



Programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en el Hostal San José Potosí

Business coaching program to improve work performance at Hostal San José Potosí

Programa de coaching de negócios para melhorar o desempenho no trabalho no Hostal San José Potosí

 **Jadiel Guizada Huanca**

Resumen

El coaching empresarial juega un papel crucial en la retención del talento al promover cambios de conductas, emociones y conocimientos en las personas y equipos. El objetivo de esta investigación fue mejorar el desempeño laboral en el Hostal San José Potosí a través de un Programa de Coaching Empresarial, basado en el modelo GROW. La investigación aplicada utilizó un diseño pretest-postest, con diagnóstico inicial, aplicación del programa y evaluación posterior. Los resultados evidenciaron que la empresa priorizó la infraestructura y los servicios, pero descuidó el capital humano, provocando desmotivación e ineficiencia. La implementación del programa de coaching tuvo un impacto significativo, empoderando al talento y fortaleciendo las habilidades blandas, lo que aumentó el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores, mejorando su motivación y desempeño. Se recomienda al Hostal San José Potosí integrar el coaching empresarial en su filosofía corporativa.

Palabras clave: Coaching empresarial; Desempeño laboral; Modelo GROW; Hostal; Atención al huésped

Abstract

Business coaching played a crucial role in talent retention by promoting changes in behaviors, emotions, and knowledge in individuals and teams. The objective of this research was to improve work performance at the Hostal San José Potosí through a Corporate Coaching Program, based on the GROW model. The applied research used a pretest-posttest design, with an initial diagnosis, program implementation, and subsequent evaluation. The results showed that the company prioritized infrastructure and services, but neglected human capital, causing demotivation and inefficiency. The implementation of the coaching program had a significant impact, empowering talent and strengthening soft skills, which increased the commitment and sense of belonging of the workers, improving their motivation and performance. It is recommended that the Hostal San José Potosí integrate business coaching into its corporate philosophy.

Key words: Business coaching; Work performance; GROW model; Hostel; Guest service

Resumo

O coaching empresarial desempenhou um papel crucial na retenção de talentos, promovendo mudanças de comportamento, emoções e conhecimentos em indivíduos e equipes. O objetivo desta pesquisa foi melhorar o desempenho no trabalho no Hostal San José Potosí por meio de um Programa de Coaching Empresarial, baseado no modelo GROW. A pesquisa aplicada utilizou um desenho pré-teste-pós-teste, com diagnóstico inicial, implementação do programa e avaliação posterior. Os resultados mostraram que a empresa priorizou a infraestrutura e os serviços, mas negligenciou o capital humano, causando desmotivação e ineficiência. A implementação do programa de coaching teve um impacto significativo, capacitando talentos e fortalecendo habilidades comportamentais, o que aumentou o comprometimento e o senso de pertencimento dos trabalhadores, melhorando sua motivação e desempenho. Recomenda-se que o Hostal San José Potosí integre o coaching empresarial à sua filosofia corporativa.

Palavras-chave: Coaching empresarial; Desempenho no trabalho; Modelo GROW; Hostel; Serviço de atendimento ao hóspede

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v8i30.183>

Recibido: 27 de febrero 2024

Aceptado: 20 de marzo 2024

Publicado: 17 de abril 2024

Jadiel Guizada Huanca

jadiel_guizada@hotmail.com

Universidad Autónoma Tomás Frías.
Ciudad de Potosí, Bolivia

Licenciado en Administración de Empresas, Bolivia. Licenciado en Derecho, Bolivia. Maestría en Educación Superior, Bolivia-Cuba. Maestría en Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional- Bolivia. Diplomado en Formación de líderes para la transformación, Bolivia; Diplomado de Derecho Empresarial, Bolivia; Diplomado de Derecho Corporativo, Chile; Diplomado en Coaching Certificado, Bolivia; Diplomado en Gestión de Organizaciones Empresariales en Bolivia (Italia - Bolivia).

Los cambios generados a nivel mundial han sido drásticos, impactando gradualmente en las prácticas de gestión de personas. Desde la era industrial hasta la Gestión del Talento Humano, la globalización y la innovación han creado un entorno empresarial competitivo y dinámico. Se fomenta el desarrollo continuo de habilidades, actitudes y comportamientos para lograr resultados, destacando el capital humano como clave para la ventaja competitiva sostenible (Demuner, 2021; Paredes et al., 2022).

