



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



Modelo de gestión basado en el Coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en Turismo

AUTORES:

Bach: Andreita Valeria Bardales Ramírez

Bach: Yénifer Cachique Guerra

ASESOR:

Mg. Very Rengifo Hidalgo

Tarapoto – Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



Modelo de gestión basado en el Coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en Turismo

AUTORES:

Bach: Andreita Valeria Bardales Ramírez

Bach: Yénifer Cachique Guerra

Sustentada y aprobada el día 30 de noviembre del 2018, ante el honorable jurado:

.....
CPCC. M. Sc. Amibal Pinchi Vásquez
Presidente

.....
Dr. Clifor Daniel Sosa De La Cruz
Miembro

.....
Lic. Tur. Gina Isabel Reátegui Alegría
Secretaria

.....
Lic. Tur. Mg. Very Rengifo Hidalgo
Asesor

Declaración de Autenticidad

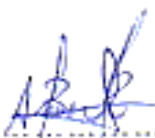
Andreita Valeria Bardales Ramírez, identificada con DNI N° 73676454 y **Yénifer Cachique Guerra**, identificada con DNI N° 70239050, bachilleres de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Turismo, de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, con la tesis titulada: **Modelo de gestión basado en el Coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017**

Declararamos bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de nuestra autoría.
2. Hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Tarapoto, 30 de noviembre del 2018.



.....
Bach. Andreita Valeria Bardales Ramírez
DNI N° 73676454



.....
Bach. Yénifer Cachique Guerra
DNI N° 70239050

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Bardales Ramírez Andreita Valeria		
Código de alumno :	73676454	Teléfono:	965927266
Correo electrónico :	andreabardalesr@gmail.com	DNI:	73676454

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Turismo

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Modelo de Gestión basado en el coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una ciudad del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2018.
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, una licencia No Exclusiva, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento

21 / 12 / 2018



Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

* **Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Pachique Guerra Yénifer		
Código de alumno :	128202	Teléfono:	943401489
Correo electrónico :	Yenifercg24@gmail.com	DNI:	70239050

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Turismo

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Modelo de gestión basado en el Coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, una licencia No Exclusiva, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

--

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento:

21 / 12 / 18



Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

Dedico mi tesis principalmente a Dios por haberme dado la vida, fortaleza y permitirme haber llegado a esta etapa final de mi formación profesional y cumplir con mi mayor propósito. A mi madre mi motor y motivo a quien le debo todo, por ser mi soporte en todo momento en este largo caminar, sin importar nuestras diferencias, sin ella no hubiese sido posible llegar a la meta.

Y como no a mi compañera la cual formamos una bonita amistad en las aulas de la UNSM – LAMAS, Yenifer Cachique Guerra que desde un inicio nos propusimos a llegar a esta meta tan anhelada por las dos.

Andreita Valeria Bardales Ramírez.

Con mucho amor y cariño a mi mamá Elencith Guerra por su apoyo incondicional de regalarme lo más hermoso en la vida que es una profesión y por creer en mi capacidad de poder culminar con éxito esta etapa de mi vida. A mis amadas hijas BRYANA Y ALEXANDRA por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y así tener un mejor futuro.

Yénifer Cachique Guerra

Agradecimiento

Primeramente, agradecer a la Escuela Profesional de Administración en Turismo por haberme permitido formarme en ella; y como no a los docentes por sus enseñanzas plasmadas en las aulas durante los 5 años de formación académica.

A las empresas del sector Hotelero (hoteles de 1 estrella) por permitirnos ingresar a sus instalaciones y poder realizar nuestro tema de investigación.

A mi compañero de vida por entenderme en todo momento en este proceso, por su apoyo incondicional e impulsarme a ser mejor cada día.

Andreita Valeria Bardales Ramírez.

En primer lugar, a Dios por darme la vida y capacidad de poder terminar una carrera profesional. A mi asesora Very Rengifo por su apoyo incondicional y dedicación para la culminación de esta tesis. A los 6 establecimientos hoteleros categorizados de una estrella del distrito de Tarapoto por la información brindada y por ser parte del desarrollo del mismo.

Yénifer Cachique Guerra

Índice general

Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	4
1.1. Realidad problemática	4
1.1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.1.2. Formulación del problema	7
1.1.3. Objetivos	7
1.1.3.1. Objetivo general	7
1.1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.1.4. Justificación	7
1.1.5. Limitaciones.....	8
1.2. Fundamento teórico científico	8
1.2.1. Antecedentes de la Investigación	8
1.2.2. Bases teóricas.....	12
1.3. Definición de Términos Básicos	24
CAPÍTULO II MATERIALES Y METODOS	26
2.1. Materiales	26
2.2. Método de investigación.....	27
2.3. Población y muestra	28

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSION	30
3.1. Resultados.....	30
3.2. Discusión de resultados	33
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXOS	49
Anexo 1 Matriz de consistencia.....	50
Anexo 2 Instrumentos	51
Anexo 3 Datos de recolección de información	54

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo de Gestión basada en el coaching.....	30
Tabla 2 Rendimiento de los colaboradores.....	31
Tabla 3 Relación del modelo de gestión basado en el coaching y el rendimiento de los colaboradores	32

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de Gestión basada en el coaching	30
Figura 2 Rendimiento de los colaboradores.....	31

Resumen

La presente investigación titulada “Modelo de gestión basado en el coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017” plantea como objetivo general diseñar un modelo de gestión basado en el coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017, en el que se aplica un tipo de investigación básica, se aplicó las teorías existentes, para medir las variables de modelos de gestión basados en el coaching y el rendimiento de los colaboradores, con el fin de comprobar la hipótesis planteada, con un diseño no experimental – transversal, nivel de investigación descriptivo -correlacional, que tiene como población los colaboradores de los 6 hoteles de 1 estrella, mediante el instrumento de la investigación el cuestionario, dirigidos a los colaboradores y a los jefes directos.

Se obtuvo como resultado que el modelo de gestión basado en coaching es medio en un 65%, de igual manera el rendimiento laboral como tal es regular en 60% lo que evidencia una falta de compromiso y sobre todo incumplimiento de la totalidad actividades a desarrollar en su puesto; de esta manera se concluyó que existe relación entre las variables objeto de estudio luego de la aplicación de la correlación de Pearson siendo el valor p de 0.004, permitiendo aceptar la hipótesis de investigación respectivamente, además de ello se plantea el desarrollo de un Modelo de gestión basado en el Coaching, la cual está enmarcado dentro de un tipo de investigación descriptivo, para el cual se hizo uso de técnicas de observaciones y de esta manera identificar las necesidades de capacitación y mejora, en tanto este modelo de Coaching orientado al liderazgo y desempeño, es una herramienta útil en el desarrollo de las condiciones generales del SER, no obstante, lo planteado aquí, busca el mejoramiento de las variables donde se identificaron deficiencias para la interpretación de sus dimensiones; el modelo se pone en marcha a partir de la estimación de la situación actual de la empresa, proyectando una situación futura dentro de la cual las dimensiones deficientes deben presentarse fortalecidas.

Palabras clave: Coaching, rendimiento laboral, gestión, colaboradores, hoteles.

Abstract

The following research titled as "Management model based on coaching to improve the performance of employees of the hotels of a star in the district of Tarapoto, San Martín Region in 2017" proposes as a general objective to design a management model based on the coaching for the improvement of the performance of the collaborators of the hotels of a star of the district of Tarapoto, San Martín Region in the year 2017, in which a type of basic research is applied, the existing theories were applied, to measure the variables of management models based on the coaching and the performance of the collaborators, in order to verify the proposed hypothesis, with a non-experimental design - transversal, which has as a population the collaborators of the 6 1-star hotels, through the research instrument the questionnaire, directed to the collaborators and to the direct heads.

It was obtained as a result that the management model based on coaching is medium by 65%, in the same way the work performance as such is regular in 60% which shows a lack of commitment and above all non-compliance of the whole activities to be developed in his position; in this way it was concluded that there is a relationship between the variables under study after the application of the Pearson correlation being the p-value of 0.004, allowing accepting the research hypothesis respectively, in addition to this the development of a management model based on Coaching, which is framed within a type of descriptive research, for which use was made of observation techniques and in this way identify the needs for training and improvement, while this model of coaching aimed a leadership and performance, is a useful tool in the development of the general conditions of the BE, however, what is stated here, seeks the improvement of the variables where deficiencies were identified for the interpretation of its dimensions; the model is launched based on the estimation of the current situation of the company, projecting a future situation within which the deficient dimensions must be strengthened.

Keywords: Coaching, work performance, management, collaborators, hotels.



INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones, en un mundo cada vez más competitivo es importante contar con líderes gestores de coaching, que estén involucrados en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, aún más cuando se trata de empresas prestadoras de servicio. (Claveria, setiembre 2009) En tanto se menciona que el beneficio que genera el coaching está directamente relacionado con la mejora en los procesos decisionales de la empresa y el logro más efectivo y rápido de los objetivos planteados, cuando se trata de empresas dirigidos al servicio hotelero se puede identificar que cada segmento, estratificado por el número de estrellas obtenidas tienen un diferente procedimiento de atención y sobre todo rendimiento. Cada uno de esta basa su gestión de acuerdo a los recursos y mercado objeto de estudio.

La razón de las transformaciones que han sufrido las organizaciones durante la década de los noventa, el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del directivo. (Arqueros, 2010). Esta nueva época supone un reto para las nuevas organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar líderes. El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales. (Cáceres, 2016)

Es por ello que nos proponemos en realizar el presente trabajo de investigación denominado “Modelo de gestión basado en el coaching para mejorar el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017”, frente a ello nos planteamos la siguiente pregunta:

Formulación De Problema

- ¿Cómo debería de ser el modelo de gestión basado en el coaching para mejorar el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017?

En tal sentido la presente tesis plantea los siguientes objetivos en respuesta a la hipótesis:

Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión basado en el coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017

Objetivos específicos

- Conocer el modelo de gestión basado en el coaching en los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.
- Conocer el nivel de rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.

Teniendo como justificaciones:

- **Teórico**

La presente investigación se enfocó en el estudio del coaching en las diferentes empresas hoteleras calificados con una estrella, ya que debido a los cambios que se viene dando en el mundo empresarial competente, hoy en día se necesita un personal comprometido en toda la actividad que realiza, logrando que la empresa pueda seguir liderando en calidad, productividad y competitividad, para ello se efectuó el modelo basando en la teoría de Palacios (2008), en cuanto al rendimiento se considera lo mencionado por Werther en cuanto a las dimensiones e indicadores.

- **Metodológico**

Metodológicamente la presente investigación permitió proponer un modelo de gestión la misma que pudo ser utilizada en diferentes empresas con la finalidad de mejorar y ser más competitivos, así mismo los instrumentos y diferentes mecanismos podrán ser utilizados para estudios posteriores.

- **Practico**

En la investigación la problemática pudo ser abordada por las teorías existentes para presentar un modelo de solución, permitiendo que se obtenga mejores resultados en cuanto a los procesos operativos, de servicio y calidad al cliente, generando al hotel un mayor rendimiento.

