



IMPACTO DEL COACHING EJECUTIVO EN HABILIDADES BLANDAS Y TOMA DE DECISIONES EN HOTELERÍA DE LUJO

Mario Alberto Torres Espinosa¹
María Cristina González Martínez²

¹ Doctorando, Universidad Americana de Europa, (UNAE). Correo: mario.torres@nlead.com.mx

² Profesora-Investigadora, Universidad de Murcia. Profesora asociada, Universidad Americana de Europa, (UNAE)

RESUMEN

Esta investigación analizó la influencia del coaching ejecutivo en el fortalecimiento de las habilidades blandas y su incidencia en la toma de decisiones en hoteles de lujo en México. El estudio respondió a la necesidad de desarrollar competencias socioemocionales ante un contexto de formación técnica. Se realizó una investigación-acción de enfoque mixto (predominio cuantitativo) con 108 colaboradores de hoteles de lujo ubicados en la Riviera Maya, Cancún y Los Cabos. Como intervención, se implementó el programa *Horizons of Success*. Los resultados, validados con pruebas de significancia ($p=0.000$; $KMO=0.875$), mostraron avances en las ocho dimensiones evaluadas, destacando inteligencia emocional (+17.0%), liderazgo (+6.3%) y comunicación (+2.5%). Se concluye que el coaching se asocia positivamente con la mejora en la calidad y oportunidad de las decisiones organizacionales.

Palabras clave: Coaching; Habilidades Blandas; Toma de Decisiones.

ABSTRACT

This study analyzed the influence of executive coaching on the strengthening of soft skills and its impact on decision-making in luxury hotels in Mexico. The research addressed the need for socio-emotional competencies in a technical-focused training environment. An action-research design with a mixed approach (predominantly quantitative) was implemented with 108 employees from five-star hotels located in the Riviera Maya, Cancún, and Los Cabos. The "Horizons of Success" program was used as the intervention. Results, backed by statistical significance ($p=0.000$; $KMO=0.875$), showed improvements in the eight assessed dimensions, specifically emotional intelligence (+17.0%), leadership (+6.3%), and communication (+2.5%). It is concluded that coaching is positively associated with enhancements in the quality and timeliness of organizational decision-making.

Keywords: Coaching; Soft Skills; Decision Making.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos actuales han llevado a las empresas mexicanas a experimentar cambios en sus modelos de gestión. En este contexto, Anzorena (2008), autor reconocido en la literatura de liderazgo organizacional, señala que el desarrollo del potencial humano constituye un eje central en la gestión moderna. Bajo esta perspectiva, el desarrollo de habilidades que permitan trascender de simples colaboradores a agentes de cambio serán determinantes para el éxito de las empresas, reconociendo que el desarrollo del potencial humano es un componente central de la competitividad organizacional, más allá de la sola consecución de resultados económicos. (Sulca, 2022)

McManus (2009), considerado un referente temprano en la literatura sobre coaching aplicado a las organizaciones, señala que este enfoque tiene su origen en los procesos de entrenamiento deportivo orientados a mejorar el rendimiento de los atletas. Con el tiempo, esta práctica se traslada al ámbito organizacional, donde se consolida como una herramienta para gestionar el talento humano y fortalecer el desempeño de los equipos de trabajo, promoviendo el compromiso, la autoconciencia y la responsabilidad entre los colaboradores. Sin embargo, en el sector de la hospitalidad de lujo en México se presenta un problema: la capacitación del personal directivo en habilidades blandas no es frecuente, ya que los procesos de formación se han centrado principalmente en competencias técnicas.

Este enfoque limita la integración de habilidades transversales necesarias para el desempeño organizacional. En este sentido, Deming (2017) señala la creciente importancia de las habilidades sociales en el mercado laboral, evidenciando su contribución a la coordinación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad. De manera complementaria, Pineda y Fusté-Forné (2024), Kim et al. (2023) y Becerra (2021) destacan la relevancia de la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación para responder a las exigencias cambiantes del desarrollo organizacional.

La reflexión hacia la necesidad de integrar tantas habilidades blandas tiene mayor relevancia en el sector hotelero, caracterizado por dinámicas cambiantes y complejas en la gestión de los recursos humanos. Ante este panorama, gestionar a los equipos de trabajo requiere a profesionales capaces de adaptar su toma de decisiones a diferentes entornos, lo que impacta no solo en el desempeño económico de empresas y colaboradores, sino también en su gestión organizacional (Deming, 2017).

