

RESEARCH / INVESTIGACIÓN

# Impacto del coaching socioformativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México

## Impact of socioformative coaching as a comprehensive training strategy on the lodging industry in Mexico

Mayola Salazar H.<sup>1</sup>, Marcela Hernández A.<sup>2</sup>, M. Guadalupe Vargas J.<sup>3</sup>, José Hernández M.<sup>4</sup>

**Resumen.** En el presente estudio se analizó el impacto del coaching como estrategia formativa del personal encargado de las ventas en la industria hotelera en México. El objetivo fue brindar servicios de calidad y comercialización a través del mejoramiento de la formación y capacitación del personal responsable de las ventas, brindando estrategias que integren la dimensión emocional en el desarrollo humano para proporcionar un servicio de calidad a un precio justo. La metodología de investigación consistió en un estudio cuasi-experimental empleando un diseño descriptivo-comparativo, con una muestra de 30 participantes quienes conformaron los grupos control y experimental. Se utilizó la técnica de muestreo probabilístico estratificado, considerando las funciones del personal, las características del hotel y la zona geográfica en donde se encuentran. Como instrumentos de investigación se utilizaron dos cuestionarios, uno con indicadores sociodemográficos y otro basado en indicadores que miden el impacto del coaching en el desempeño laboral, así como un guion de entrevista. Los resultados se obtuvieron a partir de la comparación entre las frecuencias obtenidas, de acuerdo a las variables establecidas con y sin coaching. Estos resultados mostraron la relación positiva de los ejecutivos de ventas que recibieron curso de coaching con las características y objetivos que los gerentes solicitaron a los responsables de esta área en sus hoteles. Una importante conclusión es que la capacitación debe incluir el desarrollo humano como base para realizar su trabajo diario, siempre acompañado de un buen líder que le ayude a desarrollarse personal y profesionalmente de manera integral.

**Palabras clave:** Coaching, desarrollo humano, estrategias de venta, necesidades de la demanda.

**Abstract.** This study analyzed the impact of coaching as a strategy for training sales personnel in the hotel industry in Mexico. The aim was to offer quality services and marketing by improving the training and education of sales personnel, providing strategies that integrate the emotional dimension in human development to provide a high-quality service at a fair price. The research methodology consisted of a quasi-experimental study using a descriptive-comparative design, with a sample of 30 participants who comprised the experimental and control groups. The technique of stratified probability sampling was used, considering the functions of the personnel, the characteristics of the hotel and the geographic area where they are located. Two questionnaires were used as research instruments: one with sociodemographic indicators and the other based on indicators that measure the impact of coaching on work performance as well as an interview script. The results were obtained by comparing the obtained frequencies according to the variables established with and without coaching. These results showed the positive relationship of sales executives who underwent the coaching course and the characteristics and objectives that the managers asked of those in charge of this area in their hotels. One important conclusion is that the training must include human development as the foundation for performing daily work, always accompanied by a good leader who aids in personal and professional development in a comprehensive way.

**Key words:** Coaching, human development, sales strategies, demand needs.

(Presentado: 20 de abril de 2017. Aceptado: 07 de junio de 2017)

<sup>1</sup> Academia de Humanidades, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica-Zacatenco, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F. E-mail: geomayola@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Academia de Administración Hotelera, Escuela Superior de Turismo, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F. E-mail: marcelaipn@yahoo.com.mx

<sup>3</sup> Academia de Administración Hotelera, Escuela Superior de Turismo, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F. E-mail: capetur10@hotmail.com

<sup>4</sup> Centro Universitario CIFE, Tabachín, México. E-mail: josesilvanohernandez@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

“Las empresas turísticas hoy en día se enfrentan a mayores retos y oportunidades que en cualquier otro tiempo” (Instituto Tecnológico Hotelero, 2007). El consumidor ha cambiado y está enfocado al consumo como una experiencia, más que un mero proceso, transacción o servicio, ya que el consumo se ha instalado definitivamente como acto social en nuestra sociedad y, al generalizarse, se tuvo que ampliar el espectro o funcionalidad de éste, como respuesta a la demanda constante de mayor valor añadido. Abreu (2010) afirma que la industria hotelera está realmente enfocada a la satisfacción del cliente, en darle la experiencia que él busca. Un punto fundamental para alcanzar esa satisfacción en vender un producto con la relación a la calidad-precio prometido. Asimismo, sostiene que quien es más exitoso en el turismo es quien entrega al cliente el servicio más cercano al promedio de la expectativa que tenía el cliente al llegar. Esto tiene una gran importancia para las empresas que quieren atraer a este nuevo consumidor, ya que cambia el enfoque tradicional de captación del cliente; sumado todo ello a una oferta excesiva y de escasa diferenciación entre ella. Además, ha ayudado en los últimos avances en la investigación del consumidor, donde ya es un hecho incuestionable, que busca a través de esa experiencia, satisfacer un anhelo en forma de vivencia, con un componente emocional determinado. Por lo anterior, un producto turístico global debe incorporar todos los elementos que determinan la completa satisfacción de calidad, precio y experiencia turística de los clientes (Conde, Covarrubias y Ávalos, 2014).