En una sociedad centrada en la era de la información y el conocimiento, las empresas deben considerar a las personas como su activo principal y fuente de valor, ya que son fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales. Al profundizar en este análisis, se observa que son las personas quienes dedican gran parte de sus vidas al trabajo, y al mismo tiempo, las empresas dependen de ellos para lograr sus metas estratégicas. Esta interdependencia revela una simbiosis que resalta el papel crucial de las personas como la ventaja competitiva en la actualidad (Páez, 2022).

En este contexto, los desafíos que enfrentan las organizaciones han impulsado un intenso desarrollo de estrategias de formación y mejora de los empleados para lograr un cambio de comportamiento que se refleje en un mayor rendimiento León, (2020). Por lo tanto, tanto las organizaciones como los individuos que no logren un desempeño superior al nivel aceptable en el pasado, no podrán sobrevivir en los mercados actuales, que son inestables, fragmentados y altamente competitivos.

Para ello es necesario buscar nuevas herramientas o metodologías que faciliten y ayuden a gestionar nuestros recursos humanos de manera más eficiente, de ahí que sobresale una metodología en particular en los últimos tiempos como ser el coaching, que indudablemente ha ampliado las oportunidades en el ámbito empresarial para el desarrollo del capital humano a través de la mejora de su rendimiento (Pinoargote y Piloso, 2020).

En cuanto a la importancia del personal en la industria turística radica en que son el pilar fundamental para la prestación de un servicio de calidad. En un sector donde la atención al cliente y la excelencia en el servicio son cruciales, contar con un equipo bien capacitado y motivado es esencial para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas. Establecer un programa de coaching en este contexto permite mejorar las habilidades, el desempeño y la motivación del personal (Contreras, 2021).

En este contexto el Hostal San José Potosí ubicado en la ciudad de Potosí, es una empresa unipersonal de carácter familiar dedicada a la industria de la hospitalidad en función del turismo receptivo, en el cual se brindan servicios de hospedaje y servicios complementarios como cafetería, conserjería, lavandería entre otros, tanto a los turistas extranjeros como nacionales. Por consiguiente, el objetivo de la presente investigación es mejorar el desempeño laboral en el Hostal San José Potosí a través de un Programa de Coaching Empresarial, basado en el modelo GROW.

MÉTODO

La investigación se desarrolló en el Hostal San José Potosí y clasifica como aplicada. La misma se realizó bajo un diseño pretest-postest el cual consistió en el diagnóstico (pretest, O1), con la consiguiente elaboración y aplicación de un programa de coaching empresarial basado en el modelo GROW por un mes y medio similar a Díaz, (2018) para posteriormente compararlo con los resultados obtenidos de la aplicación del programa (postest, O2).

En la operacionalización de variables, la variable independiente se establece como el

Programa de Coaching Empresarial basado en el Modelo GROW Tabla 1, una técnica que ayuda a resolver problemas y establecer objetivos en las organizaciones, según Whitmore, (2011). Por otro lado, la variable dependiente se identifica como el desempeño laboral, el cual se refiere a comportamientos relevantes para cumplir con las metas y objetivos organizacionales y se encuentra bajo el control del individuo, de acuerdo con (Jose y Navarro, 2015).

Tabla 1. Análisis DAFO de la situación del turismo MICE en Santa Cruz, Bolivia - Variables Internas.

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumento	Ítems
Desempeño laboral	Son comportamientos relevantes para cumplir con las metas y objetivos organizacionales y se encuentran bajo el control del individuo koopmans,(2013)	Desempeño laboral	Calidad de trabajo Habilidades laborales Planeamiento y organización Toma de decisiones Solución de problemas Comunicación efectiva Monitoreo y control de recursos	Ordinal	Encuesta Cuestionario	1,2,3,4,5,6,7
		Desempeño contextual	Esfuerzo Motivación Dedicación cooperación con los demás Relaciones interpersonales Compromiso con la organización			8,9,10,11,12,13,14,15,16
		Desempeño adaptativo	Ajuste de metas y planes Aprendizaje de nuevas tareas Innovación Flexibilidad			17,18,19,20

En cuanto a la población y muestra, ambas coincidieron, un total de 17 personas. Según Roco et al., (2021) una población representa la totalidad del fenómeno a estudiar. Por otro lado, la

muestra consiste en un subconjunto de elementos pertenecientes a esta población específica, como lo son los colaboradores del Hostal San José Potosí.