- **Social**

Es así que el estudio se localiza en el distrito de Tarapoto por ser uno de los lugares de la provincia de San Martín que posee los elementos necesarios para el desarrollo del turismo lo cual generaría beneficios favorables para el distrito a fin de mejorar la calidad no solo

del personal sino además de la población usuaria y los respectivos turistas que hacen uso de las instalaciones diariamente.

En la siguiente investigación encontramos las siguientes limitaciones:

Limitaciones

Al realizar este trabajo de investigación se encontró diferentes limitaciones para realizarlo:

- La escasa información en el ámbito local sobre el tema de investigación que se realiza para el desarrollo y comparación de teorías en cuanto a la realidad objeto de estudio.
- Las condiciones climatológicas que limitaron el desarrollo de la investigación en el tiempo establecido.

La investigación consta del esquema siguiente, en el capítulo I revisión bibliográfica, en la que se plantea la realidad problemática, antecedentes, fundamento teórico y definición de términos básicos, por consiguiente, el capítulo II Materiales y métodos, presenta los materiales, método, población y muestra, como tercer capítulo se tiene a los resultados y discusión, para finalmente mencionar las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos. De acuerdo a esta realidad se hizo uso de cuestionarios, con diseño no experimental y 43 colaboradores como muestra, plantea como hipótesis H1: H1 El modelo de gestión basada en el coaching mejorará el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Realidad problemática

La región San Martín es una de las regiones del Perú que en los últimos 10 años recibió una gran afluencia de visitantes nacionales y extranjeros la cual se incrementó paulatinamente, generando la mejora de la economía de las comunidades involucradas en el Turismo. Se pone a manifiesto diversas modalidades del turismo que permite el aprovechamiento de los recursos existentes dentro de las comunidades para fines turísticos y la diversificación de la oferta, es decir nuevas tendencias que se van desarrollando a raíz de la búsqueda de nuevos lugares y actividades por desarrollar para satisfacer las expectativas de los turistas. En la actualidad las empresas turísticas son cada vez más competitivas, la cantidad y calidad de sus colaboradores, son factores claves para su crecimiento. Por lo tanto, las empresas tienen la necesidad de contar con un asesor personal que les dirija y oriente hacia un mismo fin, logrando descubrir talentos nuevos, capaces de cumplir los objetivos trazados dentro de una empresa, de una manera conjunta con todos los colaboradores. Dicho resultado permite liderar e innovar en cuanto a los productos y servicios ofrecidos. El propósito pretendió, en primer lugar, incidir en formas de mejora del desempeño, para que las personas sean más eficaces, es decir, sean capaces de lograr sus objetivos de la mejor forma para cada uno y de este modo conseguir resultados mejores. En segundo lugar, crear una metodología para la resolución de los problemas.

Es un reto constante mantenerse en el mercado local debido a que es un mercado competitivo y cambiante, donde las empresas deben aprovechar al máximo los recursos y reducir los costos para llegar a ser rentables.

Uno de los principales temas del pasado era la globalización que ya no es una teoría, si no es una aplicación que se lleva hoy por hoy como un medio de mejora de las empresas la misma que conlleva a un esfuerzo que nos lleva a la toma de decisiones y estrategias que los directivos realizan por medio de recursos materiales, tecnológicos, monetarios y humanos.

Como consecuencia la empresa debe ser competente para ejercer el liderazgo necesario sobre los colaboradores a su cargo, lejos de las prácticas antiguas y obsoletas que consistían en ordenar y anteponer la voluntad del dirigente, ahora se requiere que logren motivar, inspirar, desarrollar las habilidades óptimas en su personal, hacer que ellos ejecuten todo un trabajo que se base en las teorías económicas. Debido a esto se observa que las empresas tienen cambios donde la globalización, la tecnología y otros factores influyen sobre las acciones que estas deben tomar para estar acorde a este proceso. Por esta razón las empresas, se preocupan en buscar nuevas técnicas y herramientas para lograr mantenerse dentro del mercado en un mundo competitivo.

La región de San Martín posee elementos necesarios (agricultura, cultura, plantas medicinales, etc.) para que nuevas rutas turísticas se puedan aperturar y así diversificar la oferta dentro de la región, que si las autoridades competentes y los empresarios turísticos optarían por uno de estos elementos contribuirían a la diversificación de la oferta turística de la región y la captación de nuevos clientes lo cual traería consigo beneficio favorable para las comunidades visitadas.

Tarapoto es la capital de la provincia de San Martín, a su vez una ciudad comercial más importante de la región que se encuentra en un proceso de crecimiento, donde se observa que en los últimos años se inauguraron varios establecimientos de hospedajes categorizados y no categorizados, dando paso así al incremento de la competencia, lo que obliga a las empresas a tomar las medidas necesarias, para mantenerse en el mercado.

Registrándose en Tarapoto con 6 establecimientos de hospedaje de una estrella, según información brindada la DIRCETUR-San Martín, que debido a la competitividad en el mercado y mantener su productividad es necesario que apliquen ciertas herramientas de gestión que implementen procesos de mejora en el rendimiento de los colaboradores y así mejorar su productividad, ofreciendo servicios de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes.

En un entorno local centrandolo la investigación en el distrito de Tarapoto se ha podido apreciar un sinnúmero de hoteles, sin embargo, estos no están preparando a los colaboradores para mantenerse en el mercado más aun cuanto se trata de hoteles con clasificación de 1 estrella, en ese sentido al efectuar la investigación se ha podido verificar

que la capacitación, la motivación y las ganas de trabajar del personal, son las que determinan el crecimiento del mismo, si el recurso humano no está comprometido con los objetivos y las metas trazadas de la organización, es muy difícil cumplir con la finalidad que persigue toda empresa, la de generar utilidades y beneficios a su personal.

Por lo tanto, esta investigación pretenderá comprobar los efectos de un modelo de gestión de Coaching para mejorar el rendimiento de los colaboradores de los establecimientos de hospedaje de una estrella.

Ante esta realidad que afrontan las empresas hoteleras. Pretenden identificar las herramientas adecuadas de aplicación en los colaboradores, de tal manera que se vea reflejado en la productividad de los establecimientos de hospedaje de una estrella.

En la investigación se considera al coaching como un proceso de mejora para el rendimiento en los colaboradores y por ende mejorar la productividad de la empresa, es por ello que esta herramienta de gestión busca el contacto directo con el colaborador apuntando potenciar su rendimiento en ciertas circunstancias de la empresa, es decir en momentos clave, etapas de incertidumbre, problemas y esto a su vez facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficiente.

1.1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas turísticas son cada vez más competitivas la cantidad y calidad de sus colaboradores, son factores claves para su crecimiento. Por lo tanto, las empresas tienen la necesidad de contar con un asesor personal que les dirija y oriente hacia un mismo fin, logrando descubrir talentos nuevos, capaces de cumplir los objetivos trazados dentro de una empresa, de una manera conjunta con todos los colaboradores. Dicho resultado permite liderar e innovar en cuanto a los productos y servicios ofrecidos. Se pone a manifiesto diversas modalidades del turismo que permite el aprovechamiento de los recursos existentes dentro de las comunidades para fines turísticos y la diversificación de la oferta, es decir nuevas tendencias que se van desarrollando a raíz de la búsqueda de nuevos lugares y actividades por desarrollar para satisfacer las expectativas de los turistas.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo debería de ser el modelo de gestión basado en el coaching para mejorar el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017?

1.1.3. Objetivos

1.1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión basado en el coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017

1.1.3.2. Objetivos específicos

Conocer el modelo de gestión basado en el coaching en los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.

Conocer el nivel de rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.

1.1.4. Justificación

Teórico

La presente investigación se enfocó en el estudio del coaching en las diferentes empresas hoteleras calificados con una estrella, ya que debido a los cambios que se viene dando en el mundo empresarial competente, hoy en día se necesita un personal comprometido en toda la actividad que realiza, logrando que la empresa pueda seguir liderando en calidad, productividad y competitividad, para ello se efectuó el modelo basando en la teoría de Palacios (2008), en cuanto al rendimiento se considera lo mencionado por Werther en cuanto a las dimensiones e indicadores.

Metodológico

Metodológicamente la presente investigación permitió proponer un modelo de gestión la misma que pudo ser utilizada en diferentes empresas con la finalidad de mejorar y ser más

competitivos, así mismo los instrumentos y diferentes mecanismos podrán ser utilizados para estudios posteriores.

Práctico

En la investigación la problemática pudo ser abordada por las teorías existentes para presentar un modelo de solución, permitiendo que se obtenga mejores resultados en cuanto a los procesos operativos, de servicio y calidad al cliente, generando al hotel un mayor rendimiento.

Social

Es así que el estudio se localiza en el distrito de Tarapoto por ser uno de los lugares de la provincia de San Martín que posee los elementos necesarios para el desarrollo del turismo lo cual generaría beneficios favorables para el distrito a fin de mejorar la calidad no solo del personal sino además de la población usuaria y los respectivos turistas que hacen uso de las instalaciones diariamente.

1.1.5. Limitaciones

Al realizar este trabajo de investigación se encontró diferentes limitaciones para realizarlo:

- La escasa información en el ámbito local sobre el tema de investigación que se realiza para el desarrollo y comparación de teorías en cuanto a la realidad objeto de estudio.
- Las condiciones climatológicas que limitaron el desarrollo de la investigación en el tiempo establecido.

1.2. Fundamento teórico científico

1.2.1. Antecedentes de la Investigación

Tras haber realizado indagaciones en páginas web, libros virtuales, se encontró investigaciones que guardan relación con el modelo de gestión y el rendimiento de los colaboradores, para lo cual se presenta lo siguiente:

Internacionales

Adrián, F. (2011) en su tesis “El factor humano en las organizaciones: cómo influyen las técnicas de Coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Capital Federal”. (Tesis de Grado). Universidad Abierta Ibericana. Teniendo como objetivo Analizar el grado de incidencia de las técnicas

de coaching y estrategias motivacionales en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados de recepción de los Hoteles 5 estrellas de Capital Federal, a fin de encontrar o crear nuevos mecanismos que nos ayuden a lograr en estos una mayor identificación con el Hotel aumentando la eficacia y efectividad en el desarrollo de sus labores. Llegando a la conclusión, las técnicas de coaching, las estrategias motivacionales, el desempeño de los empleados de recepción y la calidad del servicio que estos brindan. Es así que se tomaron aquellos factores que tienen influencia directa en el rendimiento, como lo son la motivación y el coaching que pueden ser utilizados por los supervisores o gerentes del área de recepción, y se las vinculó con la calidad del servicio para intentar asociarlas y lograr de esta manera una visión global de cómo influyen directamente una con las otras, de manera tal que las expectativas del cliente queden satisfechas o en algunos casos se excedan. (p. 46)

Piedras, F. (2009) en su tesis “*El impacto de la formación en Coaching en la flexibilidad de los directivos hoteleros de Sol Meliá*”. (Tesis de Maestría). Universidad de Sevilla. España. Teniendo como objetivo determinar el impacto de la formación en Coaching en la flexibilidad de los directivos hoteleros de Sol Meliá. Llegando a la conclusión que los incrementos numéricos generales de los valores medios de las dimensiones de flexibilidad -de los que cuatro son estadísticamente significativos- permiten afirmar que la formación en Coaching, y no sólo las prácticas de Coaching Ejecutivo, influye positivamente en la flexibilidad de los directivos hoteleros, además la formación en Coaching influye en una mayor asunción de ser libres para elegir y ser asimismo responsables de sus elecciones, Como beneficio añadido del curso –y de ninguna manera desdeñable por cuanto supone incidir en los valores personales, factor profundo de la Inteligencia Emocional, siempre difícil de cambiar, el directivo formado en estos principios es más consciente de que puede en todo momento ejercer su libertad para decidir sin ser de ninguna manera esclavo de las circunstancias, y también más consciente de que las elecciones que realiza son de su exclusiva responsabilidad.(p.38)