Considerando que la industria hotelera tiene un amplio nivel de competitividad es necesario considerar planes de marketing que estén acorde a las nuevas tendencias y preferencias del consumidor; las técnicas en las ventas y el marketing en un establecimiento de hospedaje implican un esfuerzo cambiante. En la actualidad las necesidades del consumidor son punto clave para elegir los mejores planes de mercadotecnia que permitan ir un paso adelante sobre lo que necesita el turista que viaja por diferentes motivos y cuáles son aquellas necesidades que se deben de cubrir y así poder captar el mayor número de clientes potenciales. El servicio que prestan los hoteles debe incluir capacitación en aspectos del coaching y la formación integral de sus empleados para lograr complementar la estructura organizacional del hotel, y así, coadyuvar a la obtención de objetivos de la organización, logrando que

el hotel se mantenga en un éxito constante de ventas. En este sentido, la satisfacción del consumidor surge de los servicios de calidad, lo cual sólo es posible si se cuenta con el personal idóneo, en este caso con ejecutivos de venta que posean un sólido proyecto ético de vida y contribuyan a la convivencia, al desarrollo socioeconómico y a la sustentabilidad ambiental dentro de la industria hotelera (Hernández, Nambo, López y Núñez, 2014).

El valor agregado en el servicio al cliente no es algo para observar de manera pasiva. Todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital para el servicio al cliente y todos son responsables cuando se trata de servir a los clientes, no existe la mentalidad de "no es mi trabajo". Servir a los clientes siempre es trabajo de todos. El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. Pocos puestos en una organización tienen el impacto de un empleado que crea clientes satisfechos. Por lo anterior y como se puede observar en el estudio de coaching de Salazar, Vargas, Hernández y Hernández (2015), realizado con enfoque socioformativo, el capacitar tanto a los gerentes como a los ejecutivos de ventas en dichas estrategias logra en su personal una ética para liderar, motivar a su personal, lograr una comunicación asertiva a nivel personal y profesional, con base en el desarrollo humano y trabajo colaborativo; todo ello para el óptimo desarrollo en las actividades de comercialización de servicios turísticos. ¿Por qué proporcionar un servicio con valor agregado? Existe una razón muy sencilla para proporcionar este servicio: "Es lo que se debe hacer, los clientes tienen expectativas y es responsabilidad de la empresa superarlas". León (2015) presenta el sentido más amplio del servicio al cliente, ya que éste consiste en aumentar su nivel de satisfacción. La satisfacción, o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando.

El turismo afronta serios desafíos, complejos cambios en la tecnología, la sociedad, la política y el medio ambiente, generando oportunidades y amenazas a empresas y destinos turísticos (Ribeirinho, 2010). Para afrontar lo anterior es necesario desarrollar las competencias necesarias en las personas, lo cual favorece la mejora de su calidad de vida y una mejor convivencia, estableciendo un proyecto ético de vida mediante el trabajo colaborativo, el emprendimiento y la gestión del conocimiento (Hernández, Gue-

rrero, y Tobón, 2015). Por tanto, la necesidad que atiende el presente estudio se relaciona con las ofertas diversificadas y las exigencias que los clientes tienen sobre los servicios turísticos, lo cual representa indicadores de calidad que se ven vulnerados considerando las dificultades de formación de personal calificado en las estrategias de ventas y desarrollo humano integral.

El propósito del presente estudio consiste en brindar servicios de calidad y comercialización a través del mejoramiento de la formación y capacitación del personal responsable de las ventas, brindando estrategias que integren la dimensión emocional en el desarrollo humano para proporcionar un servicio de calidad a un precio justo. En síntesis, el reto consiste en formar personal capacitado en aspectos importantes de la comunicación asertiva, motivación y liderazgo, basándose en las estrategias de coaching desde una perspectiva socioformativa, las técnicas de venta y los procesos que componen la comercialización.

## METODOLOGÍA

### Tipo de estudio

Se realizó un estudio cuasi-experimental, con el propósito de determinar el nivel de impacto de un proceso de tratamiento, empleando el coaching como estrategia de transformación en el ámbito hotelero, por lo cual se conformaron dos grupos: control y experimental. El diseño de la investigación fue de corte descriptivo-comparativo. El diseño es descriptivo ya que busca definir las propiedades y describir las características y perfiles importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis (Sequeda, 2013). Se aplica para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando, describiendo las dimensiones del objeto a estudiar, además de que se centra en recolectar datos que describan la situación actual tal y como es. El estudio descriptivo se relaciona con una serie de cuestiones y se mide la información sobre cada una de ellas para describir lo investigado (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Por otra parte, el diseño es comparativo, lo que implica un procedimiento de búsqueda sistemática de similitudes, que suele ser popular en un estadio temprano de evolución de un campo de investigación. El diseño de la investigación comparativa es simple, ya que por un lado se establece el grupo de control de diez personas de un hotel para evaluar los resultados al inicio y

final, a partir de las técnicas más utilizadas considerando sus características, servicios y su segmento de mercado pero que difieren en aspectos en donde se implementarán acciones de coaching para mejorar el desempeño en la industria del alojamiento. Estas diferencias llegan a ser el foco de la examinación, el propósito es descubrir las diferencias más significativas en los grupos de investigación para revelar las variables que generan tal variación (Rodríguez y Fuentes, 2009).