Tabla 2. Trabajadores del Hostal San José Potosí.

Cargo	N°
Gerente General	1
Cajera	1
Contador	1
Administradora	1
Logística	2
Almacén	2
Producción	9
Total	17

Se emplearon como técnicas la encuesta, la cual es una técnica que ayuda a recolectar los datos sobre una determinada población o parte de ella Falcón et al., (2019) y con relación a los instrumentos utilizados se empleó el cuestionario. El cual es un documento, que cuenta con 20 ítem, redactados tomando en cuenta las bases teóricas, objetivos, dimensiones e indicadores, en forma de Likert, con alternativas, nunca y casi nunca, a veces, casi siempre, siempre, donde los encuestados contestaran la que crean conveniente. La confiabilidad del cuestionario se midió a través del Alfa de cronbach 0.9897694.

Las preguntas del cuestionario se estructuraron por dimensiones: Desempeño laboral: ¿Usted se siente cómodo con las condiciones laborales que le ofrece la empresa en su puesto de trabajo? ¿Trabajas con optimismo y confianza para alcanzar los objetivos

organizacionales? ¿Tus opiniones son tomadas en cuenta para resolver problemas laborales o plantear estrategias organizacionales? ¿Usted tiene capacidad para resolver conflictos? ¿Mantiene comunicación con sus subordinados? ¿Usted posee autonomía para tomar sus propias decisiones? ¿El Gerente verifica que se cumplan correctamente los objetivos organizacionales?

Desempeño contextual: ¿Recibe capacitación que le permite desarrollar sus habilidades y conocimientos para tener un mejor desempeño? ¿La empresa le brinda algún reconocimiento por su esfuerzo laboral? ¿Demuestra concentración y dedicación en el trabajo que realiza? ¿Tiene usted oportunidades de aprender y crecer en el trabajo? ¿Recibes apoyo por parte de sus compañeros de trabajos? ¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo? ¿Trabaja usted en función a las metas y objetivos organizacionales?

¿Utiliza de manera eficiente los recursos de la empresa? ¿Los materiales y equipos son los adecuados para realizar su trabajo?

Desempeño adaptativo: ¿Desarrollas habilidades y conocimientos en las actividades asignadas por tu superior? ¿Muestra facilidad para adaptarse a nuevos cambios? ¿Usted tiene habilidad para escuchar a los demás? ¿La empresa te permite participar en nuevos planes de acción para trazar nuevos objetivos?

Los resultados del análisis pre test como en el pos test se definen como malo, regular y bueno cuando las respuestas dadas son nunca o casi nunca, a veces y casi siempre o siempre, respectivamente.

Análisis estadístico: Los datos fueron procesados a través de un análisis de proporciones múltiples a través de la prueba χ^2 . Además, para conocer la magnitud de las diferencias entre las proporciones se empleó el método ajustado de Bonferroni (Bland y Altman, 1995), la significación se estableció para ambas pruebas en $p < 0.05$. Los análisis se realizaron utilizando el software R versión 4.3.2 (2023-10-31) -- "Eye Holes" Copyright (C) 2023.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Tabla 3 muestra que el programa de coaching mejoró aspectos clave de la dimensión desempeño laboral de los empleados, como la satisfacción con las condiciones de trabajo, el optimismo y confianza, la participación en la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación con subordinados, la autonomía en la toma de decisiones y la verificación de objetivos por la gerencia. Esto se tradujo en un mejor desempeño laboral y eficacia organizacional. En el caso de la segunda dimensión evaluada, desempeño contextual, los resultados también indican que el programa de coaching tuvo un impacto positivo en estas áreas, mejorando el desarrollo de habilidades, la motivación, el compromiso, la colaboración y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales. Finalmente, al evaluar la dimensión de desempeño adaptativo antes y después de aplicado el programa los resultados muestran que después del programa de coaching hubo una mejora en estas habilidades adaptativas de los empleados.

Tabla 3. Caracterización de cada dimensión antes y luego de aplicar el programa de coaching en el Hostal San José Potosí.

