado del coach, no siempre están salvaguardadas cuando no existen marcos regulatorios. La propuesta de esta estrategia es muy importante porque aborda dificultades crónicas de desempeño o de hábitos de trabajo, de no tener una respuesta positiva para llevar a cabo la propuesta de esta estrategia, no logrará el objetivo del proyecto. La necesidad de esta propuesta surge a partir del proyecto derescate del Centro Histórico de la Ciudad de Veracruz, y ante la a proximidad conmemorativo de los 500 año, no solo se asocia a la recuperación de patrimonio o puesta en valor de espacios públicos, sino a la generación de una nueva dinámica económica turística y social en donde la calidad del servicio que prestan las empresahoteleras de organización familiar serán determinantes para la imagen de los visitantes.

## 5 CONCLUSIÓN

Al momento de consolidar el coaching en la cultura de la empresa, el mensaje y el ejemplo que la organización reciba de la alta dirección, tienen una fuerza determinante. Si la alta dirección presta atención a la estrategia de coaching, monitorea su avance y envía mensajes positivos respecto a la importancia de seguirlo fielmente, el éxito será mayor que si no se preocupa por su evolución, no ofrece un entorno de relativa seguridad para el directivo en cuestión, que reduzca su aversión al riesgo y lo anime a intentar realizar un cambio. De igual forma, no hay mensaje más potente para apoyar una estrategia de coaching, que ver a la propia dirección haciendo o recibiendo coaching. El coaching ayuda a los directivos a ir más lejos de lo que conocen, es muy importante para ellos apoyarse de un buen profesional, porque les permite reflexionar y oírse mejor, verificar sus percepciones, alterar sus juicios de valor, cambiar sus hábitos negativos, y tener una mayor consideración sobre su trabajo como líderes de la organización, así mismo tener un panorama más amplio del conocimiento de las habilidades de sus colaboradores.

El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio). En cuanto a los comportamientos, es importante que se tenga una comunicación efectiva, oportuna, creciente y una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de trabajo. Por consiguiente, es trascendental lograr un cambio organizacional, que modifique los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo y colaboradores, para lograr así los objetivos ante los cambios exógenos que se presenten. El alcance de este estudio estuvo limitado a una sola empresa, pero la intención es seguir replicar en los hoteles de la población identificada.



## REFERENCIAS

- Abarca, N. (2013), *El líder como coach*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Grupo Penguin Random House.
- Caperan, J. & Villa, J. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España. Profit Editorial.
- Hall, M., & Duval, M. (2010). *Meta coaching (Primera ed., Vol. I)*. México, México: Trillas.
- Haneberg, L. (2007) *Fundamentos del coaching*. Barcelona, España: Gestión 2000
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2010). *Metodología de la investigación*. México, México: Mc Graw Hill.
- Leonard. T. (1999). *Becoming a coach: The coach u approach*. Stean boat springs. Edit. Coach Univ.
- Murow. E. (2015). *El futuro del coaching*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-futuro-del-coaching/>
- Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Barcelona, España: Paidós.