La hipótesis que se planteó fue: "El incremento de personal calificado en las técnicas de ventas bajo la estrategia de coaching socioformativo representa una mejora en la calidad de los servicios en la industria del alojamiento". La variable independiente es la implementación de la metodología del coaching desde la socioformación, en los procesos de capacitación de ejecutivos de venta. La variable dependiente es el incremento en la calidad de los servicios en la industria del alojamiento.

### Participantes

Los participantes fueron seleccionados considerando las características geográficas y según el nivel del hotel que conformó la muestra. Los hoteles seleccionados previamente se encuentran en el corredor Reforma, concretamente 11 de un total de 15 hoteles categoría "Cinco estrellas" cuyas características muestran que son hoteles de lujo, con servicios personalizados y excelente ubicación. Se trabajó con los gerentes y ejecutivos de ventas de estos hoteles para identificar sus funciones y las correspondientes a los ejecutivos de ventas.

Los ejecutivos de ventas, o coordinador de ventas, dependen directamente del departamento de administración y ventas.

Este departamento complementa a todos los demás, pero se dedica principalmente a las ventas y a la publicidad, aquí es donde se contacta a los clientes y se les presenta la empresa para ofrecerles sus servicios.

### Selección de la muestra

El muestreo fue de tipo probabilístico estratificado dividiendo a la población de estudio en diferentes grupos o clases para después aplicar el pretest-postest en cada grupo. Ochoa (2015) señala que el muestreo probabilístico estratificado es el que se efectúa sobre la base de los

estratos de la población. Por otro lado, Pérez (2005) plantea que no basta que cada uno de los elementos muestrales tenga la misma probabilidad de ser escogidos sino que además es necesario estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que aparte son relevantes para los objetivos de estudio. Por su parte Arias (1999) establece que el muestreo probabilístico estratificado consiste en dividir la población o universo en sub-grupos o estratos, cuyos elementos posean características comunes, así los estratos son homogéneos internamente; tal como lo fue en este estudio.

En el grupo control 1 la muestra estuvo conformada por 20 ejecutivos de ventas, de ellos un 41% de mujeres y el 22% de hombres, con una edad promedio de 28 años y un porcentaje del universo del 57,1%, en donde cada uno desempeña las mismas actividades de ventas hoteleras. En este grupo se aplicó el pretest-postest sin necesidad de ningún tratamiento o aplicación del coaching. Paralelamente, se estableció una segunda muestra de 12 ejecutivos de ventas para conformar el grupo experimental. Cabe mencionar que en este grupo se implementó un curso de coaching para mejorar su desempeño en las actividades. El grupo experimental estuvo conformado por un 28% de mujeres y el 9% de hombres, con una edad promedio de 36 años, con un porcentaje del 79%, en donde cada uno desempeña las mismas actividades de ventas hoteleras. Lo anterior para evaluar los resultados obtenidos en ambos grupos y hacer una comparación estadística. Finalmente, se estableció un tercer grupo que sería el grupo control 2, conformado por 11 gerentes de los hoteles 5 estrellas de la Ave. Reforma, que corresponden al 79% del universo de la población. El 45% son mujeres y el 55% son hombres, con una edad promedio de 36 años. Este grupo no recibió ningún tratamiento o intervención, lo cual permitió establecer una comparación con respecto al grupo experimental. Todos los gerentes tienen a su cargo entre 2 y 4 ejecutivos y se dedican a las ventas específicas de acuerdo a sus actividades gerenciales de cada uno de los hoteles mencionados, lo que muestra heterogeneidad entre las actividades que desarrollan en su campo de trabajo, con el fin de emplear los resultados de dicho grupo y relacionarlos con el grupo control y experimental.

### Instrumentos

Tomando en cuenta el tipo de estudio los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la entrevista. Uno de

los instrumentos más utilizados para la recolección de datos es el cuestionario (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010), ya que éste “consiste en una serie de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Para la realización del trabajo se diseñaron los instrumentos titulados Entrevista y Cuestionario “Impacto del Coaching como Estrategia de Formación Integral en la Industria del Alojamiento”, la primera dirigida a los gerentes de ventas y el segundo dirigido a los ejecutivos de ventas. Ello con el propósito de “Analizar las estrategias de ventas del mercado hotelero incluyendo el coaching como base en el desarrollo humano integral para brindar servicios de calidad, compromiso y responsabilidad con el hotel”. Ambos abordan la medición de los siguientes indicadores:

- **Estrategias de ventas:** En la actualidad toda organización competitiva basa su gestión y funcionamiento sobre el concepto fundamental de las estrategias de ventas para generar impulsos, contribuir a su crecimiento y posicionamiento en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente.
- **Desarrollo humano:** Es importante en la mejora personal de los empleados, donde se les acompaña y apoya en su proceso de cambio, mejorando los resultados, colaborando en su desarrollo personal. El gerente debe ser la guía para que ellos estén en la búsqueda del cambio, de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas para su rol, ofreciéndoles eficacia en la solución de sus problemas y herramientas para el cambio y crecimiento personal.
- **Coaching en ventas:** Es una herramienta que debe poseer el directivo para motivar y entrenar a su equipo de vendedores en su actividad cotidiana, centra su trabajo en el desarrollo de habilidades y potencialidades, para apoyar a cada uno de sus ejecutivos en la mejora de su desempeño, para alcanzar su máximo potencial, crecer profesionalmente y que el equipo trabaje como un todo cohesionado en la obtención de un objetivo común y lograr los resultados.