Pregunta	Alternativas de medición	Dimensión Desempeño laboral					
		Pretest Proporción	X ²	p	Postest Proporción	X ²	p
¿Usted se siente cómodo con las condiciones laborales que le ofrece la empresa en su puesto de trabajo?	A veces	0.6470a	13.412	0.0012	0.2352a	17.118	0.0001
	Casi siempre	0.2941ab			0.7058b		
	Siempre	0.0588b			0.0588a		
¿Trabajas con optimismo y confianza para alcanzar los objetivos organizacionales?	A veces	0.5882a	10.765	0.0045	0.1176a	8.6471	0.0132
	Casi siempre	0.3529ab			0.2941b		
	Siempre	0.0588b			0.5882b		
¿Tus opiniones son tomadas en cuenta para resolver problemas laborales o plantear estrategias organizacionales?	A veces	0.7058a	17.118	0.0001	0.0588a	13.412	0.0012
	Casi siempre	0.2352ab			0.2941ab		
	Siempre	0.0588b			0.6470b		
¿Usted tiene Capacidad para resolver conflictos?	A veces	0.7058a	16.059	0.0003	0.1764a	11.294	0.0035
	Casi siempre	0.1764ab			0.1764a		
	Siempre	0.1176b			0.6470b		
¿Mantiene comunicación con sus subordinados?	A veces	0.7647a	21.882	1.771e-05	0.1764a	11.294	0.0035
	Casi siempre	0.1764bc			0.1764a		
	Siempre	0.0588c			0.6470b		

Pregunta	Alternativas de medición	Dimensión Desempeño laboral					
		Pretest			Postest		
		Proporción	X ²	p	Proporción	X ²	p
¿Usted Posee autonomía para tomar sus propias decisiones?	A veces	0.7058a	17.118	0.0001	0.1176a	8.6471	0.0132
	Casi siempre	0.2352bc			0.2941ab		
	Siempre	0.0588c			0.5882b		
El Gerente verifica que se cumplan correctamente los objetivos organizacionales?	A veces	0.7058a	17.118	0.0001	0.2352ab	11.824	0.0027
	Casi siempre	0.2352bc			0.6470a		
	Siempre	0.0588c			0.1176b		
Dimensión desempeño contextual							
¿Recibe capacitación que le permite desarrollar sus habilidades y conocimientos para tener un mejor desempeño?	A veces	0.6470a	13.412	0.0012	0.3529ab	6.5294	0.0382
	Casi siempre	0.2941ab			0.5294a		
	Siempre	0.0588b			0.1176b		
La empresa le brinda algún reconocimiento por su esfuerzo laboral?	A veces	0.7647a	21.882	1.771e-05	0.1764ac	16.059	0.0003
	Casi siempre	0.1764b			0.7058b		
	Siempre	0.0588b			0.1176c		
¿Demuestra concentración y dedicación en el trabajo que realiza?	A veces	0.7058a	17.118	0.0001	0.1176a	11.824	0.0027
	Casi siempre	0.2352b			0.2352ab		
	Siempre	0.0588b			0.6470b		
¿Tiene usted oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?	A veces	0.7058a	17.118	0.0001	0.1764ac	16.059	0.0003
	Casi siempre	0.2352b			0.7058b		
	Siempre	0.0588b			0.1176c		

¿Recibes apoyo por parte de sus compañeros de trabajos?	A veces	0.6470a	13.412	0.0012	0.1176a	8.6471	0.0132
	Casi siempre	0.2941ab			0.2941ab		
	Siempre	0.0588b			0.5882b		
¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo?	A veces	0.6470a	13.412	0.0012	0.1176a	8.6471	0.0132
	Casi siempre	0.2941b			0.2941ab		
	Siempre	0.0588b			0.5882b		
¿Trabaja usted en función a las metas y objetivos organizacionales?	A veces	0.7647a	21.882	1.771e-05	0.0588a	13.412	0.0012
	Casi siempre	0.1764b			0.2941ab		
	Siempre	0.0588b			0.6470b		
¿Utiliza de manera eficiente los recursos de la empresa?	A veces	0.8235a	27.706	9.633e-07	0.1176a	16.059	0.00032
	Casi siempre	0.1176b			0.1764a		
	Siempre	0.0588b			0.7058b		
¿Los materiales y equipos son los adecuados para realizar su trabajo?	A veces	0.7647a	21.882	1.771e-05	0.1176a	6.5294	0.03821
	Casi siempre	0.1764b			0.3529ab		
	Siempre	0.0588b			0.5294b		
Dimensión desempeño adaptativo							
¿Desarrollas habilidades y conocimientos en las actividades asignadas por tu superior?	A veces	0.8235a	27.706	9.633e-07	0.0588a	21.882	1.771e-05
	Casi siempre	0.1176b			0.1764a		
	Siempre	0.0588b			0.7647b		
¿Muestra facilidad para adaptarse a nuevos cambios?	A veces	0.7058a	17.118	0.0001	0.0588a	17.118	0.0001
	Casi siempre	0.2352b			0.2352a		
	Siempre	0.0588b			0.7058b		
¿Usted tiene Habilidad para escuchar a los demás?	A veces	0.6470a	13.412	0.0012	0.0588a	13.412	0.0012
	Casi siempre	0.2941ab			0.2941ab		
	Siempre	0.0588b			0.6470b		
¿La empresa te permite participar en nuevos planes de acción para trazar nuevos objetivos?	A veces	0.8235a	27.706	9.633e-07	0.1176a	8.6471	0.0132
	Casi siempre	0.1176b			0.2941ab		
	Siempre	0.0588b			0.5882b		