En este marco, el propósito del presente estudio es fortalecer las habilidades blandas identificadas mediante la implementación de un programa de coaching ejecutivo y de equipo, analizando su influencia en los procesos decisionales dentro del servicio de hotelería. Para alcanzar este propósito, la investigación se estructura sistemáticamente en una serie de tres etapas. En la primera, se propone implementar un programa de formación de coaching ejecutivo, diseñado específicamente para fortalecer aquellas habilidades blandas que, desde el diagnóstico inicial, se identificaron como áreas de mejora. Posteriormente, en una segunda etapa, se pretende implementar y evaluar el programa de intervención con el objetivo de generar un cambio significativo en el personal participante en lo que se refiere al desarrollo de habilidades blandas. Como etapa final del estudio, se propone reflexionar como este proceso de acompañamiento, por parte del programa, va permeando gradualmente en el personal, ayudándoles a interactuar más entre sí, reconociendo sus puntos débiles como fuertes, y así fortalecer las habilidades blandas que permitan tomar decisiones efectivas antes los desafíos que presenta el sector hotelero.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la investigación se enfoca en responder la siguiente pregunta: ¿Cómo influyen las habilidades blandas desarrolladas a través del coaching ejecutivo y de equipo en la efectividad de la toma de decisiones en una organización de servicio de hospitalidad?

Para dar cumplimiento a este planteamiento y siguiendo las directrices del comité científico, se precisan los siguientes objetivos:

- **Objetivo General:** Analizar la influencia del coaching ejecutivo en el fortalecimiento de las habilidades

blandas y su incidencia relacional en la toma de decisiones en hoteles de lujo en México.

- **Objetivos Específicos:** 1) Identificar las ocho habilidades blandas clave presentes en el personal directivo; 2) Implementar la intervención *Horizons of Success*; 3) Evaluar el cambio significativo post-intervención; 4) Analizar la incidencia de dicho fortalecimiento en la mejora de la calidad, oportunidad y eficacia de las decisiones.

Como respuesta al planteamiento de investigación, se formula la hipótesis siguiente: la implementación de un programa de coaching ejecutivo fortalece significativamente las habilidades blandas del personal, lo cual se asocia positivamente con una mejora en la efectividad (calidad, oportunidad y eficacia) de los procesos de toma de decisiones de la organización.

ESTADO DEL ARTE

El coaching ha adquirido interés en las empresas como una estrategia que fomenta el desarrollo del talento y potencializa las habilidades personales de sus colaboradores. Desde una visión actual el coaching se concibe como un proceso estructurado y sistemático que va acompañando al dirigido hacia el autoconocimiento, al planteamiento y realización de objetivos tanto individuales como colectivos. En el contexto de la gestión organizacional, su aplicación permite fortalecer la comunicación, reflexionar para una mejor toma de decisiones y retroalimentarse para aprovechar al máximo las experiencias adquiridas (García y Martín, 2016; Navarro, 2016)

Adicionalmente, las habilidades blandas han cobrado relevancia en la formación y desempeño de profesionales en sus entornos laborales porque funcionan como un complemento de las habilidades duras. Habilidades como la comunicación, inteligencia emocional, empatía, liderazgo entre otras influyen directamente en la resolución de problemas complejos donde la colaboración, la capacidad de adaptación y la resolución de conflictos son factores determinantes para el logro de objetivos en las empresas y más aún en el ámbito hotelero (Herrera y Rojas, 2022).

En el contexto hotelero, las investigaciones sugieren que la competitividad en los hoteles de lujo se diferencia en la calidad de la interacción del personal con los huéspedes. Marín (2020) sostiene, que, en un hotel de cuatro estrellas, la incorporación de modelos de coaching favorece el desarrollo de competencias como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, impactando positivamente en la coordinación de las áreas operativas. De manera complementaria, Deming (2017) sustenta que las habilidades sociales y relacionales se han vuelto un factor crítico en el mercado laboral, lo que resulta especialmente visible en sectores intensivos en servicio como el hotelería de lujo, donde las decisiones directivas impactan no solo significativamente en los indicadores económicos, sino también la calidad percibida por el cliente.