Por su parte la entrevista que se manejó fue de tipo estructurado, mediante un cuestionario en donde se fueron asentando las respuestas de los entrevistados, y fue elegida debido a la importancia de obtener información de primera mano, además de profundidad y detalle. Se implementaron cuestionarios con preguntas de respuesta cerrada, para lograr precisión en los aportes de los participantes. Tanto la entrevista como el cuestionario consisten en un conjunto

de preguntas preparadas sobre los puntos clave que conforman el coaching y ventas hoteleras como son calidad en el servicio, industria del alojamiento, liderazgo, motivación, comunicación asertiva, trabajo colaborativo, desarrollo humano, autoestima, trabajo de equipo, toma de decisiones y coaching en ventas. El cuestionario diseñado inicia con una breve explicación, dirigida al encuestado explicando los propósitos del mismo, con preguntas simples, breves y redactadas en un lenguaje comprensible y desprovisto de tecnicismos innecesarios. Se redactaron instrucciones claras, las preguntas definidas con precisión, de manera que las posibles respuestas generen el tipo de información que se busca (Ortiz y García, 2011). Tanto la entrevista como el cuestionario fueron validados por un grupo de expertos del Centro Universitario CIFE empleando un instrumento de juicio de expertos (Escobar y Cuervo, 2008)

**Aspectos éticos**

En el transcurso del trabajo de investigación se solicitó el consentimiento de los entrevistados y encuestados para la sistematización y análisis de los resultados. Se acordó el manejo de la información manteniendo la confidencialidad en su persona, respeto a sus valores e intereses, así como la veracidad en los datos. Se establecieron criterios para el manejo de los obstáculos que la investigación pueda presentar, así como reconocer que existe la posibilidad de error y limitaciones que deberán de respetarse sin exceder las mismas.

**RESULTADOS**

El análisis de la información arrojada por los ejecutivos de ventas se efectuó a partir de tablas de contingencia, en las que se analizaron las frecuencias obtenidas en la medición de las variables de acuerdo al manejo que se dio a cada grupo. Los resultados que se muestran a continuación han sido organizados empleando porcentajes, ya que esto permite hacer comparaciones entre los tres grupos establecidos (grupo control 1, grupo experimental y control 2).

Con respecto a la Tabla 1 conformada por 20 ejecutivos de ventas sin la implementación del curso de coaching se observa que en los indicadores Estrategia de Ventas (EV2) con un 60%, en el EV5 con un 64%, Desarrollo Humano (DH1) con un 59% y Coaching en Ventas (CV1) con un 75% muestran que las estrategias de venta se ajustan a las necesidades del cliente y el aspecto de capacitación en desarrollo humano, comunicación asertiva, herramientas administrativas y técnicas para la mejora continua de la calidad; casi siempre se establecen en el establecimiento de hospedaje donde laboran. El mayor porcentaje en los indicadores CV2 con un 35%, CV3 con un 30% y CV4 con un 40%; con respecto al conocimiento y utilización del coaching como herramienta de efectividad, colaboración y proceso de compra inteligente; alguna vez es utilizado.

**TABLA 1. Resultados del grupo control 1 correspondiente a 20 ejecutivos de ventas.**

Indicador: Estrategia de Ventas (EV)	2. Las estrategias de ventas utilizadas, se ajustan a las necesidades del cliente.					
Grupo control 1 Sin coaching	Nunca 0%	Rara vez 0%	Alguna vez 15%	Casi siempre 60%	Siempre 25%	Total 100%
Indicador: Estrategia de Ventas (EV)	5. La capacitación en herramientas administrativas y de desarrollo humano favorecen el cumplimiento de metas.					
Grupo control 1 Sin coaching	Nunca 0%	Rara vez 0%	Alguna vez 9%	Casi siempre 64%	Siempre 27%	Total 100%
Indicador Desarrollo Humano (DH)	1. La comunicación asertiva entre jefes y colaboradores favorece el logro de objetivos.					
Grupo control 1 Sin coaching	Nunca 0%	Rara vez 0%	Alguna vez 9%	Casi siempre 59%	Siempre 32%	Total 100%
Indicador Coaching en Ventas (CV)	1. El hotel capacita al personal de servicios, de técnicas para la mejora continua de la calidad.					
Grupo control 1 Sin coaching	Nunca 0%	Rara vez 0%	Alguna vez 10%	Casi siempre 75%	Siempre 15%	Total 100%
Indicador Coaching en Ventas (CV)	2. El coaching le da al hotel un rumbo claro hacia la efectividad.					
Grupo control 1 Sin coaching	Nunca 5%	Rara vez 30%	Alguna vez 35%	Casi siempre 30%	Siempre 0%	Total 100%
Indicador Coaching en Ventas (CV)	3. El coaching le permite trabajar de forma colaborativa y eficiente.					
Grupo control 1 Sin coaching	Nunca 15%	Rara vez 25%	Alguna vez 30%	Casi siempre 30%	Siempre 0%	Total 100%
Indicador Coaching en Ventas (CV)	4. Guía a sus clientes a través de un proceso de compra inteligente a través del coaching.					
Grupo control 1 Sin coaching	Nunca 15%	Rara vez 15%	Alguna vez 40%	Casi siempre 30%	Siempre 0%	Total 100%