Subíndices distintos dentro de una misma pregunta difieren para $p < 0.05$. Se utilizó la prueba de Bonferroni (Bland & Altman, 1995).

La Tabla 4 muestra las dimensiones de desempeño laboral, contextual y adaptativo antes y después de un programa de coaching. En el desempeño laboral, menos empleados se desempeñan a veces en el postest, mientras que más lo hacen casi siempre y siempre, indicando una mejora sustancial. En el desempeño contextual, menos empleados se desempeñan

a veces, y más lo hacen casi siempre y siempre en el postest, reflejando una mejora. En el desempeño adaptativo, se observan cambios en las proporciones de empleados en el pretest y postest, con un aumento notable en los que se desempeñan siempre, indicando una mejora tras el coaching.

Tabla 4. Dimensiones evaluadas antes y luego de aplicar el programa de coaching.

Dimensión desempeño laboral				
Alternativas de medición	Pre test	Postest	X ²	p
A veces	0.6890	0.1596	66.118	4.248e-16
Casi siempre	0.2436	0.3697	3.8728	0.0490
Siempre	0.0672	0.4705	47.211	6.374e-12
Dimensión desempeño contextual				
A veces	0.7189	0.1503	98.36	2.2e-16
Casi siempre	0.2222	0.3986	10.32	0.001316
Siempre	0.0588	0.4509	59.896	1e-14
Dimensión desempeño adaptativo				
A veces	0.7500	0.0735	61.473	4.488e-15
Casi siempre	0.1911	0.2500	0.38491	0.535
Siempre	0.0588	0.6764	53.167	3.064e-13

Programa coaching para la mejora del desempeño laboral en el Hostal San José de Potosí

Introducción

El programa de coaching empresarial basado en el modelo Grow fue diseñado y pensando en 17 trabajadores del Hostal San José Potosí. El proceso fue dirigido de forma individual y grupal y se llevó a cabo en las instalaciones de entidad cada jornada planificada del programa tuvo como finalidad mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Hostal San José Potosí.

Presentación

El objetivo del programa es aplicar las estrategias de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Hostal San José Potosí, con el fin de convertirlo en una técnica que permita la mejora continua en el desempeño del establecimiento.

Conceptualización de la propuesta

Esta investigación brindará a los trabajadores del hostel la oportunidad de aprender e implementar nuevas estrategias de gestión de talento humano. Al adquirir conocimientos en

el desarrollo de estas estrategias, mejorarán su competitividad en el desempeño y aumentarán la competitividad del hostel en el mercado. La implementación de estas nuevas estrategias también promoverá un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito del hostel.

Análisis y diagnóstico de la empresa

Al inicio de esta investigación se analizó los puntos débiles y fuertes de los colaboradores mediante una encuesta y se entendió el impacto de las deficiencias en el comportamiento y capacidad, para alcanzar los objetivos. Se logró identificar que la mayoría de los empleados no se sienten cómodos con las condiciones laborales que les ofrece el Hostel, en cuanto al optimismo y confianza en alcanzar los objetivos organizacionales, se observa un patrón similar, con un 58.82%. En relación con la consideración de las opiniones de los empleados en la resolución de problemas y la formulación de estrategias organizacionales el 50.76% de empleados respondiendo "a veces". Esto indica que se necesita una mayor participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones. En cuanto a la comunicación con subordinados, la mayoría de los empleados no mantienen una adecuada comunicación con sus subordinados, con un 55.88% respondiendo "a veces".