En el mismo sentido, los estudios sobre coaching en contextos organizacionales muestran que los programas estructurados de acompañamiento contribuyen al fortalecimiento del liderazgo y a la mejora de la toma de decisiones en equipos directivos. Si bien, Mejía & Jáuregui (2020) evidencian que los procesos de coaching en instituciones de salud inciden en la clarificación de objetivos, la gestión de emociones y la resolución de conflictos, estos elementos pueden ser extrapolables a la gestión de equipos en hoteles de cinco estrellas. A la vez, trabajos como los de García y Martín (2016) y Santos (2020) destacan que el coaching ejecutivo y de equipo no solo potencia el desempeño individual, sino que favorece una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y a la reflexión sobre la práctica, generando condiciones más favorables para decisiones coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

MARCO TEÓRICO

El coaching se entiende como una metodología de acompañamiento centrada en el desarrollo del potencial humano en la que a través de preguntas, reflexión guiada y retroalimentación sistemática se

promueve que la persona clarifique sus metas, tome conciencia de sus recursos y transforme sus patrones de acción. En este enfoque, el coach funciona como facilitador de procesos de cambio, mientras que el coachee clarifica sus metas, asume su responsabilidad sobre la optimización de sus recursos, su aprendizaje y de los resultados que obtiene (Whitmore 2018; Mejía & Jáuregui, 2019).

En este proceso intervienen dos figuras clave: el coach, que lidera, entrena y motiva sin sustituir al coachee en sus funciones; y el coachee, responsable de su propio aprendizaje y cambio, quien descubre y fortalece sus capacidades durante el acompañamiento (Marín, 2020). Este vínculo se construye sobre la confianza, la comunicación abierta y la corresponsabilidad por los resultados. En las organizaciones, se distinguen entre otras modalidades, el coaching ejecutivo y de equipo. El coaching ejecutivo se orienta al acompañamiento individual de directivos de mandos intermedios y al de mandos intermedios con el propósito de fortalecer competencias como el liderazgo, la gestión emocional y la toma de decisiones estratégicas (Ordoñez, 2016). El coaching de equipo, por su parte, trabaja con grupos de trabajo completos para alinear objetivos, mejorar la coordinación, fortalecer la confianza y optimizar los procesos colectivos de decisión (Oliva & López, 2019; Santos, 2020).

Estas modalidades se articulan con el desarrollo de habilidades blandas, entendidas como un conjunto de competencias socioemocionales y relacionales que incluyen la inteligencia emocional, el liderazgo, la comunicación, la capacidad de escucha, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la autoconfianza y la innovación. Tales habilidades se consideran hoy indispensables para la gestión efectiva del talento humano, ya que inciden en la forma en que los directivos y colaboradores interactúan, resuelven problemas y toman decisiones en contextos complejos de servicio como la hotelería de lujo (Deming, 2017; Herrera & Rojas, 2022).

Desde el punto de vista decisional, el fortalecimiento de habilidades como la inteligencia emocional y la comunicación asertiva contribuye a que los directivos integren tanto criterios racionales como relacionales en sus decisiones, disminuyendo respuestas impulsivas y favoreciendo acuerdos más sostenibles con sus equipos. En este sentido, el coaching se concibe como un dispositivo que incide directamente en los procesos de toma de decisiones al promover mayor autoconciencia, claridad de objetivos y capacidad para gestionar conflictos de manera constructiva (García & Martín, 2016; Mejía & Jáuregui, 2020).

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un diseño de investigación-acción, articulado a un enfoque mixto con predominio cuantitativo. El estudio se estructuró siguiendo el modelo propuesto por Kurt Lewin, el cual se expresa mediante un ciclo continuo de cuatro fases: diagnóstico (planificación), intervención (acción), recolección de datos (observación) y análisis de impacto (reflexión). Este diseño permitió una intervención directa y sistemática para mejorar las competencias directivas en el entorno real de trabajo. El componente cualitativo del enfoque mixto se integró durante la fase de reflexión y en el Módulo 7 de la intervención, mediante la observación participante y el análisis de la resolución de casos prácticos. Es un estudio de tipo longitudinal, pues la información se obtuvo en dos momentos (pretest y postest).