Respecto a la Tabla 2 correspondiente al grupo experimental, conformado por 12 ejecutivos de ventas en donde se aplicó el pretest (sin curso de coaching) y postest (con curso de coaching) se observa un aumento significativo en la mayoría de los indicadores, en donde en el EV2 con un 67%, el EV5 y DH1 con un 100%, el CV1 con un 75%, el CV2 con un 67%, el CV3 con un 92% y el CV4 con un 75% con curso en coaching socioformativo respondieron que siempre los ejecutivos de ventas capacitados en herramientas administrativas, desarrollo humano, comunicación asertiva, trabajo colaborativo fa-

vorecen el logro de los objetivos; utilizando estrategias de venta que se ajusten a las necesidades del cliente a través de un proceso de compra inteligente, mejorando continuamente la calidad en los servicios del establecimiento de hospedaje donde laboran. Respecto a los mismos indicadores en los ejecutivos de ventas que no recibieron capacitación se observa que el mayor porcentaje se establece en la opción de casi siempre, con los siguientes resultados: EV2 con un 75%, EV5 con el 67%, DH1 con 75%, CV1 con el 67%, CV2 con el 33%, CV3 con un 42% y por último el CV4 con un 33%.

**TABLA 2. Grupo experimental conformado por 12 ejecutivos de venta.**

Indicador:		2. Las estrategias de ventas utilizadas, se ajustan a las necesidades del cliente.					
Estrategia de Ventas (EV)							
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin coaching	0%	0%	8%	75%	17%	100%
Posttest	Con coaching	0%	0%	0%	33%	67%	100%
Indicador:		5. La capacitación en herramientas administrativas y de desarrollo humano favorecen el cumplimiento de metas.					
Estrategia de Ventas (EV)							
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin coaching	0%	0%	8%	67%	25%	100%
Posttest	Con coaching	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Indicador		1. La comunicación asertiva entre jefes y colaboradores favorece el logro de objetivos.					
Desarrollo Humano (DH)							
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin coaching	0%	0%	8%	75%	17%	100%
Posttest	Con coaching	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Indicador		1. El hotel capacita al personal de servicios, de técnicas para la mejora continua de la calidad.					
Coaching en Ventas (CV)							
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin coaching	0%	0%	0%	67%	33%	100%
Posttest	Con coaching	0%	0%	0%	25%	75%	100%
Indicador		2. El coaching le da al hotel un rumbo claro hacia la efectividad.					
Coaching en Ventas (CV)							
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin coaching	0%	17%	17%	33%	33%	100%
Posttest	Con coaching	0%	0%	0%	33%	67%	100%
Indicador		3. El coaching le permite trabajar de forma colaborativa y eficiente					
Coaching en Ventas (CV)							
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin coaching	0%	8%	25%	42%	25%	100%
Posttest	Con coaching	0%	0%	0%	8%	92%	100%
Indicador		4. Guía a sus clientes a través de un proceso de compra inteligente a través del coaching.					
Coaching en Ventas (CV)							
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin coaching	0%	8%	8%	33%	50%	100%
Posttest	Con coaching	0%	0%	0%	25%	75%	100%

En la tabla 3 que corresponde al grupo control 2 conformado por los 11 gerentes de venta, al momento de relacionarlos con el grupo control 1 y el grupo experimental, se puede observar que los indicadores el EV1 que corresponde a un 72,7%, EV2 a un 63,6% y CV6 equivalente a un 63,6%, que en el establecimiento de hospedaje en donde laboran, el coaching como estrategia inculca una filosofía de compromiso en donde las estrategias utilizadas cumplen con los objetivos del estable-

cimiento y satisfacen las necesidades del cliente. En el indicador CV3 se observa que el mayor porcentaje correspondiente a un 63,6% e indica que alguna vez sus equipos de ejecutivos de ventas reciben capacitación en técnicas de coaching. En los indicadores DH4 con un 72,2% casi siempre y en el CV2 con un 63,6% señalan que casi siempre instruyen a su personal con programas de capacitación integral y además utilizan el coaching como estrategia para alcanzar los objetivos.