Buccio & Torres (2016) en su tesis “*El coaching para la mejora en la gestión empresarial, a través del liderazgo efectivo*”. (Tesis de Grado). Instituto Politécnico Nacional. México. Teniendo como objetivo Mejorar el servicio de atención al cliente a través del Coaching Empresarial. Llegando a la conclusión, que el coaching representa verdaderamente una forma de ver y establecer relaciones entre las personas, con el tiempo ha evolucionado hasta

convertirse en una poderosa herramienta que utilizada adecuadamente permite crear un proceso de transformación dirigido a la toma de conciencia, el descubrimiento, el crecimiento personal y profesional de los individuos, no solo en la manera en la que se relacionan, sino también la forma de operar de las empresas respecto a sus empleados. Elaborar una estrategia de comunicación interna no es tarea fácil, pues no solo se trata de proponer actividades para mejorar la comunicación en la empresa. Se requiere de una persona especializada (COACH) que tenga experiencia en metodología y bases teóricas para poder analizar a la organización, realizar un diagnóstico y que elabore un plan verdaderamente funcional. (p.55)

Nacionales

Carrión, F. (2017) en su tesis “*Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura*”. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Piura. Teniendo como objetivo demostrar la necesidad del coaching en el directivo de una empresa hotelera. Con este propósito de por medio, se busca replicar en las demás compañías del mismo rubro –dicha empresa es parte de una cadena hotelera de ocho hoteles a nivel nacional–, como una herramienta de apoyo y asesoría para la mejora de gestión del negocio y el liderazgo de las personas. Llegando a la conclusión que en todo proceso de coaching, la confidencialidad es una condición indispensable que garantiza su normal desarrollo. La discreción en la información obtenida durante este proceso, genera un entorno de confianza necesaria en el coach, la empresa y los involucrados, lo que hace posible el logro de los objetivos a seguir. Confidencialidad que, en definitiva, impide detallar datos específicos o resultados obtenidos de la organización en estudio, pero que pretende servir de modelo para las empresas dedicadas al sector hotelero que se encuentren interesadas en la aplicación de coaching.(p. 172)

Fernández Y Anticona (2015) en su tesis “*El coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo*”. (Tesis de Grado). Universidad Privada del Norte. Teniendo como objetivo determinar cómo se manifiesta del coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo. El diseño de la investigación fue no experimental, transversal y descriptivo – correlaciona. Llegando a la conclusión que el coaching y las estrategias motivacionales si se manifiestan en el desempeño laboral del

recurso humano del área de recepción en los hoteles 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo. Con respecto a las estrategias motivacionales como los incentivos laborales, la participación en decisiones y el diseño de puestos motivadores son los principales que se aplican en el área, pues permite tener empleados motivados en el área de recepción en los hoteles antes mencionados. Así mismo, el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo es adecuado; porque se manifiesta a través de la correcta aplicación del coaching y las estrategias motivacionales. (p. 47)

Montoya, Noriega, Sánchez Y Urbina (2016) en su tesis *“Proyecto de escuela de coaching para emprendedores como actores principales del desarrollo de la economía nacional”*. (Tesis de Maestría) Universidad de Ciencias Aplicadas. Perú. Teniendo como objetivo Implementar un proyecto de escuela de coaching para emprendedores para lograr potenciar las competencias de los emprendedores como actores principales del desarrollo de la economía nacional. Llegando a la conclusión que es necesario implementar dentro del mercado competidor una escuela de coaching para emprendedores que contenga una malla curricular y metodología que proporcione de manera innovadora orientación personalizada a los emprendedores, además Establecer y aplicar las estrategias de coaching a los emprendedores permite potenciar las competencias de los mismos, a través de un seguimiento continuo en su aprendizaje dentro de la escuela de coaching. (p.48)

Locales

Mogollón Y Sánchez (2015) en su investigación *“El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto – 2014”*. (Tesis de pregrado). Tuvo objetivo determinar cómo el coaching se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial en las PYMES del sector comercio del distrito de Tarapoto en el 2014 y Proponer un modelo de coaching para mejorar el desarrollo empresarial en las Pymes. Llegando a la conclusión que considerando el objetivo general planteado al inicio de la investigación, se puede concluir que el Coaching en estos momentos es una herramienta emergente, pero no se posee mucha información sobre ella, esto trae como consecuencia que empresas que tienen la posibilidad de invertir en desarrollar a sus trabajadores no posean la información necesaria para tomar la decisión de involucrarse en nuevos programas que están en el mercado. Ahora, las empresas que están utilizando la herramienta aún no pueden tener claridad en los resultados,

ya que los procesos están comenzando y por lo tanto es difícil comprender si el Coaching sirve realmente en la realidad empresarial de nuestro país, pero sí se está viendo que el Coaching ha comenzado a ser una herramienta potente en el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores, las cuales sirven de complemento a las habilidades duras y si bien es cierto, la capacitación ayuda en gran medida a los logros de las metas de la organización, éstas mismas se han dado cuenta que ya no sirve sólo afectar la acción para generar cambios positivos, sino que es más eficiente potenciar el desarrollo de las habilidades blandas de las personas para que ellas mismas generen un cambio en la acción o el modo de hacer las cosas y así aumentar el fin último de toda empresa que es la rentabilidad y el desarrollo empresarial.

Torres (2013) en su investigación *“Influencia del coaching, para el alto desempeño laboral en Star Perú – Tarapoto”* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Teniendo como objetivo determinar la influencia del coaching. Llegando a la conclusión que un proceso de coaching se inicia con el establecimiento del objetivo que se quiere conseguir, aspectos que se quieren perfeccionar o mejorar en el ambiente laboral. Por lo cual se identificaron aspectos que se desea perfeccionar, en cada uno de los trabajadores de la empresa, es por ello que se aplicó una entrevista para determinar aspectos como la sintonía, la confianza, la lealtad, el respeto, la confidencialidad y la apertura, basados en los principios del coaching.

1.2.2. Bases teóricas

Enfoques sobre competencias

Enfoque Conductista: las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace. Este enfoque prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado. Gallego (1999, p.189)

Enfoque Funcionalista: las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes. Se busca identificar los elementos relevantes para la solución

de los problemas. Los objetivos y funciones de la empresa se formulan 4 en términos de su relación con el entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales. Gallego (1999, p.217)

Enfoque Constructivista: las competencias constituyen una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza. En este enfoque se trata de dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Concibe las competencias no solo a partir de la función sino también desde una dimensión personal por lo que enfatiza en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral. Gallego (1999, p.231)

Teorías de gestión

Para el desarrollo de las teorías en cuanto a la gestión como tal fue necesario desarrollar el estudio de los enfoques presentados líneas arriba, en la que se da un panorama general acerca de la importancia que tiene los modelos para la organización y su conjunto, de esta manera se expresa lo siguiente:

La gestión del talento humano como es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2012, p. 5)

La Gestión Basada en Competencias se sustenta en una propuesta de aprendizaje para toda la vida en cualquier entorno social. En esencia constituye una concepción diferente sobre la educación, bajo los principios de un nuevo paradigma desde el cual la educación formal tiene la exigencia medular actual, en el ámbito internacional, de la aplicación de la gestión escolar basada en competencias y por consiguiente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el que debe responder, entre otras cosas, a la necesaria vinculación escuela/ocupación futura de los aprendices.

Objetivos de la gestión

Las personas constituyen el principal activo de la organización, de acuerdo a ello las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su

continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

“La gestión permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (Chiavenato, 2012, p. 6).

Chiavenato (2012), plantea como objetivos esenciales ciertos aspectos como los detallados a continuación:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana, para mejorar el desempeño, los colaboradores deben percibir justicia en las recompensas que reciben. (Chiavenato, 2012, p. 8)
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más improductivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia, prestando un servicio defectuoso. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional. (Chiavenato, 2012, p. 10)
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- Administrar el cambio: Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de

responsabilidad social, no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

Teoría de gestión del talento humano

La GTH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva.

Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano. (Chiavenato, 2012, p.34)

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. (Chiavenato, 2012, p.42)

Los seis procesos de la gestión del talento

Chiavenato (2012) indica que los procesos de la gestión del talento Humano se detallan de la siguiente manera:

1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su

desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

3. Compensación de las personas, división de beneficios sociales: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas, división de capacitación: son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración. (Chiavenato, 2012, p. 32)
5. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas, división de personal: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales. (Chiavenato, 2012, p. 34)

Liderazgo en la empresa hotelera

Una empresa hotelera pone de manifiesto su dinamismo y confiabilidad, junto con los futuros problemas y desafíos que esta puede enfrentar, entre los que destacan: un mercado actual cambiante y altamente competitivo que lo caracteriza y distingue, los constantes avances tecnológicos del sector que, de no acatarlos, los pondría en desventaja frente a la competencia, competencias de sus colaboradores perfil adecuado de los que integran la organización para cumplir con las funciones asignadas, etc. Lo que la convierte en una empresa tan especial como compleja. (Rodríguez, 2008, p. 63).

Si a todo esto se suma el hecho de que dicha empresa está constituida y dirigida por personas, donde cada una de ellas tiene sus propios pensamientos, sentimientos y aficciones sin obviar que el intangible máspreciado de la organización es el factor humano, se ratifica la importancia de las habilidades del líder al momento de dirigir la empresa en mención. El no reconocer estos factores, ni darles la debida importancia, podría llevar a una crisis organizacional con vaticinios totalmente nefastos para la empresa. (Rodríguez, 2008, p. 64).

Coaching

Es actualmente una práctica ampliamente conocida y adoptada por numerosas empresas, en las que ha sido aplicado y utilizado con diversos objetivos y desde diferentes enfoques. Sus resultados y beneficios prácticos han sido analizados y contrastados, tanto en la investigación como en la práctica, lo cual justifica su gran expansión. (Rodríguez, 2008, p. 6)

“El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas” (Chiavenato, 2012, p.417)

Kourilsky (2005), indica que “Es un concepto moderno que, al mismo tiempo, implica entrenamiento, motivación y retroalimentación, que repercute directamente en el colaborador” (p.67).

El Coaching como herramienta Gerencial

Mediante el coaching es posible sacar a la superficie reservas de potencial talento que yacen sumergidas en la mayoría de las personas. Para ello debemos percibir realmente que dichas reservas existen y que es posible sacarlas a la superficie, lo que no es difícil de comprender cuando consideramos lo sensibles que somos el común de los seres humanos a los estímulos negativos y lo frecuentemente que los recibimos a lo largo de nuestra existencia. Si bien los talentos excepcionales son raros y notables en cualquier campo, las habilidades necesarias para hacer efectivamente lo que sólo unos pocos pueden llevar a su máxima expresión están al alcance de casi todos. (Rodríguez, 2008, p. 11)

Aunque desde la perspectiva de la gestión de empresas la disciplina del coaching se encuentra en estado embrionario, es una herramienta que se remonta en el tiempo (López, 2007).