La población de referencia estuvo conformada por colaboradores de hoteles de lujo en la Riviera Maya, Cancún y Los Cabos. Se establecieron como criterios de inclusión: 1) Pertenecer al área ejecutiva u operativa; 2) Ser mayor de edad conforme a la Ley Federal del Trabajo (18 años cumplidos); 3) Tener relación laboral fija con el establecimiento; y 4) Formar parte de los comités ejecutivo u operativo. Se seleccionó una muestra de 108 colaboradores, calculada mediante la fórmula para poblaciones finitas de Lind (2019) con un nivel de confianza del 95% ($Z=1.96$), un margen de error del 4% ($E=0.04$) y una probabilidad de éxito/fracaso del 50% ($p=0.5, q=0.5$) sobre una población accesible de $N=130$. El muestreo

fue no probabilístico por conveniencia, priorizando participantes clave debido al acceso restringido a niveles directivos.

Instrumentos y Definición Operacional

Para la recolección de datos se emplearon dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert, adaptados de los modelos de Carhuacho et al. (2019) y Arenas et al. (2018). Estos instrumentos evaluaron de manera sistemática ocho dimensiones de las habilidades blandas: inteligencia emocional (manejo de emociones propias y ajenas), innovación, comunicación (claridad y asertividad), trabajo en equipo, liderazgo (capacidad de delegación y conducción), autoconfianza, capacidad de escucha y resolución de conflictos. La variable toma de decisiones, por su parte, se definió operacionalmente a través de tres dimensiones críticas medidas durante la fase de resolución de casos prácticos y simulaciones operativas: la calidad, entendida como la alineación de la elección con los estándares de lujo y ética organizacional; la oportunidad, referida a la celeridad y rapidez de la respuesta ante incidentes; y la eficacia, que valora el grado en que la decisión resuelve el conflicto de fondo y genera satisfacción.

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

Plan de intervención

Se diseñó un programa de coaching ejecutivo y de equipo en formato de taller denominado Horizons of Success, estructurado en siete módulos: 1) Gestión de emociones propias; 2) Inteligencia emocional en equipo; 3) Comunicación asertiva; 4) Comunicación en equipos; 5) Liderazgo personal; 6) Liderazgo transformacional; y 7) Integración de habilidades blandas en casos prácticos. El programa se desarrolló entre mayo y julio de 2025, e incluyó sesiones teórico-prácticas, role plays y actividades de reflexión guiada.

RESULTADOS

El diagnóstico inicial (Pretest) mostró que las mayores debilidades se concentraban en Inteligencia emocional (1643 puntos) y Liderazgo (1693 puntos), mientras que la Escucha (1949 puntos) fue la fortaleza principal (ver Tabla 1).

Los puntajes totales obtenidos en el pretest se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Puntajes totales obtenidos en el diagnóstico inicial (Pretest) (n=108)

Habilidad	Puntaje obtenido	Porcentaje del puntaje máximo
Capacidad de escucha	1949	90.2%
Resolución de conflictos	1905	88.2%
Autoconfianza	1872	86.7%
Trabajo en equipo	1834	84.9%
Innovación	1810	83.8%

Comunicación Liderazgo	1775	82.2%
Inteligencia emocional	1693	78.4%
	1643	76.1%

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

Tras la intervención, se registraron incrementos significativos en las habilidades priorizadas: Inteligencia emocional (+17.0%), Liderazgo (+6.3%) y Comunicación (+2.5%), como se observa detalladamente en la Tabla 2.

Tabla 2

Comparativa de puntajes pre y post intervención (n=108)

Habilidad	Pre test	Post test	Incremento	Porcentaje del puntaje máximo
Comunicación	1775	1820	+ 2.5%	84.2%
Liderazgo	1693	1800	+ 6.3%	83.3%
Inteligencia emocional	1643	1923	+ 17.0%	89.0%

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

En la fase de integración (Módulo 7), se observó que el fortalecimiento competencial incidió favorablemente en la oportunidad de respuesta ante incidentes operativos y elevó la calidad de las decisiones estratégicas al integrar criterios racionales y emocionales.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en la presente investigación registran incrementos en las habilidades blandas después de la implementación del programa de coaching ejecutivo y de equipo "*Horizons of Success*", especialmente en comunicación, inteligencia emocional y liderazgo, las cuales evidencian mejoras en sus puntajes en comparación con los valores obtenidos en el diagnóstico inicial. Estos resultados concuerdan con los de trabajos de Herrera y Rojas (2022) que destacan la capacidad del coaching para mejorar el desempeño directivo como consecuencia del desarrollo de habilidades blandas, el trabajo en equipo y el fortalecimiento en el desempeño de los equipos de trabajo.