**TABLA 3. Grupo control 2 conformado por 11 gerentes de ventas.**

Indicador:	1. Se cumple con la calidad para satisfacer las necesidades del huésped					
Estrategia de Ventas (EV)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	0%	3%	8%	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	0%	27,3%	72,7%	100%
Indicador:	2. Se llevan estrategias de mercado de acuerdo a los objetivos					
Estrategia de Ventas (EV)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	0%	4%	7%	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	0%	36,4%	63,6%	100%
Indicador:	3. El área de ventas tiene el compromiso de capacitar al capital humano					
Estrategia de Ventas (EV)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	0%	3%	8%	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	0%	27,3%	72,7%	100%
Indicador	1. El liderazgo gerencial centrado en las competencias del coach propicia la efectividad					
Desarrollo Humano (DH)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	0%	2%	9%	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	0%	18,2%	81,8%	100%
Indicador	3. Que tan importante es fortalecer las habilidades y herramientas del pensamiento estratégico en sus colaboradores					
Desarrollo Humano (DH)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	0%	2%	9%	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	0%	18,2%	81,8%	100%
Indicador	4. Existe un programa de capacitación integral para ejecutivos de ventas, para lograr la excelencia					
Desarrollo Humano (DH)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	0%	8%	3%	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	0%	72,7%	27,3%	100%
Indicador	1. Conoce que es el coaching					
Coaching en Ventas (CV)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	1%	7%	3%	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	9,1%	63,6%	27,3%	100%
Indicador	2. Utiliza el coaching con su equipo de ventas como estrategia para alcanzar los objetivos					
Coaching en Ventas (CV)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	7%	2%	2%	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	63,6%	18,2%	18,2%	100%
Indicador	3. Su equipo recibe capacitación en técnicas de coaching					
Coaching en Ventas (CV)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	7%	2%	2	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	63,6%	18,2%	18,2	100%
Indicador	6. Cree que la inducción apoyada en estrategias de coaching inculque la filosofía de compromiso					
Coaching en Ventas (CV)						
Grupo control 2	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Frecuencia	0%	0%	0%	4%	7%	11%
Porcentaje (%)	0%	0%	0%	36,4%	63,6%	100%



En la Tabla correspondiente a resultados comparativos entre el grupo control 1, conformado por 20 ejecutivos de ventas y el grupo experimental conformado por 12 ejecutivos de ventas capacitados a través del curso de coaching se puede observar que en el indicador DH1 el 28,1% de los ejecutivos que no recibió capacitación, casi siempre y siempre, piensan que la comunicación asertiva entre jefes y colaboradores favorece el logro de los objetivos de la empresa; mientras que el 38% de los ejecutivos que recibieron capacitación siempre piensan que una buena comunicación entre jefes y colaboradores favorecerá el logro de los objetivos. En el EV5 el 38% de los ejecutivos capacitados siempre utilizan estrategias que incluyen el coaching como base en el desarrollo humano integral. Mientras que el 25% del grupo que no fue capacitado utilizan las mismas estrategias.

Con lo que respecta a la formación de los ejecutivos de ventas calificados en estrategias de ventas mediante el coaching para proporcionar servicios a un precio justo a través de un proceso de comercialización, se observa que en el indicador CV4 el 28,1% de los ejecutivos de ventas siempre se ajustan a una mejora continua de calidad, en comparación al 0% de los ejecutivos que no recibieron capacitación. En el CV2 sobresale un 25% de los ejecutivos que recibieron capacitación, siempre le dan al hotel un rumbo claro a la efectividad, guiando al cliente a un proceso de venta inteligente por medio del coaching para ajustarse a las necesidades del cliente, proporcionándole servicios de calidad a un precio justo y adecuado, lo anterior en comparación a un 0% de los ejecutivos que no se capacitó.

**TABLA 4. Resultados comparativos entre el grupo control 1, conformado por 20 ejecutivos de ventas y el grupo experimental conformado por 12 ejecutivos de ventas.**

Indicadores		EV2 Las estrategias de ventas utilizadas, se ajustan a las necesidades del cliente.					
Grupo control 1		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin						
20 ejecutivos	coaching	0.0%	0%	9,4%	37,5%	15,6%	62,5%
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Posttest	Con						
12 ejecutivos	coaching	0%	0%	0%	12,5%	25,0%	37,5%
Total		0%	0%	9,4%	50,0%	40,6%	100%
Indicadores		EV5 La capacitación en herramientas administrativas y de desarrollo humano favorecen el cumplimiento de metas.					
Grupo control 1		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin						
20 ejecutivos	coaching	0%	0%	6%	31%	25%	63%
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Posttest	Con						
12 ejecutivos	coaching	0%	0%	0%	0%	38%	38%
Total		0%	0%	6%	31%	63%	100%
Indicadores		DH1 La comunicación asertiva entre jefes y colaboradores favorece el logro de objetivos.					
Grupo control 1		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest							
20 ejecutivos	Sin coaching	0%	0%	6,25%	28,13%	28,1%	62,50%
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Posttest							
12 ejecutivos	Con coaching	0%	0%	0%	0%	37,50%	37,50%
Total		0%	0%	6,25%	28,13%	65,63%	100%

Indicadores		CV1 El hotel capacita al personal de servicios, de técnicas para la mejora continua de la calidad.					
Grupo control 1		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin						
20 ejecutivos	coaching	0%	0%	6,25%	46,88%	9,38%	62,50%
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Posttest	Con						
12 ejecutivos	coaching	0%	0%	0%	9,38%	28,13%	37,50%
Total		0%	0%	6,25%	56,25%	37,50%	100%
Indicadores		CV2 El coaching le da al hotel un rumbo claro hacia la efectividad.					
Grupo control 1		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin						
20 ejecutivos	coaching	3,13%	18,75%	21,88%	18,75%	0%	62,50%
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Posttest	Con						
12 ejecutivos	coaching	0%	0%	0%	12,50%	25,00%	37,50%
Total		3,13%	18,75%	21,88%	31,25%	25,00%	100%
Indicadores		CV3 El coaching le permite trabajar de forma colaborativa y eficiente.					
Grupo control 1		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin						
20 ejecutivos	coaching	9,38%	15,63%	18,75%	18,75%	0%	62,50%
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Posttest	Con						
12 ejecutivos	coaching	0%	0%	0%	3,13%	34,38%	37,50%
Total		9,38%	15,63%	18,75%	21,88%	34,38%	100%
Indicadores		CV4 Guía a sus clientes a través de un proceso de compra inteligente a través del coaching.					
Grupo control 1		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Pretest	Sin						
20 ejecutivos	coaching	9,38%	9,38%	25,00%	18,75%	0%	62,50%
Grupo experimental		Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre	Total
Posttest	Con						
12 ejecutivos	coaching	0%	0%	0%	9,38%	28,13%	37,50%
Total		9,38%	9,38%	25,00%	28,13%	28,13%	100%