Diseño del programa de coaching

Objetivo General

Concientizar a los colaboradores del Hostel San José Potosí sobre la importancia del compromiso, motivación, comunicación interna, mejoramiento de actitudes, desempeño laboral, trabajo en equipo, relaciones laborales.

Objetivos específicos

1. Aplicar el Programa de Coaching Empresarial, basado en el Modelo GROW, para mejorar el desempeño de los colaboradores del Hostel San José Potosí.
2. Brindar herramientas que faciliten la implementación de manera clara, precisa, y eficaz del Programa de Coaching Empresarial, basado en el Modelo GROW y lograr un impacto positivo en el nivel de desempeño de los colaboradores.
3. Evaluar la eficacia de la implementación del Programa de Coaching Empresarial, basado en el Modelo GROW, para evidenciar el nivel de mejoramiento del desempeño de los colaboradores.

Justificación

Este programa es de gran importancia ya que ayuda a desarrollar equipos de trabajo altamente capacitados y entrenados, lo que les permite ser más competitivos en un entorno laboral que fomenta el desarrollo de habilidades, conocimientos y el rompimiento de los paradigmas habituales del pensamiento.

Además, el programa tiene como objetivo abordar los problemas encontrados en el desempeño laboral de los colaboradores del Hostal San José Potosí a través de talleres que faciliten una transformación en su forma de pensar, mediante la implementación de estrategias y tácticas que puedan emplear en su área de trabajo y cumplan de una manera más eficiente, lo que resulta beneficioso para el Hostal y para ellos mismos.

Por otro lado, el programa buscó encontrar soluciones concretas a los problemas identificados en el desempeño laboral y contribuir a su mejora, a través de la aplicación de teorías y conceptos básicos, de acuerdo con los objetivos planteados.

Estrategias a implementar en la propuesta

Preparación de los colaboradores para la presentación del programa de coaching empresarial en el Hostal San José Potosí. El logro de la misma se complementó a partir de una Dinámica Grupal: Para integración, donde el objetivo fue involucrar a los miembros del Hostal haciendo que se sientan comprometidos con el desarrollo del Programa de Coaching Empresarial, basado en el Modelo GROW, para mejorar su desempeño.

Estrategia I: Estrategia de formación y empoderamiento al Capital Humano. Objetivo: Romper paradigmas habituales del pensamiento y generar nuevas ideas, sin juzgar ninguna aportación, existiendo un mejor compañerismo para plantear alternativas de mejora para el Hostal

San José Potosí y resolver conflictos existentes.

Descripción: Se organizó una lluvia de ideas de acuerdo a preguntas de la primera fase del modelo Grow donde cada uno expresara sus ideas para solucionar problemas y dificultades encontrados en el desempeño laboral. Fase del modelo Grow: Goal (meta): establecimiento de una meta u objetivo, la cual se define como la meta alcanzar en detalle de la manera más sencilla posible de tal forma que sean medibles y alcanzables.

Estrategia II: Estrategia de desarrollo de habilidades blandas. Objetivo: Desarrollar el potencial de habilidades blandas de los colaboradores sus actitudes sociales, fortalecer relaciones laborales, motivación, autoestima etc. Descripción: la técnica consta en escribir en una hoja de papel en la espalda de cada trabajador tomada por pinzas. Los participantes hicieron tres filas uno tras de otro y colocaran sus habilidades, debilidades y sus rasgos de carácter del compañero que les toca, luego descubrieron la percepción del compañero, para proponer un plan de acción y mejorar habilidades, relaciones, generar motivación y tener una autoestima bien elevada de tal manera confían en sí mismo y llegar a cumplir objetivos tanto personales como laborales. Fase del modelo Grow: Reality (realidad): Identificar el lugar al que se quiere llegar y junto a los colaboradores establecer un objetivo claro y preciso y alcanzable y crear un plan de acción para poder lograrlo.