¿Cómo implementar el coaching?

La implementación eficaz y eficiente del coaching dependerá de las circunstancias de cada organización. No hay una receta para hacerlo, más allá de mencionar que se requiere de un compromiso directivo muy claro, y de la comprensión de la filosofía subyacente, el análisis serio de cómo podría insertarse ésta en la cultura corporativa, y de una expectativa positiva de la gerencia sobre los beneficios que les traerán sus esfuerzos con el coaching, así como

recordar que es crítico un excelente programa de formación y apoyo en la materia a los gerentes que darán el coaching a su personal, especialmente en las etapas iniciales de introducción. (Rodríguez, 2008, p. 67).

Es muy poco lo que puede decir sin entrar en un caso específico que necesariamente será diferente de otros, pero hay algo de carácter muy general, aplicable a todos y cada uno de los casos que podemos recomendar, como es el uso de la misma metodología del coaching para considerar el asunto de su implementación. (Rodríguez, 2008, p. 68)

El coaching y la cultura empresarial

Para Rodríguez (2008) indica que La más útil definición de cultura corporativa es aquella que la explica como el conjunto de valores, costumbres y tradiciones que comparten las personas que trabajan en una empresa respecto a la forma apropiada de actuar en todo lo relacionado directa e indirectamente con el trabajo. (p.76)

A los propietarios o directivos de corporaciones les gusta pensar que la cultura corporativa es producto de su voluntad y por ende obedece a su diseño; pero, aunque sus decisiones al respecto la condicionan de manera determinante, dichas decisiones desencadenan un proceso que producirá resultados ajenos a su intención –y control– por la compleja serie de interrelaciones imprevisibles –internas y con el entorno– a través de las cuales se desarrollarán las particulares convenciones. Las fuerzas que van distanciando a las corporaciones del estilo personal de sus fundadores son, de menor a mayor en importancia: el tamaño, el tiempo y el mercado, cosa que se resume en más interrelaciones en cada una de las cuales las acciones producirán no sólo los resultados que se buscan y esperan, sino infinidad de otros imprevisibles y absolutamente ajenos a la voluntad de quienes actúan. Así funciona todo orden natural extenso como lo es la civilización y las organizaciones, por grandes que sean, forman parte del mismo y están condicionadas por él. (Rodríguez, 2008, p. 79)

¿Por qué el coaching en el directivo de una empresa hotelera?

Las características propias del mercado actual, sumadas a la complejidad de gestionar el valor más importante que tiene una empresa (Capital humano), exigen a la dirección, y a sus equipos de trabajo, dinamizarla hacia los nuevos retos que supone, planificar e implementar en la empresa, alianzas estratégicas productivas, potenciando e incrementando

los recursos destinados a la investigación, desarrollo e innovación; tomando como punto de inicio, el equilibrio y conjunción de los objetivos de la empresa y el de sus colaboradores, que se verán posteriormente cristalizados en un alto rendimiento y excelentes resultados. (Master, 2012, p. 4)

Papel del Coaching dentro de la Organización:

Telles (2011) afirmaron que los beneficios del Coaching organizacional radica en facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, de igual manera movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano, otro de los beneficios es que estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes, en tanto renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos, así mismo predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso, por último destaca la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Telles (2011) también afirmaron que los beneficios del Coaching organizacional son:

- Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.
- Desarrolla el potencial de la persona, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.
- Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo.

Modelo de gestión basada en el coaching

Rodríguez (2008) indica que los modelos basados en el coaching permiten el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal en beneficio de la organización, esto implica el autoconocimiento gestionando un entrenamiento al personal para ser más efectivo. (p. 35)

Para el desarrollo del modelo se considerará las cualidades del coach aplicado a las organizaciones, en ese sentido el modelo que se presenta desarrollar se aplica tres elementos como la actitud, habilidad y conocimiento que se diagnostica en el personal, para su respectivo análisis e implementación de elementos. (Rodríguez, 2008, p. 40)

Actitud del personal; se considera los siguientes elementos que se desarrolla en la organización para efectuar el diagnóstico respectivo, como incrementar la conciencia del sujeto sobre su propia persona y su entorno, así también asegurarse que el sujeto se responsabilice de sacar adelante sus propios asuntos (autonomía en la toma de decisiones) y por último asegurarse que el sujeto asuma la responsabilidad proporcional por todas las consecuencias identificables de sus acciones conjuntamente con ayudar honestamente al sujeto a mejorar estableciendo y manteniendo una relación de confianza. (Rodríguez, 2008, p. 44)

Habilidad: el coach necesitará desarrollar sus habilidades de escucha activa y ser capaz de plantear preguntas perspicaces que enciendan y orienten el proceso de razonamiento para sacar adelante el proceso del coaching. (Rodríguez, 2008, p. 43)

Conocimiento: En principio hay consenso si hablamos del conocimiento del coaching como tal, es indispensable que el coach tenga un completo dominio teórico que empleará, tanto en su filosofía empresarial como en la aplicación de todas y cada de sus herramientas, pues son cosas que no se pueden aprender sobre la marcha sin ocasionar más de un desastre. (Rodríguez, 2008, p. 45)

2.1.1. Teorías de rendimiento

Luego de conocer la variable primera es importante detallar los elementos principales de la teoría del rendimiento en la que se cuentan con diferentes autores, siendo estos los que esclarecen el enfoque se plantea.

Work Meter (2010), indica que:

El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. (p. 3)

Robbins y Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del rendimiento laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (p. 65)

Werther (2010) define al rendimiento como “Una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo para la organización” (p.55).

Causas del bajo rendimiento

Work Meter (2010) indica que las causas del bajo rendimiento colectivo suelen relacionarse con insuficiencias de capital, deficiencias de organización y la influencia negativa del entorno. Ante ello hay tres formas de alcanzar un objetivo de incremento del rendimiento: una es incrementar el capital por trabajador mediante más o mejor equipo; otra aproximación es estudiar y reordenar los métodos de producción.

De ahí en adelante la variable que queda es la capacidad del personal y sobre ésta se actuará con entrenamiento, formación y motivación de acuerdo con el mismo criterio que mide cualesquiera otras acciones: que se espere razonablemente un incremento del rendimiento superior a los costos en que se incurrirá para alcanzarlo. Para hablar de bajo rendimiento laboral. (Work M, 2010, p. 22)

Jaén (2010) en el día a día el término rendimiento suele emplearse de forma poco estricta, incluyendo resultados y conductas. Pero, aunque el rendimiento es conducta, no toda conducta es sinónimo de rendimiento, sólo la conducta que es relevante para los objetivos suele considerarse rendimiento. Generalmente se distinguen 2 tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización (p.12)

Rendimiento de tarea o intra-rol: se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como: La posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas, así también la formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas y la aplicación del conocimiento, tareas técnicas para conseguir los objetivos organizacionales. (Jaén, 2010, p. 13)

Contextual o extra-rol: conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global (Brief y Motowidlo, 1986). Se caracterizan por ser: Voluntarias: nunca están entre las obligaciones del puesto - intencionales: es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos, positivas: pretenden beneficiar a la organización - desinteresadas: la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya. (Jaén, 2010, p. 13)

Evaluación del rendimiento

Werther (2010) señaló que “las dimensiones para poder evaluar la variable rendimiento, se tomó en cuenta las siguientes dimensiones: Habilidades de trabajo, metas y resultados conjuntamente con el comportamiento” (p.42).

- a. Habilidades en el trabajo:** Según Werther (2010), esta dimensión se caracteriza por los conocimientos y las habilidades en la toma de decisiones que tiene el colaborador con respecto a su labor, demostrando esa manera la eficiencia que posee. Asimismo, es la capacidad de manejar sus procedimientos de trabajo y para poder conseguir, para eso se necesita personas capacitadas para desarrollar un buen trabajo. Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes indicadores:
- Conocimientos de trabajo: Werther (2010), el colaborador debe tener el conocimiento necesario de las funciones que este ejerciendo dentro de la institución, para de esa manera poder desempeñarse eficientemente. Cada procedimiento de las actividades a realizar, debe ser conocido por él, para evitar cualquier desorden o conflicto. El colaborador debe entender y comprende los principios, conceptos, técnicas, etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto
 - Habilidades en la toma de decisiones: De acuerdo a lo señalado por Werther (2010), el colaborador debe tener la capacidad y habilidad de tomar una decisión eficiente para lograr los objetivos que busca la institución. Es por ello que el colaborador debe contar con la seguridad, agilidad y certeza al tomar decisiones.(p.43)
- b. Metas y resultados:** Werther (2010) señala que con las buenas orientaciones de resultados y una eficiente organización que pueden tener los colaboradores con respecto a sus labores diarias, se puede lograr el cumplimiento de las metas y resultados que la institución busca obtener:

- Orientaciones de resultados: Según Werther (2010) para poder lograr los resultados, el colaborador debe termina su trabajo oportunamente, cumplir con las tareas que se le encomienda y realizar un volumen adecuado de trabajo
 - Organización: Werther (2010) menciona que el colaborador debe organizar y planificar sus actividades, haciendo uso de indicadores y herramientas necesarias, preocupándose por alcanzar las metas.
 - Calidad de trabajo: realizar un trabajo de calidad es suministra documentación ordenada cuando se necesita, asimismo va más allá de los requisitos exigidos para lograr un producto/servicio o mejor resultado, como también evaluar la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encargadas.(p.44)
- c. Comportamiento:** Werther (2010), indica que el comportamiento del colaborador debe ser la adecuada para el buen funcionamiento de las actividades y para logar una buena relación entre los colabores y los usuarios. Se debe considerar el trabajo en equipo, motivación, relaciones interpersonales, responsabilidades, iniciativa.
- Trabajo en equipo: Werther (2010), señala que el colaborador muestra aptitud para integrarse al equipo. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo, asimismo cuanta con la habilidad fomentar el trabajo en equipo.
 - Motivación: Werther (2010), es la capacidad para administrar el personal a su cargo y lograr su participación y cooperación en los objetivos del área, motivar al personal.
 - Relaciones interpersonales: Werther (2010), se muestra cortés con los las personas que recurren a las oficinas del hotel, así también se muestra cortes con sus compañeros, evitando los conflictos dentro del equipo. Este indicador favorece con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías.
 - Iniciativa: Werther (2010), señala que el colaborador debe expresar y mostrar sus nuevas ideas para mejorar los procesos, mostrando accesibilidad al cambio, se anticipa a las dificultades, tiene gran capacidad para resolver problemas, actúa sin necesidad de indicársele, es decir puede laborar independientemente. (p.45)