## CONCLUSIONES

En el presente estudio se mostró la importancia de capacitar a los ejecutivos de ventas con cursos de coaching educativo basado en la socioformación, con el fin de optimizar y mejorar la productividad de los equipos; incrementar la confianza; compromiso y responsabilidad; motivar la participación y toma de decisiones; y la resolución de dificultades y conflictos (Vásquez, 2013). Asimismo, a nivel individual apoyar el desarrollo de competencias y mejorar el desempeño mediante el aprovechamiento de sus potencialidades.

En cuanto a las estrategias de ventas del mercado hotelero se concluye que es importante la capacitación que incluya el desarrollo humano como base para realizar su trabajo diario, siempre acompañado de un buen líder que le ayude a desarrollarse personal y profesionalmente de manera integral, tomando como aspectos fundamentales sus capacidades y oportunidades para desarrollarse como personas, descubriendo su sistema de valores, recibiendo una educación en el trabajo y para el trabajo; capacitación en aspectos humanos como el liderazgo, creatividad y competencias específicas (Angulo y Lozanía, 2005). Para la comunicación eficaz es necesario el reforzamiento de la autoestima personal, aprender a aprender, sentido del trabajo como servicio que da como resultado que los ejecutivos de ventas brinden servicios de calidad, compromiso y responsabilidad con el hotel.

Por otra parte, se observa que los gerentes de ventas cumplen en la gestión de calidad de servicios que corresponde a fiabilidad, capacidad de respuesta, accesibilidad, cortesía, credibilidad y elementos tangibles, pero carecen de un sistema de formación de capital humano calificado en estrategias de venta como es el coaching, tomándolo como una herramienta que le permite a las empresas prestadoras de servicios crear en su personal una cultura de organización. Sin embargo, al haber capacitado al grupo experimental de 12 ejecutivos de ventas que recibieron capacitación, se pudo concluir que el coaching es una estrategia de acompañamiento, transformación y mejora de la calidad que permite direccionar, planear, implementar mediante un plan de acción el logro de metas conjunta-

mente con cursos de capacitación en estrategias de ventas para proporcionar de manera conjunta servicios a un precio justo a través de un adecuado proceso de comercialización (Hernández, Nambo, López y Núñez, 2014).

Otro resultado a destacar es la diferencia entre los ejecutivos de ventas entrevistados sin la capacitación en coaching, ya que existen algunos que han recibido adiestramiento en dicha área pero sus resultados en cuanto al trabajo colaborativo, estrategias de venta, metas, liderazgo, comunicación asertiva, desarrollo humano y compromiso no son los mismos en comparación a los ejecutivos con instrucción de coaching basado en la socioformación, en donde las características principales son mejorar el rendimiento de las personas, incrementar sus posibilidades de éxito, reconocer su necesidad de mejoramiento para su crecimiento personal, formación de un desarrollo humano integral, trabajo colaborativo y de socialización, mejorar sus servicios para lograr calidad y enfatizar el mejoramiento continuo para lograr los objetivos que brinden servicios de calidad (Hernández, Nambo, López y Núñez, 2014).

Es importante tomar en cuenta la selección y/o capacitación a los ejecutivos de ventas en habilidades directivas como el coaching, técnicas de negociación, comunicación, liderazgo y motivación apoyados en el desarrollo humano para formar a futuros ejecutivos en hotelería, quienes aplicarán los principios del coaching en la práctica del trabajo diario para crear una empresa competitiva respecto al resto de las organizaciones (Salazar, Vargas, Hernández y Hernández, 2015).

De acuerdo a los resultados contrastados entre el grupo control y grupo experimental, se confirma la hipótesis planteada al establecer que el incremento del personal calificado en técnicas de ventas bajo la estrategia de coaching socioformativo representa una mejora en la calidad de los servicios en la industria del alojamiento.

Se sugiere integrar el coaching en los procesos de capacitación de gerentes y ejecutivos de ventas integrando el desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes de

modo que la empresa hotelera sea más eficiente y competitiva hacia el logro de sus metas para contar con personal calificado en el ámbito turístico, apoyado en el desarrollo humano integral con personas realizadas, motivadas, con un buen manejo de conflictos, seguras de sí mismas, de su trabajo y que sean líderes para cumplir los objetivos trazados por la empresa o por sí mismos.

Es importante considerar que las empresas prestadoras de servicios turísticos en las que se trabaja el tema del cambio, no se busca sólo mejorar, sino transformar la cultura.