En lo que concierne a la inteligencia emocional, el incremento posterior a la intervención demuestra que los colaboradores fortalecen una mayor capacidad para comprender mejor sus emociones y las de los demás, lo que podría favorecer una mejor gestión emocional. Este beneficio se refleja en una toma de decisiones que no solo se dirige a resultados, sino que ahora valora las relaciones laborales. Este hallazgo es coherente con lo planteado por Pineda y Fusté-Forné (2024), que subraya que la inteligencia emocional es un factor determinante en contextos de alta presión, como la atención al cliente en servicios, donde las respuestas impulsivas suelen generar conflictos o deterioro del servicio. Aquí, la mejora observada sugiere que el trabajo sistemático con casos, dinámicas y reflexión guiada tiene una incidencia directa en la manera en que los líderes enfrentan situaciones complejas y gestionan a sus equipos.

Respecto al liderazgo, los participantes mostraron avances en su capacidad para influenciar a otros, mantener el control del grupo y desarrollar una visión de crecimiento personal y profesional, aspectos cruciales para ejercer un liderazgo transformacional. Esto se alinea con las recomendaciones para líderes que deben promover la motivación, la confianza y el desarrollo del equipo, tal como destacan autores como

Navarro (2016) y Bernal et al. (2018). En este estudio, el énfasis del programa en el liderazgo personal, la autorresponsabilidad y la adaptabilidad permite que los participantes trasladen lo trabajado en los módulos a su práctica diaria fortaleciendo su capacidad para motivar, delegar, guiar y desarrollar el potencial de los miembros del equipo y de esta manera reforzar la idea de que el coaching no solo modifica conductas puntuales, sino que favorece una forma distinta de entender el rol directivo.

En cuanto a la comunicación, aunque los cambios fueron menos pronunciados que en las otras habilidades, se observó un fortalecimiento en la comunicación asertiva y en la capacidad para manejar conversaciones difíciles, lo que contribuye a una mejor coordinación y resolución de conflictos. Esto subraya la necesidad de continuar fortaleciendo esta competencia, dado que una comunicación clara y efectiva es vital para la gestión del servicio al cliente y las relaciones laborales (Lema et al., 2017). El avance moderado sugiere que la comunicación, al estar fuertemente condicionada por la cultura organizacional y los estilos de mandos previos requiere de procesos de intervención más largos o recurrentes para consolidarse plenamente.

Con respecto a la incidencia relacional, los resultados obtenidos, derivados de la implementación del programa de coaching, sugieren que las habilidades blandas relacionadas a la gestión de equipos muestran un fortalecimiento posterior a la intervención. El vínculo entre la intervención y los cambios observados es coherente con el enfoque de Salas, Reyes, & McDaniel (2018) quienes sostienen que la gestión exitosa de equipos no se reduce al cumplimiento de tareas. Cuando se identifican las fortalezas de cada integrante y estas se potencian, se favorece la coordinación y la confianza entre los participantes; tales elementos son claves para una adecuada toma de decisiones.

Finalmente, el diseño pretest y postest utilizado no trabaja con un grupo control. En consecuencia, los hallazgos observados deben considerarse como asociaciones relativas entre la intervención y el fortalecimiento de habilidades blandas, sin descartar que parte de las mejoras identificadas también pueda estar influida por la experiencia laboral acumulada, a cambios en la operatividad y gestión humana de los hoteles o a otros factores relacionados con el contexto organizacional.

CONCLUSIONES

El presente estudio ha demostrado que la implementación de un programa de coaching contribuye de manera significativa al fortalecimiento de las habilidades blandas clave para la efectividad en la toma de decisiones. Se evidenció un impacto positivo en competencias como la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación. La investigación validó de manera empírica que el programa “*Horizons of Success*” fue efectivo: la inteligencia emocional aumentó de 1643 a 1923 puntos; el liderazgo, de 1693 a 1800 puntos; y la comunicación, de 1775 a 1820 puntos. Este fortalecimiento de habilidades incide favorablemente en la cohesión grupal y la productividad operacional.

Se concluye que el coaching representa una vía eficiente para fomentar un liderazgo auténtico que permita la transformación integral del individuo y la organización, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Para el progreso de investigaciones futuras, se sugiere considerar las siguientes recomendaciones:

1. Institucionalizar programas de coaching ejecutivo y operativo orientados al desarrollo continuo de habilidades blandas.
2. Participar en la formación del personal de comités estratégicos para que se conviertan en agentes capaces de potenciar la resolución de conflictos.
3. Integrar el coaching con otras modalidades formativas, incluyendo mentoring y capacitación tradicional.
4. Implementar evaluaciones periódicas y sistemáticas de las habilidades blandas mediante instrumentos validados.