Estrategia III: Retroalimentación. **Objetivo:** Fomentar una cultura de retroalimentación constructiva y bidireccional entre colaboradores y líderes, en la que se promueva la libertad de expresión de opiniones y se considere el aporte de cada individuo en la realización de trabajos y tareas. Además, se busca que los colaboradores reciban y brinden retroalimentación sobre sus fortalezas y debilidades, con el fin de promover el desarrollo personal y profesional, y mejorar la efectividad en el desempeño de sus funciones. Asimismo, se pretende que la retroalimentación permita analizar los aspectos positivos y negativos del programa, con el fin de corregir, modificar o mejorar aquellos elementos que resulten necesarios, fomentando un ambiente de mejora continua y aprendizaje. **Descripción:** reforzar y repetir los puntos fuertes a través de comentarios positivos y dar alternativas de mejora para los puntos débiles. **Fase del modelo Grow:** Options (opciones) se aprecian distintas alternativas y opciones teniendo en cuenta las posibilidades que existen para lograr una meta.

Estrategia IV: Soluciones y compromiso. **Objetivo:** promover iniciativas para aportar soluciones ante los conflictos laborales y comprometerse a alcanzar las metas u objetivos trazados por la organización. **Descripción:** se seleccionaron mediante sorteo a dos colaboradores los cuales brindaron alternativas para mejorar su desempeño laboral y cómo actuar ante cualquier conflicto que suceda en el ambiente laboral y generar un ambiente de trabajo ameno. Mediante estas

alternativas se incentivó a comprometerse frente a todos sus compañeros. **Fase del modelo Grow:** Will (voluntad) consiste en definir y llevar a cabo el plan de acción orientado al objetivo, mediante la motivación establecer el compromiso al cumplimiento de las metas propuestas.

Actividades y cronograma

La duración del coaching empresarial basado en el modelo Grow tuvo una duración de un mes y medio. En este período se desarrollaron las siguientes actividades: recolección de datos del pre test antes de la aplicación del programa del coaching empresarial. Tabulación de la información obtenida del pretest. Formulación del programa en base a los resultados obtenidos en el pretest. Aplicación del programa de coaching Empresarial a los trabajadores del Hostal San José Potosí. Recolección de la información del postest y por último comparación de los resultados pretest verso postest.

DISCUSIÓN

Con respecto al desarrollo de la presente investigación, uno de los factores más importantes que hicieron que se cristalizara el programa, fue que los colaboradores del Hostal San José Potosí manifestaron no tener la suficiente motivación para continuar prestando sus servicios laborales, presentándose el programa de Coaching Empresarial como una alternativa expedita para la mejora en el rendimiento ocupacional, esta investigación coincide con la

realizada por Fernández, (2022) denominada Coaching empresarial para las competencias laborales de los colaboradores de la empresa Megaproducciones E.I.R.L.–Trujillo, en la empresa no brindaban constantemente capacitaciones al personal, lo cual no mejoraba el desempeño de los mismos, por lo tanto diseñaron un programa de estrategias de coaching empresarial para contribuir con las competencias laborales de los colaboradores de la empresa.

Varias investigaciones han demostrado que el desempeño laboral en algunas empresas ha sido bajo, producto a que la mayor parte de los trabajadores le es indiferente el resultado de sus labores, el tiempo dedicado a las actividades, la prioridad de los problemas principales y de los problemas secundarios, por lo que se diseñan y aplican programas de coaching de manera permanente, logrando que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa, tomando en cuenta los resultados de su trabajo (Brooks et al., 2023). Resultados similares fueron obtenidos en esta investigación luego de la aplicación del programa coaching empresarial en el Hostal San José Potosí.

Durante la etapa diagnóstica del estudio (pretest) se pudo determinar que los dueños del Hostal San José Potosí le prestaron más atención a otros factores incidentes de la empresa pero no la suficiente al personal que presta sus servicios diariamente, y a partir de la propuesta del Programa de Coaching Empresarial, se mostró un cambio en pro de la organización al igual que

sus colaboradores, acción que permite garantizar el éxito de su implementación a futuro, en este sentido Chapa y Chapa, (2022) consideran que en la medida que el entrenamiento tanto para los directivos como el personal sea de mutuo acuerdo se podrán obtener los resultados esperados, sobretodo que exista el compromiso de ser entrenados y que a su vez se generen buenas relaciones, pero para ello todo líder debe recibir en algún momento el entrenamiento respectivo sin subestimar a ningún miembro de la empresa ya que el trabajo en equipo es muy importante. Estos mismos autores indican que existen cinco factores que han tenido mayor presencia en los artículos revisados por ellos y por generar efectos positivos en la aplicación del coaching gerencial, que son: el compromiso organizacional, el desempeño, el bienestar, la colaboración efectiva y el comportamiento. Vale mencionar que todos esos factores fueron contemplados en el diseño de la propuesta y es por ello que se garantizan resultados óptimos una vez implementados en el Hostal San José Potosí.