1.3. Definición de Términos Básicos

1. Alineación estratégica: Son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico. (Colmenarejo, 2003)
2. Aptitud: Es la capacidad que se posee para realizar actividades de cualquier índole, desde físicas hasta mentales o intelectuales, cognitivas y abarca procesos como características emocionales y de personalidad (Allport, 2010)
3. Asertividad: La conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros. (Lillyam, 2000)
4. Clima organizacional: es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa. (Sánchez, 2014)
5. Coach: Es el profesional, con formación especializada en Coaching, que acompaña a las personas en su proceso de cambio. (Valeria, 2015)
6. Coachee: Es la persona que hace y se responsabiliza del proceso de cambio para conseguir su objetivo. También se le puede llamar cliente, pero nunca paciente. (Valeria, 2015)
7. Coaching: Es la disciplina, la metodología a través de la cual, una persona o un grupo de personas identifican y realizan los cambios necesarios para conseguir su objetivo. (Valeria, 2015)
8. Cultura organizacional: Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas,

mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (Chiavenato, 2007)

9. Desempeño: son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2007)
10. Eficacia: Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas. (Coulter, 2011)
11. Eficiencia: Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia. (Coulter, 2011)
12. Gestión empresarial: La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. (Chiavenato, 2007)
13. Líder: es una persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. (Chiavenato, 2007)
14. Liderazgo: es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados. (Chiavenato, 2007)
15. Suite: Habitación con instalaciones y ambientes separados y/o conectados. (Mincetur, 2015)

CAPÍTULO II

MATERIALES Y METODOS

2.1. Materiales

2.1.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento	Alcance
Modelo de gestión basado en el entrevista Coaching		Cuestionario	En el caso de ambas variables los cuestionarios han sido aplicados a los 43 colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región de San Martín en el año 2017.
Rendimientos de colaboradores	Entrevista	Cuestionario	
	Observación	Guía de cumplimiento de actividades	

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- La recolección de datos se hizo a través de los instrumentos de la investigación, que en este caso fueron dos cuestionarios, uno para cada variable, tanto para la variable Coaching y Rendimiento, los cuales fueron aplicadas a la muestra para recaudar la información necesaria que ayudo a desarrollar la investigación.
- En el procesamiento de los datos, la investigación realizada uso tablas, y figuras estadísticas, los mismos que han fueron presentados por los programas estadísticos Excel y SPSS 21. De esta manera hubo mayor comprensión de los resultados obtenidos.

Para la interpretación respectiva se consideró la tabla descrita a continuación:

Gamarra, G., Rivera, T., Wong, F. y Pujay, O. (2008):

La fórmula practica del cálculo de un coeficiente de correlación entre dos variables X e Y viene dada por lo siguiente:

$$r_{xy} = \frac{n(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n\Sigma^2 - (\Sigma x)^2][n\Sigma^2 - (\Sigma y)^2]}}$$

Donde:

r_{xy} : Coeficiente de correlación de Pearson.

X: una variable independiente de intervalo/razón (u ordinal de tipo intervalo)

Y: una variable dependiente de intervalo/ razón (u ordinal de tipo intervalo)

N: tamaño de la muestra. (p.289)

2.2. Método de investigación

2.2.1. Tipo de método de la investigación

Valderrama (2016) básica, esto debido a que mediante el desarrollo de la investigación se obtuvo información valiosa para reforzar las teorías ya existentes además de la búsqueda de generar beneficios y bienestar a la sociedad mediante sus descubrimientos y aportes teóricos. (p. 39). En ese sentido se aplicó las teorías existentes, de modelos de gestión basados en el coaching y el rendimiento de los colaboradores. (p.39)

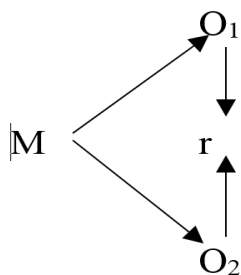
2.2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación de la tesis es Descriptiva- Correlacional, debido a que se evaluó el grado de asociación entre dos o más variables, mide y describe su problema de estudio (presuntamente relacionadas) y después se analizó la relación donde se conoció el nivel correlacional para tomar aquellas decisiones (Valderrama, 2016, p. 45)

2.2.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental – transversal, correlacional en este diseño no se manipulan las variables de manera deliberada para observar su efecto en la o las variables a las cuales son asociadas” (Valderrama, 2016, p. 176).

Esquema correlacional



Donde:

O₁: Modelo de gestión basada en el Coaching

O₂: Rendimiento

M: Muestra

r: Relación

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población estuvo conformada por los colaboradores de los 6 hoteles de 1 estrella.

2.3.2. Muestra

Es una parte o fragmento representativo de la población. (Valderrama, 2016, p.184).

La muestra estuvo representada por la formula siguiente:

Fórmula:
$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1)E^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde

$z = 1.96$ (Valor de Z al 95% de confianza).

$p = 0.6$ (Probabilidad de obtener éxito).

$q = 0.4$ (Probabilidad de obtener fracaso).

$N = 49$ (Tamaño de la población).

$E = 0.05$ (Error de muestreo).

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.6 \times 0.4 \times 49}{(49 - 1)0.05^2 + 1.96^2 \times 0.6 \times 0.4}$$

$$n = 43.3569$$

$$n = 43$$

Por lo tanto para la muestra para la investigación estuvo conformada por 43 colaboradores de los 6 hoteles de 1 estrella.

La muestra aplicada tuvo un carácter de orden aleatorio, el mismo que permitió al investigador escoger a los colaboradores sin un patrón conductual plenamente identificado, con la finalidad de no sesgar la información.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSION

3.1.Resultados

Modelo de gestión basado en el coaching de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.

Tabla 1

Modelo de Gestión basada en el coaching

Escala	Frecuencia	%
Bajo	6	14%
Medio	28	65%
Alto	9	21%
Total	43	100%

Fuente: Anexo 3

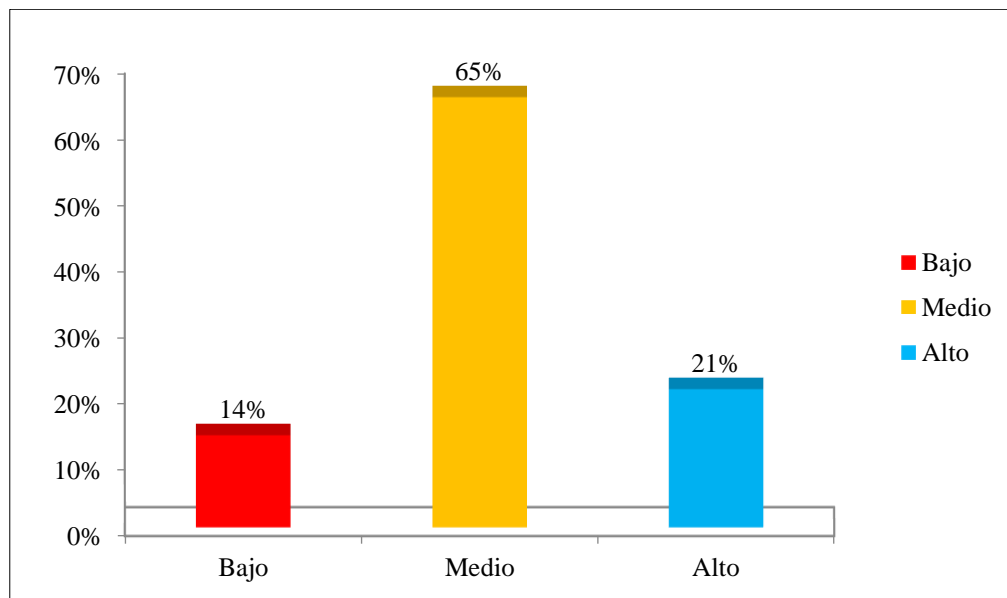


Figura 1 Modelo de Gestión basada en el coaching (Fuente: Tabla 1)

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla y figura 1 65% de los trabajadores respondieron que la gestión basada en el coaching es medio, esto debido a que en ocasiones el jefe demuestra interés en el desarrollo de su carrera, ya sea con el desarrollo de capacitaciones o la iniciativa para el mejoramiento organizacional, de acuerdo a la percepción que se tiene

de acerca los jefes estos son un modelo apropiado para seguir, por el empeño y responsabilidad que poseen al desarrollar sus actividades, sin embargo en muy pocas oportunidades estos comunican las estrategias de negocio a desarrollar para mejorar tanto la calidad como el producto ofrecido, existiendo de esta manera un trabajo en equipo poco productivo siendo la solución de conflictos mal direccionados, los colaboradores indicaron que los jefes en muy pocas situaciones desarrollan feedback de los procesos.

Nivel de rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.

Tabla 2

Rendimiento de los colaboradores

Escala	Frecuencia	%
Bajo	5	12%
Medio	26	60%
Alto	12	28%
Total	43	100%

Fuente: Anexo 3

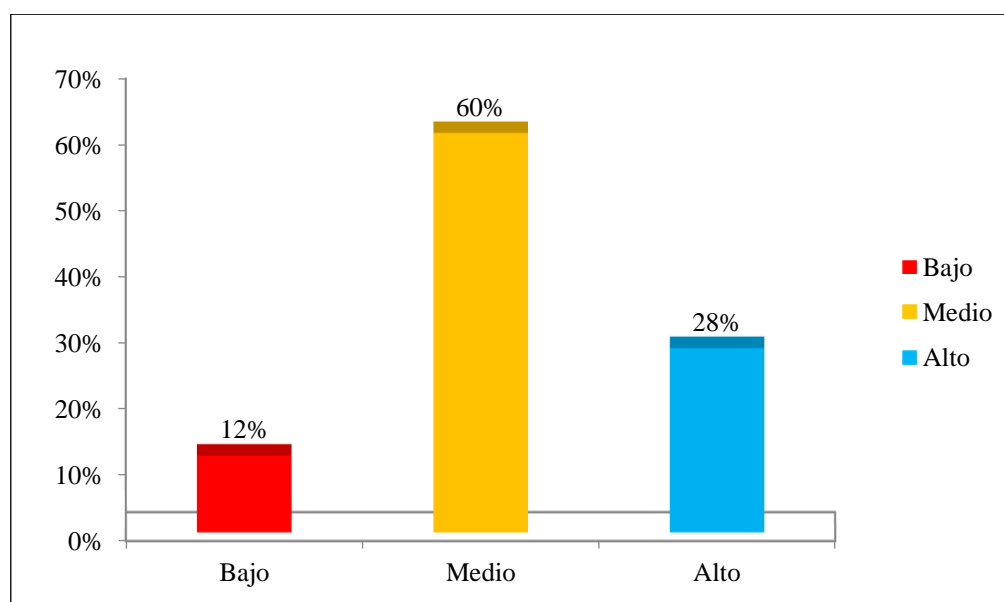


Figura 2 Rendimiento de los colaboradores (Fuente: Tabla 2)

Interpretación

De acuerdo a la tabla y figura 2 se observa que solo el 28% de los colaboradores tiene un alto rendimiento, evidenciando un serio problema en cuanto al manejo o gestión organizacional,

esto debido a que el personal no conoce en ocasiones el desarrollo de sus labores, carece de ciertas habilidades a pesar de que se ha enseñado y capacitado en reiteradas veces, donde las decisiones no pueden ser tomadas para solucionar un problema en general, el personal también muy frecuentemente está entrando en conflicto no permitiendo la existencia de un ambiente laboral propicio para el desarrollo de las actividades, en ese sentido se tiene un nivel medio en un 60% respectivamente.

Relación del modelo de gestión basado en el coaching y el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.