5. Desarrollar intervenciones específicas para la mejora de competencias comunicativas en la gestión de conversaciones difíciles.
6. Establecer alianzas estratégicas entre instituciones académicas y el sector empresarial para la inclusión curricular de habilidades blandas relevantes.

REFERENCIAS

- Anzorena, O. (2008). *Maestría personal: El camino del liderazgo*. Buenos Aires: Granica Arenas, W., Pineda, M. y Ramírez R. (2018). test psicologico de habilidades blandas. (2024). Studocu; Studocu. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-cayetano-heredia/psicologia-cognitiva/content-test-psicologico-de-habilidades-blandas/81964101>
- Becerra, M. (2021). *La comunicación: Estrategia vital para la industria hotelera*. *Revista ciencias administrativas*(17), 074 <https://doi.org/10.24215/23143738e074>
- Bernal, I., Lucio, D. y Pedraza, Norma. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*. 23(84), Universidad del Zulia, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>
- Carhuancho, I., De la torre, J., Nolazco, F. y Sicheri, L. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *INNOVA Research Journal*, 4(3), 1–12. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1013>
- Deming, D. (2017). *The growing importance of social skills in the labor market*. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640. doi:10.1093/qje/qjx022.
- García, B. & Martín, L. (2016). *Coaching y liderazgo personal*. Ministerio de Educación, Cultura y Depo
rte.
<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP18116.pdf&area=E>
- Herrera, J. y Rojas, D. (2022). *La importancia de las “habilidades blandas” en el mundo laboral*. UNAM Global Revista. https://unamglobal.unam.mx/global_revista/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-el-mundo-laboral/
- Kim, J.-K., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2023). *The impact of transformational leadership on service employees in the hotel industry*. *Behavioral Sciences*, 13(9), 731. <https://doi.org/10.3390/bs13090731>
- Lema, L., Paredes, M., Román,W., y Teran, M., (2017). *Comunicación organizacional*. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Lind, D. A. (2019). Estadística aplicada a los negocios y a la economía
- Marín, P. (2020). *Propuesta de modelo de coaching para hotel cuatro estrellas*. [Tesis de Maestría en Administración e Innovación del Turismo, Instituto Politécnico Nacional] https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/30204/Tesis_B180400_Mar%C3%ADn%20Col%C3%ADn%20Paola_MAIT_EST_IPN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mejía Chiang, C., & Jáuregui Machuca, K. (2020). *Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud*. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-26. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7977>
- McManus, J. (2009). *Coaching y desarrollo del liderazgo en las organizaciones*. London: Routledge.
- Navarro-Corona, C., (2016). *Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa*. *Revista Educación*, 40 (1),53-66.[fecha de Consulta 2 de Diciembre de 2022]. ISSN: 0379-7082. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204004>
- Oliva-Rodríguez, Nieves; López-Yáñez, Julián *Autoaprendizaje en Pequeños Grupos para la Formación de*

- Directores Escolares. Análisis de un Programa Piloto REICE.* Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 17, núm. 1, 2019 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar, España Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55160037004>
- Pineda, M. & Fusté-Forné (2024). *Inteligencia emocional para el éxito de una empresa hotelera.* Revista Turismo y sociedad Vol. 34, 127-147. <https://doi.org/10.18601/01207555.n34.05>
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600. <https://doi.org/10.1037/amp0000334>
- Santos, M., Ribeiro D. (2020). Coaching: Un breve análisis histórico, conceptual y práctico del método. Revista Científica Multidisciplinaria Núcleo do Conhecimento. Año 05, Ed. 07, Vol. 04, págs. 171 a 195. Julio de 2020. ISSN: 2448-0959, Enlace de acceso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia-es/analisis-historico>
- Sulca C. (2022). Demanda de trabajadores con habilidades blandas y nivel de empleabilidad de egresados universitarios. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración. 6 (22), 135-145. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621972234001/621972234001.pdf>
- Whitmore, J. (2018). (2018). Coaching for performance, el método para mejorar el rendimiento de las personas. http://america.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/Coaching_-El-me%CC%81todo-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas-John-Whitmore.pdf