CONCLUSIONES

La implementación de un programa de coaching empresarial en el Hostal San José Potosí tiene un impacto significativo en el desempeño laboral de su personal. A través del empoderamiento del talento humano y el fortalecimiento de habilidades blandas, se puede aumentar el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores, lo que resulta en una mejora en su

motivación y desempeño. Además, la alineación de valores y objetivos entre el personal operativo y la empresa conlleva a una mejora en la toma de decisiones y acciones orientadas al beneficio del recurso más importante del negocio: el capital humano.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Bland, M., y Altman, D. (1995). Múltiple significance tests: the Bonferroni method. *Statistics Notes*, 310, 1. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2548561/pdf/bmj00576-0038.pdf>
- Brooks, P. J., Ripoll, P., Sánchez, C., y Torres, M. (2023). Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–16. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2023.1259672/FULL>
- Chapa, E. S., y Chapa, M. del C. L. M. (2022). Coaching gerencial: Una Revisión Sistemática de Artículos Científicos Disponibles en SCOPUS. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 18(1), 123–140. <https://doi.org/10.18004/RIICS.2022.JUNIO.123>
- Contreras, E. D. C. (2021). La medición de la calidad del servicio en destinos turísticos: una revisión desde Colombia. *Innovar*, 31(81), 35–48. <https://doi.org/10.15446/INNOVAR.V31N81.95571>
- Demuner, M. del R. F. (2021). Gestión del conocimiento en la innovación en pequeñas empresas de manufactura | Enhanced Reader. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 741–754. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069613017/29069613017.pdf>
- Díaz, Y. D. (2018). Programa de coaching empresarial basado en el Modelo Grow para mejorar el desempeño laboral en la piladora nuevo horizonte, monsefu-2018 [Universidad César Vallejo]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2999111>
- Falcón, V. L., Pertile, V. C., y Ponce, B. E. (2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales: Resultados diagnóstico para la intervención en el Barrio Paloma de la Paz (La Olla) - ciudad de Corrientes (2017-2018). *XXI Jornadas de Geografía de La UNLP* 9, 1–24. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf
- Fernández, R. N. P. (2022). Coaching empresarial para las competencias laborales de los colaboradores de la empresa Megaproducciones E.I.R.L. – Trujillo [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94625/Fernandez_PRN-SD.pdf
- Jose, A., y Navarro, M. (2015). Coaching y desempeño laboral [Universidad Rafael Landívar]. <https://dokumen.tips/documents/coaching-y-desempeno-laboral-estudio-2015-10-22-porque-su-ejemplo-de-vida.html>
- León, D. M. G. (2020). Estrategias de formación y desarrollo de los líderes en las organizaciones privadas. 1–24. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37017>
- Páez, C. T. (2022). Las personas: el activo fundamental de la organización – Business Mail Digital. *Business Mail*. <https://amchamcolombia.co/business-mail/edicion-177-trabajo-pertinente-y-talento-humano-2022/las-personas-el-activo-fundamental-de-la-organizacion/>
- Paredes, M. del R. C., Velastegui, L. E. L., y Jácome, S. M. B. (2022). Gestión del conocimiento e innovación como variables generadoras de productividad y competitividad. *Journal of Science and Research*, 7(2), 1–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7726357>
- Pinoargote, D. M. R., y Piloso, C. J. R. (2020). El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa Jardines de Manabí (pp. 1–18). <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/06/coaching-recursos-humanos.html>

- Roco, Á. V., Hernández, M. O., y Silva, O. G. (2021). ¿Cuál es el tamaño muestral adecuado para validar un cuestionario? *Nutrición Hospitalaria*, 38(4), 877–878. <https://doi.org/10.20960/NH.03633>
- Whitmore, J. (2011). *El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós Mexicana, S. A. https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/09/EBOOK_Whitmore-John-Coaching-PDF.pdf