Luego de conocer de manera descriptiva las variables fue necesario contrastar si efectivamente existe relación entre las mismas, para ello se utilizó el estadístico de correlación de Pearson, esto debido a que las variables son de escalas ordinales, presentados a continuación:

Tabla 3

Relación del modelo de gestión basado en el coaching y el rendimiento de los colaboradores

		Modelo de gestión basado en el coaching	Rendimiento de los colaboradores
Modelo de gestión basado en el coaching	Correlación de Pearson	1	,425**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	43	43
Rendimiento de los colaboradores	Correlación de Pearson	,425**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	43	43

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Tabulación SPSS y tabla 1 y 2

Interpretación

En la tabla 3 se observa que existe relación entre las variables objeto de estudio, esto debido a que el valor p alcanzado es menor a 0.05, de igual manera el coeficiente alcanzado representa un (0.004), de esta manera se procedió a aceptar la hipótesis de investigación “H₁: Existe relación entre el modelo de gestión basada en el coaching en el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín

en el año 2017”, ello indica que el modelo de gestión basado en el coaching tiene relación con el rendimiento de los colaboradores.

3.2. Discusión de resultados

Uno de los factores determinantes del éxito en el servicio hotelero radica en el compromiso que cada uno de sus componentes manifieste dentro de la organización y fuera de la misma de cara al cliente. Por ello, una de las funciones básicas de las habilidades de la Dirección Hotelera consiste en conseguir ese compromiso “voluntario” que consiga resultados en función de los objetivos propuestos por la organización.

A partir de los hallazgos obtenidos se pudo aceptar la hipótesis donde mediante la teoría de Rodríguez se mejorará el rendimiento de los colaboradores, partiendo por ello se hace el análisis de la teoría de Chiavenato, 2012, donde indica que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, que a su vez plantea objetivos organizacionales e individuales, como son ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión, de igual manera proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos, en tanto permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina

en gran medida el éxito organizacional, otro concepto de igual manera desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable, así también administrar el cambio y Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Todas estas características expresadas fueron analizadas en la investigación, que mediante los instrumentos de recolección de datos que muestran que en la organización el 82% de los colaboradores respondieron que en su centro de labores se establecen objetivos alcanzables, mientras que en minoría de 18% respondieron que establecen objetivos no alcanzables, además el 70% de los colaboradores consideran que el jefe es un buen modelo para imitar, mientras que en minoría de 30% respondieron que el jefe no es buen modelo, entonces de acuerdo a esta realidad existe investigaciones que refuerzan los resultados obtenidos como es el caso de Adrián (2011) donde las técnicas de coaching, las estrategias motivacionales, el desempeño de los empleados de recepción y la calidad del servicio que estos brindan, tienen una influencia o repercusión directa en el rendimiento, de igual manera la gestión de coaching según Piedras (2009) permiten afirmar que la formación en Coaching, y no sólo las prácticas de Coaching Ejecutivo, influye positivamente en la flexibilidad de los directivos hoteleros, además la formación en Coaching influye en una mayor asunción de ser libres para elegir y ser asimismo responsables de sus elecciones o toma de decisiones, por su parte Buccio, Morales y Torres (2016) afirma que el coaching representa verdaderamente una forma de ver y establecer relaciones entre las personas, con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en una poderosa herramienta que utilizada adecuadamente permite crear un proceso de transformación dirigido a la toma de conciencia, el descubrimiento, el crecimiento personal y profesional de los individuos, no solo en la manera en la que se relacionan, sino también la forma de operar de las empresas respecto a sus empleados. Elaborar una estrategia de comunicación interna no es tarea fácil, pues no solo se trata de proponer actividades para mejorar la comunicación en la empresa, es gracias a este aporte que se acepta la hipótesis de investigación.

Además, el estudio de Coaching muestra que es actualmente una práctica ampliamente conocida y adoptada por numerosas empresas, en las que ha sido aplicado y utilizado con diversos objetivos y desde diferentes enfoques. Sus resultados y beneficios prácticos han sido analizados y contrastados, tanto en la investigación como en la práctica, lo cual justifica su gran expansión. (Rodríguez, 2008, p. 6), mas hoy en día por las instituciones hoteleras que hacen uso como una herramienta gerencial, afirmando que mediante este es posible sacar a la superficie reservas de potencial talento que yacen sumergidas en la mayoría de las personas. Para ello debemos percibir realmente que dichas reservas existen y que es posible sacarlas a la superficie, lo que no es difícil de comprender cuando consideramos lo sensibles que somos el común de los seres humanos a los estímulos negativos y lo frecuentemente que los recibimos a lo largo de nuestra existencia. Si bien los talentos excepcionales son raros y notables en cualquier campo, las habilidades necesarias para hacer efectivamente lo que sólo unos pocos pueden llevar a su máxima expresión están al alcance de casi todos. (Rodríguez, 2008, p. 11), sin embargo estos se ven perjudicados cuando el personal no alcanza los estándares pensados, como es el caso del contexto local, donde no todos los análisis efectuados dieron resultados positivos como es el caso de la figura 16, el 30% del total de los jefes de los hoteles de una estrella opinan que el personal casi nunca tiene habilidades para la toma de decisiones, 30% colabora a veces, mientras 28% casi siempre, de igual manera sucede con la planificación e actividades donde el 56% del total de los jefes de los hoteles de una estrella opinan que el personal a veces planifica las actividades a desarrollar.

El coaching supone un instrumento fundamental para desarrollar esa estrategia y posicionar adecuadamente la empresa. El coaching es un proceso por el que se trata de desarrollar las capacidades de una persona o grupo de personas para mejorar su rendimiento. Es una acción enfocada a las personas, no a los procesos y no es exactamente una estrategia de formación. El coaching no pretende analizar el rendimiento actual, sino que busca desarrollar el potencial futuro, por lo que su visión es a medio plazo.

Ha de existir una relación de confianza entre el coach y la persona objetivo de la acción, confianza que lleva implícita la creencia en el potencial de dicha persona.

Es fundamental entender que el coach no pretende enseñar, sino guiar. Es el propio entrenado el que aprende, siguiendo un a modo de la anamnesis socrática, en la que Sócrates decía que él no enseñaba nada, sino que se limitaba a hacer al alumno recordar todo lo que él ya sabía.

La utilización del coaching supone una apuesta por el valor del trabajador en la empresa. Permite desarrollar el potencial de la organización y mejorar la capacidad de los directivos, así como su relación con los colaboradores. Supone una acción que fomenta el liderazgo positivo, aquel que se consigue por el convencimiento del trabajador y no por imposición.

Al efectuar un análisis o comparativa en el contexto nacional podemos observar que diversas investigaciones como el caso de Carrión (2017) quien indica que todo proceso de coaching, la confidencialidad es una condición indispensable que garantiza su normal desarrollo. La discreción en la información obtenida durante este proceso, genera un entorno de confianza necesaria en el coach, la empresa y los involucrados, lo que hace posible el logro de los objetivos a seguir. Confidencialidad que, en definitiva, impide detallar datos específicos o resultados obtenidos de la organización en estudio, pero que pretende servir de modelo para las empresas dedicadas al sector hotelero que se encuentren interesadas en la aplicación de coaching, por su parte Fernández y Anticona (2015) afirma que el coaching y las estrategias motivacionales si se manifiestan en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo. Con respecto a las estrategias motivacionales como los incentivos laborales, la participación en decisiones y el diseño de puestos motivadores son los principales que se aplican en el área, pues permite tener empleados motivados en el área de recepción en los hoteles antes mencionados. Así mismo, el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo es adecuado; porque se manifiesta a través de la correcta aplicación del coaching y las estrategias motivacionales y Montoya, Noriega, Sánchez y Urbina (2016) evidencia que es necesario implementar dentro del mercado competidor una escuela de coaching para emprendedores que contenga una malla curricular y metodología que proporcione de manera innovadora orientación personalizada a los emprendedores, además Establecer y aplicar las estrategias de coaching a los emprendedores permite potenciar las competencias de los mismos, a través de un seguimiento continuo en su aprendizaje dentro de la escuela de coaching; donde cada uno de estos toman en consideración las teorías presentados por **modelo de gestión basa en el coaching**, donde Rodríguez (2008) indica que los modelos basados en el coaching permiten el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal en beneficio de la organización, en ello se identifica las habilidad: el coach necesitará desarrollar sus habilidades de escucha activa y ser capaz de plantear preguntas perspicaces que enciendan y orienten el proceso de razonamiento para sacar adelante el proceso del coaching. La dificultad más importante a

superar en cada sesión de coaching no está en el empleo eficiente de cada una de dichas habilidades, sino en emplear efectivamente las dos al mismo tiempo. (Rodríguez, 2008, p. 43), conocimiento: En principio hay consenso si hablamos del conocimiento del coaching como tal. Es indispensable que el coach tenga un completo dominio teórico del coaching que empleará, tanto en su filosofía (empresarial) como en la aplicación de todas y cada de sus herramientas, pues son cosas que no se pueden aprender sobre la marcha sin ocasionar más de un desastre. (Rodríguez, 2008, p. 45), por otro lado, se evalúa las causas del bajo rendimiento, donde suelen relacionarse con insuficiencias de capital, deficiencias de organización y la influencia negativa del entorno. Ante ello hay tres formas de alcanzar un objetivo de incremento del rendimiento: una es incrementar el capital por trabajador mediante más o mejor equipo; otra aproximación es estudiar y reordenar los métodos de producción, cosa de la cual el ejemplo por excelencia fue la línea de montaje industrial, tanto cuando se introdujo en la fabricación de automóviles en masa, como cuando se usó por primera vez para organizar el nuevo negocio de la comida rápida.

El desarrollo personal del trabajador mejora su motivación, al constatar la preocupación que la empresa tiene no sólo en su trabajo, sino también en su persona. Esa motivación no dineraria, aumenta la implicación y el compromiso del trabajador con la empresa al crear en éste, un estado anímico que va más allá de la simple relación comercial.

Lo que pretende el coaching es dar al talento el alto valor que tiene y reafirmar que el mismo se encuentra en las personas, por las que han de ser éstas las que disfruten de un desarrollo tanto profesional como personal que irá finalmente en beneficio de la propia organización.

Al igual que estos investigadores nacionales en la localidad se tiene investigaciones que refuerzan los resultados como el caso de Pinedo y Yap (2009) donde afirma que el coaching es una necesidad estratégica para organizaciones comprometidas a producir resultados sin precedentes. Necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten, porque así lo desea. Es por eso que es una herramienta de formación al personal de una organización que busca trabajo en equipo, solución de problemas, comunicación efectiva, clima laboral eficiente y una excelente cultura organizacional, de igual manera Torres (2013) evidencia que un proceso de coaching se inicia con el establecimiento del objetivo que se quiere conseguir, aspectos que se quieren perfeccionar o mejorar en el ambiente laboral. Por lo cual se identificaron aspectos que se desea perfeccionar, en cada uno de los trabajadores de la empresa, es por ello que se aplicó una entrevista para determinar aspectos como la sintonía, la confianza, la

lealtad, el respeto, la confidencialidad y la apertura, basados en los principios del coaching; así mismo consideran las diferentes teorías de evaluación respecto al rendimiento que según Werther (2010) señala que las dimensiones para poder evaluar la variable desempeño, son las habilidades en el trabajo: caracterizado por los conocimientos y las habilidades en la toma de decisiones que tiene el colaborador con respecto a su labor, demostrando esa manera la eficiencia que posee. Asimismo, es la capacidad de manejar sus procedimientos de trabajo y para poder conseguir, para eso se necesita personas capacitadas para desarrollar un buen trabajo.