## REFERENCIAS

- Aguilar, D. (2014).** Capacitación en ventas y constructivismo. Proyecto para la creación de una escuela de capacitación de mandos medios para el sector hotelero de la ciudad de Quito. Tesis de pregrado. Universidad Politécnica Salesiana.
- Angulo, M., & Lozanía, M. (2005).** El desarrollo integral humano, un desafío para el desarrollo comunitario en los procesos de globalización. *Ra Ximhai* 1, 1, 3, 509-520.
- Bausela, H.E. (2005).** SPSS: Un instrumento de análisis de datos cuantitativos. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales* 2, 4, 62-69.
- Chávez, N. (2001).** Introducción a la Investigación Educativa. Venezuela: Grafiel.
- Conde, E., Covarrubias, R., & Avalos, A. (2014).** Valoración de la oferta turística del destino turístico de Manzanillo. México. Turydes, Turismo y Desarrollo. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/17/manzanillo.html>
- Covey, S. (1997).** Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. México: Edit. Paidós Ibérica.
- De Abreu, E. (2010).** Estrategias de posicionamiento para el hotel la Floresta en el sector de viajes de negocios en el área metropolitana de Caracas. Tesis de Licenciatura. Universidad Nueva Esparta. Caracas, Venezuela.
- Díaz-Barriga, F., & Hernández, G. (2004).** Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. México: McGraw Hill.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008).** Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición* 6, 27-36.
- Fuentes-Romero, J., & Rodríguez, V. (2009).** Una revisión bibliográfica de los estudios comparativos: su evolución y aplicación a la ciencia. *Revista Interamericana de Bibliotecología* 32, 2, 411-433.
- García Bobadilla, L. (2007).** +Ventas. 2ª ed. Madrid. Recuperado de [www.esie.es](http://www.esie.es)
- Hernández, J., Guerrero, G., & Tobón, S. (2015).** Los problemas de contexto: Base filosófica y pedagógica de la socioformación. *Ra Ximhai* 11, 125-140.
- Hernández, J., Tobón, S., & Vázquez, J. (2014).** Estudio conceptual de la docencia socioformativa. *Ra Ximhai* 10, 89-101.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010).** Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernández, J., Nambo, J., López, J., & Núñez, A. (2014).** Estudio del coaching mediante la cartografía conceptual. *Acción Pedagógica* 23, 94-105.
- Hernández, J., Tobón, S., & Vázquez, J. (2015).** Estudio del liderazgo socioformativo mediante la cartografía conceptual. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* 8, 2, 105-128.
- Ibarra, Ch. (2013).** Tipos de Investigación: Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Correlacional. *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://metodologadelainvestigaciinsiis.blogspot.mx/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Lattin, G.W. (1990).** Administración Moderna de Hoteles y Moteles. México: Trillas.
- León, A., & Perreira, Z. (2004).** Desarrollo Humano, Educación y Aprendizaje. Educare, Costa Rica.
- León, H. (2015).** ¿Qué es el desarrollo humano? *Revista Pilares V*, 12, 5-7.
- Márquez, M. (2009).** El Desarrollo Humano desde la Perspectiva Integral y su Proyección Mundial/ Desarrollo humano local. Human Development Resource net. Recuperado de <http://www.uh.cu/>
- Martínez, J. (2011).** Coaching y Liderazgo. Contribuciones a la economía. ISSN 1696-8360. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg3.htm>.

- Ochoa, C. (2015).** Muestreo probabilístico: Muestreo estratificado. Blog de Netquest. La actualidad sobre la investigación por Internet. Recuperado de <http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado/>
- Ortiz, F., & García, M. (2000).** Metodología de la Investigación. El proceso y sus Técnicas. México: Editorial. Limusa-Noriega.
- Pérez, C. (2005).** Muestreo Estadístico. Conceptos y Problemas Resueltos. Madrid, España: Pearson. Prentice Hall.
- Ravier, L. (2005).** Consultorio gratuito de coaching. Cuál es la historia del coaching. Coaching magazine 1. Recuperado de <http://www.n-accion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf>
- Ravier, L. (2005).** Arte y Ciencia del Coaching: Su Historia, Filosofía y Esencia. 1ª. Ed. Buenos Aires: Dunken.
- Ribeirinho, J., & Alvira, R. (2010).** Turismo. Fundamentos conceptuales, realidad y perspectivas. Tesis Doctoral. Universidad de Navarra. Pamplona, España.
- Rojas, D. (2007).** Los antecedentes del coaching. Recuperado de <http://www.Gestiopolis.com/antecedentes-coaching/>
- Salazar, G., Vargas, M.G., Hernández, M., & Hernández, J.S. (2015).** Estudio del coaching en la industria del alojamiento mediante la cartografía conceptual. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo 11, 1, 37- 54.
- Télles, M. (2011).** El coaching organizacional. CEIDE Centro de estudios sobre innovación y dinámicas educativas Fundación SM. Recuperado de <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>
- Vázquez, B.O., & Vázquez B.R. (2013).** Aprendizaje del trabajo en equipo mediado por la producción de videos educativos: Básica Secundaria de la Institución Educativa Departamental (IED) de Palmira, Municipio Pueblo Viejo, Magdalena. Escenarios 11, 1, 23-37.