El problema es que, si queremos liderar, caeremos en el viejo concepto de liderazgo, ése que vemos en las películas donde un líder coge la espada y sale sólo a la carga esperando que todos le sigan detrás. Morirá en el camino. Muchas veces, cuando nos convertimos en «resuelve-problemas», nos transformamos en el problema del problema.

El liderazgo del futuro supone despertar a la «tropa» para que ellos lideren. Supone formar líderes a lo largo de la cadena. Implica devolver la responsabilidad del cambio a todo el personal. Y para ello hay que escucharles, montar una cultura de cambio, de iniciativas y a la vez una estructura de cambio, que permita que afloren y desarrollen esas ideas.

Es importante hacer mención que para la solución de objetivos de acuerdo a la teoría se consideró los procesos según Chiavenato (2012), como seis: admisiones de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos), Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios), compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar), de igual manera desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación,

Instructores, Comunicadores), por otro lado mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida), así mismo, la evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina), la misma que es importante en los directivos, es decir las características propias del mercado actual, sumadas a la complejidad de gestionar el valor más importante que tiene una empresa –como lo es el capital humano–, exigen a la dirección, y a sus equipos de trabajo, dinamizarla hacia los nuevos retos que supone. Por lo que, planificar e implementar en la empresa, estableciendo y fortaleciendo productivas alianzas estratégicas, potenciando e incrementando los recursos destinados a la investigación, desarrollo e innovación; tomando como punto de inicio, el equilibrio y conjunción de los objetivos de la empresa y el de sus colaboradores, que se verán posteriormente cristalizados en un alto rendimiento y excelentes resultados. Todo ello contempla la necesidad de acciones de coaching que contribuirán a un crecimiento sólido, perdurable y rentable, utilizando dinámicas de intervención oportunas según sea el caso. (Master, 2012, p. 4) en tanto dentro de la organización Telles (2011) los beneficios del Coaching organizacional son la facilitación que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano, estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes, renovar las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.

En una estudio más minucioso de la teoría podemos identificar que aunque se ha vinculado el coaching a los procesos internos y externos que tienen lugar a nivel individual, una forma de afrontar los procesos de cambio es interviniendo a nivel grupal o de equipo (Team Coaching), este se trata de una aproximación holística que, a partir de los mismos principios del coaching individual, conduce a un cambio significativo y duradero en los miembros de un equipo, en el equipo como un todo y en la propia organización. Siguiendo a estos autores, el coaching de equipo es un conjunto de experiencias de aprendizaje individual y grupal diseñadas para generar insights (percepción, entendimiento y conocimiento) y una nueva conciencia sobre lo que se puede lograr liberando todo el potencial del grupo. A través de

diversos ejercicios y de coaching, los miembros del equipo aprenden a integrar nuevas formas de pensar, interactuar y trabajar juntos para el logro de los objetivos, en tanto de acuerdo a los problemas a los que se enfrentaba el hotel eran la pérdida de clientes, el deterioro de su imagen, un mal ambiente de trabajo, la falta de coordinación interdepartamental, además de importantes problemas financieros.

En tanto el Coaching para Hoteles y Restaurantes te ayudará a desarrollar todo el potencial de tu negocio y a sentirte mucho más a gusto gestionándolo, es por ello que de acuerdo a todo los resultados obtenidos plantear una propuesta de gestión de acuerdo al coaching permitirá alcanzar una mejora sustancial en cada uno de los procesos ya sea a nivel de atención, recepción, mantenimiento y demás pisos, incrementando de esta manera el rendimiento de los colaboradores así como la mayor participación por los mismos en cuanto a la toma de decisiones o mejoramiento de los procesos, además se tomará la teoría de Rodríguez para efectuar la propuesta, es en ese sentido que una vez más se recalca la aceptación de la hipótesis de investigación.

Modelo de gestión basado en el Coaching

El desarrollo de un modelo de Coaching, hace parte de una estrategia para el crecimiento empresarial, en donde se estiman las potencialidades actuales de los individuos y se crean estímulos a través de un Coach, que active sus habilidades.

Objetivos

Mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Buscar el crecimiento de las áreas laborales de cada uno de los colaboradores.

Alcanzar la calidad de servicio

Empoderar al personal.

Definir lineamientos de liderazgo del personal.

El cumplimiento de estos objetivos se realizó utilizando técnicas como la encuesta y la observación directa. Los datos recolectados ayudaron a estimar y remodelar el modelo general de Coaching, el cual se ajustó, a las necesidades encontradas de la empresa, la información obtenida muestra inconsistencias claras en variables como el Liderazgo, las Competencias y Gestión Del Conocimiento. Estos son los puntos claves de los resultados

encontrados, y se convertirán en las áreas de estimulación, para la eventual puesta en marcha del modelo.

Justificación

Esta investigación pretende, aportar a la teoría a partir del modelo de Coaching, considerando factores como las competencias interpersonales, los niveles de aprendizaje y la construcción de canales de información, entre áreas de los hoteles. Construyendo de esta manera, herramientas que se utilicen para aumentar los grados de competitividad, generando el desarrollo empresarial.

Metodología

El desarrollo de un Modelo de Coaching está enmarcado dentro de un tipo de investigación descriptivo, para el cual se hizo uso de técnicas de observaciones y de esta manera identificar las necesidades de capacitación y mejora.

Elaboración de la Encuesta

Para la elaboración de la encuesta final, se tomaron las respuestas de cada una de las preguntas de las dimensiones. Estas preguntas se correlacionaron para determinar dentro de cada dimensión aquellas que estaban altamente relacionadas entre sí, permitiendo una reducción y mayor precisión de las preguntas propuestas para evaluar las dimensiones.

Consideraciones para el modelo

Variables analizadas	Dimensiones
Cultura y aprendizaje organizacional	Valores
Liderazgo	Movilizar
Gestión del conocimiento	Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo
Competencia	Compartir
	Generar
	Juicio y Decisión
	Orientación a Resultados
	Comunicación
	Construcción de Redes
	Flexibilidad y Orientación al Cambio

Fuente: Elaboración propia

Liderazgo

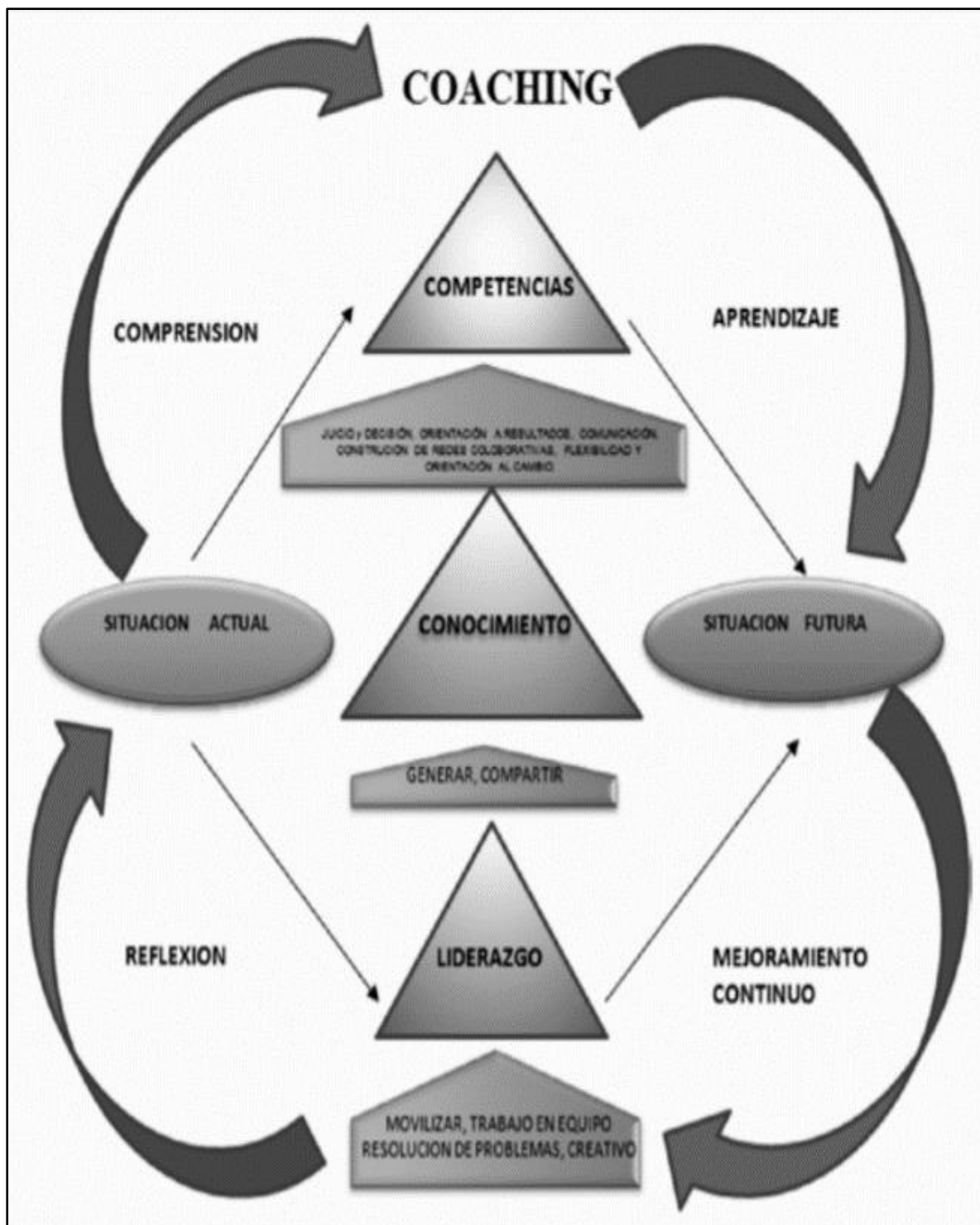
Esta variable es uno de los tres ejes principales de la construcción del modelo. Dado que al existir líderes con sistemas de comunicación que permitan el libre desarrollo de canales para Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo, la unidad empresarial en general, no se verá afectada frente a cambios producto de la evolución empresarial, o a los sistemas de manejo interno. Garantizando que el personal se ajuste a las exigencias laborales modernas, como la globalización y las competencias transcontinentales.

Gestión del Conocimiento

La construcción de conocimiento dentro de la empresa, es solo una parte que estimula su crecimiento; teniendo en cuenta que la divulgación de la información y su puesta en marcha, es en esencia, lo que la hace útil para la empresa.

Competencia

Este modelo de Coaching orientado al liderazgo y desempeño, es una herramienta útil en el desarrollo de las condiciones generales del SER, no obstante, lo planteado aquí, busca el mejoramiento de las variables donde se identificaron deficiencias para la interpretación de sus dimensiones; el modelo se pone en marcha a partir de la estimación de la situación actual de la empresa, proyectando una situación futura dentro de la cual las dimensiones deficientes deben presentarse fortalecidas.



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- En cuanto a la gestión del coaching se ha observado que el personal no desarrolla las habilidades para el puesto de manera apropiada alcanzado así un bajo desempeño en las funciones esto debido a que no se efectúa correctos procedimientos de retroalimentación en tanto se ha evidenciado además que los jefes no se comunican para el logro de los objetivos, es decir el modelo de gestión basado en el coaching es medio en un 65%.
- En cuanto al rendimiento en los hoteles se ha evidenciado una problemática analizada es el desinterés por parte los colaboradores en las capacitaciones obtener de igual manera estos no desarrollan innovación en las actividades cotidianas que efectúan existiendo en muchas oportunidades conflictos laborales, en tanto el rendimiento laboral como tal es medio en un 60% lo que evidencia una falta de compromiso y sobre todo incumplimiento de la totalidad actividades a desarrollar en su puesto.
- Existe relación entre las variables objeto de estudio esto debido a que el valor p es menor a 0.05, aceptando de esta manera la hipótesis de investigación “H1: Existe relación entre el modelo de gestión basada en el coaching en el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017”.

RECOMENDACIONES

- Los Gerentes deberían incentivar a los supervisores a reconocer el trabajo bien hecho de los empleados, así sea mediante un reconocimiento escrito, o uno verbal. Esto realmente ayudaría a crear un Feed-Back positivo en la relación empleado y empleador, implementar un plan de seguimiento personalizado de desempeño de cada uno de ellos, sumado a un programa de premios e incentivos representaría un interesante medio para lograr un mejor desempeño hacia los fines de la organización. Esto aumentaría el esfuerzo y compromiso de cada uno, logrando que se involucren de manera proactiva en las tareas que debe desempeñar y mejorando el ambiente laboral respectivamente, por último, es necesario que se aplique el modelo de coaching para mejorar la calidad en todo aspecto de la organización.
- Mantener una mejor comunicación entre empleado y colaborador donde se pueda comunicar sus inquietudes y sus deseos dentro de la empresa, como pueden llegar a ser oportunidades de crecimiento, capacitar al personal en estrategias de solución de conflictos ya sea laborales como de los huéspedes que puedan tener, alcanzado de esta manera una mejor calificación en cuanto al servicio que estos prestan.
- Desarrollar actividades integradoras por parte el área de recursos humanos para alcanzar un óptimo rendimiento y sobre todo alcanzar el compromiso laboral mediante experiencias y otras vivencias diarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrián, F. (2011) *El factor humano en las organizaciones: cómo influyen las técnicas de Coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Capital Federal* (Tesis de Grado). Universidad Abierta Iberoamericana. Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106183.pdf>
- Arqueros, M. T. (2010) *El coaching en las organizaciones*. España: Universidad Complutense de Madrid
- Buccio, A., Morales, H. y Torres, G. (2016) *El coaching para la mejora en la gestión empresarial, a través del liderazgo efectivo*. (Tesis de Grado). Instituto Politécnico Nacional. México.
- Cáceres, F. (2016) *El coaching en las organizaciones*. Perú: Desarrollo Organizacional
- Carrión (2017) *Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Piura. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2869/IDP_AE_172.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. (3° Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Claveria, A. (2009) *¿Qué tan importante es el coaching?* América Economía
- Fernández y Anticona (2015). *“El coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo”*. (Tesis de Grado). Universidad Privada del Norte. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6496/Fern%C3%A1ndez%2>

0Segura%2c%20Jos%C3%A9%20Luis%20Camilo%20-
 %20Anticona%20Guti%C3%A9rrez%2c%20Eddie%20Pa%C3%BAI.pdf?sequen
 ce=1&isAllowed=y

Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. España: Universidad de Madrid.

Kourilsky, F. (2005), *Coaching: cambio en las organizaciones, Pirámide*. - Ley N° 30056. Ley que Modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

López, A. (2007) *La Innovación de las personas como objetivo del coaching: una nueva filosofía para la empresa*, Prentice Hall.

Master (2012) *Manual del Coaching*. (1° ed.). Recuperado de:
<http://www.coachinternacional.org/resources/Manual%20de%20coaching.pdf>

Mogollón, C. F. y Sánchez, M. (2015) *El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto – 2014*. Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto

Ossés, O. (abril, 2016) *Cuando las organizaciones caen en un estado de distracción*. Perú: El comercio

Piedras, F. (2009) *El impacto de la formación en Coaching en la flexibilidad de los directivos hoteleros de Sol Meliá*. (Tesis de Maestría). Universidad de Sevilla. España. Recuperado de:

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis38.pdf>

Robbins, P. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez (2008). *Domine el coaching y potencie su empresa*. (1° ed.). Venezuela: Centro de Economía Política Juan de Mariana.
- Telles, M. (2011) *El Coaching Organizacional*. Venezuela: Universidad "Rafael María Baralt. Recuperado de: <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>
- Werther, W. (2010). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Empresas*. México: Edit. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: https://www.werther.cu/Desempe%C3%B1o_laboral.libro
- Work Meter (2010) *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas*. (1° ed.) España.
- Gallego, R. (1999) *Competencias cognoscitivas. Un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico*. (1ª ed.) Colombia: Corporación editorial Magisterio

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

Título	Problema General	Objetivos		Hipótesis	
<p>Modelo de gestión basado en el coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, región San Martín en el año 2017</p>	<p>¿Cómo debería de ser el modelo de gestión basado en el coaching para mejorar el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017?</p>	<p>Objetivo General Diseñar un modelo de gestión basado en el coaching para la mejora del rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017</p> <p>Objetivos Específicos Conocer el modelo de gestión basado en el coaching en los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.</p> <p>Conocer el nivel de rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017.</p>		<p>Hipótesis General:</p> <p>H₁ El modelo de gestión basada en el coaching mejorará el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017</p> <p>H₀ = El modelo de gestión basada en el coaching no mejorará el rendimiento de los colaboradores de los hoteles de una estrella del distrito de Tarapoto, Región San Martín en el año 2017</p>	
Marco teórico		Variable /Dimensiones	Indicadores	Metodología	Población y Muestra
<p><u>Variable I: Gestión basado en el modelo coaching</u> Rodríguez (2008) indica que los modelos basados en el coaching permiten el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal en beneficio de la organización, esto implica el autoconocimiento gestionando un entrenamiento al personal para ser más efectivo. (p. 35)</p>		<p><u>V. I: Modelo de gestión basado en el modelo coaching</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Actitud del personal - Habilidad -Conocimiento 	<p><u>V. I: Gestión basada en el modelo de coaching</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Conciencia de la persona y su entorno. -Autonomía en la toma de decisiones -Generación de confianza -Escucha activa -Orientación -Filosofía empresarial -Herramientas de gestión -Retroalimentación 	<p><u>Tipo de investigación:</u> Básica</p> <p><u>Nivel de investigación</u> Descriptiva correlacional</p> <p><u>Diseño de investigación</u> No experimental transversal</p> <p><u>Métodos de investigación</u> Inferencial</p>	<p><u>Universo</u> Está representados por 49 colaboradores de De Los Hoteles De Una Estrella Del Distrito De Tarapoto, Región San Martín En El Año 2017</p> <p><u>Población</u> Conformada por los colaboradores de los 6 hoteles de 1 estrella.</p> <p><u>Muestra</u> Compuesta por 43 colaboradores de la Los Hoteles De Una Estrella Del Distrito De Tarapoto.</p>
<p><u>Variable II: Rendimiento</u> Se entiende como una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Werther. W (2010).</p>		<p><u>V. II: Rendimiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Habilidades del trabajo - Metas y resultados - Comportamiento 	<p><u>V. II: Rendimiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de trabajo - Habilidad en la toma de decisiones -Orientación del resultado -Organización -Calidad del trabajo -Trabajo en equipo -Motivación -Relaciones interpersonales -Iniciativa 	<p><u>Técnicas</u> La encuesta</p> <p><u>Instrumentos</u> El cuestionario</p>	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Instrumentos

Cuestionario de gestión basado en coaching

Buenos días/tardes sr. (a):

Muy buenos días, a cada uno de los presentes, el presente cuestionario pretende hacer un análisis de cómo percibe usted el coaching que se desarrolla en su centro de labor, para ello sugiero que lea atentamente las preguntas y pueda responder marcado una X, considerando lo siguiente:

Escala del instrumento	Escala de la variable
1 nunca	Bajo
2 casi nunca	
3 a veces	Medio
4 casi siempre	Alto
5 siempre	

Ítem	Cuestionario	Escala				
		1	2	3	4	5
1	¿En el hotel el jefe inmediato demuestra interés en el desarrollo de carrera y no solamente en las tareas a corto plazo?					
2	¿En su centro laboral se establece objetivos ambiciosos pero alcanzables?					
3	¿Considero que el jefe es un buen modelo para imitar?					
4	¿Comunica las estrategias del negocio y las conductas deseables como base para fijar objetivos dentro del hotel?					
5	¿Trabaja con la persona para generar distintas alternativas y soluciones en forma conjunta?					
6	Antes de brindar feedback (retroalimentación), ¿observa detalladamente y sin prejuicios al personal?					
7	¿Brinda información oportuna, solicita la opinión del otro y hace participar en las decisiones?					
8	¿Evita cuidadosamente utilizar su desempeño como referencia para medir a los demás?					
9	¿Presta atención y evita las distracciones cuando el huésped o el propio trabajador le habla?					
10	¿Utiliza lenguaje gestual moderado e indicaciones verbales de que está siguiendo lo que su interlocutor le dice?					
11	¿Utiliza preguntas abiertas para estimular el intercambio de ideas e información?					
12	¿Brinda feedback (retroalimentación), específico y oportuno?					
13	Intenta llegar a un acuerdo sobre los objetivos y los resultados esperados más que simplemente ordenarlos.					
14	¿Prepara con anticipación sus encuentros con colaboradores?					
15	¿Realiza un seguimiento luego de sus charlas para asegurarse que las cosas progresan como fue planeado?					

Fuente: Elaboración propia

Ficha de observación de la variable rendimiento (Dirigido al jefe inmediato)

Muy buenos días la presente ficha de observación se centra en el conocimiento del rendimiento que cada uno de los colaboradores alcanza en el hotel, para ello se sugiere que responda con mucho cuidado, marcando con una x lo que crea correspondiente según su percepción: 1. Nunca; 2. Casi Nunca; 3. A veces; 4. Casi siempre y 5. Siempre; comencemos.

Área al que corresponde :

Tiempo laboral :

	Preguntas	Valor				
		1	2	3	4	5
1	Conoce a la perfección cada uno de sus labores.					
2	Desempeña sus funciones eficientemente.					
3	Posee habilidades para la toma de decisiones en su puesto.					
4	Constantemente es partícipe de las decisiones en la empresa.					
5	Termina su trabajo en los tiempos establecidos.					
6	Cumple con las normas y reglas de atención a los huéspedes.					
7	En la empresa se planifica cada uno de las actividades a desarrollar.					
8	Hace uso correcto de los recursos destinados por la empresa.					
9	Es amable y respetuoso con el huésped.					
10	Posee los conocimientos y destrezas para realizar efectivamente sus actividades.					
11	Tiene el reconocimiento adecuado por el trabajo que efectúa diariamente.					
12	Está comprometido con la empresa en mención.					
13	Consideras que posee aptitudes para el desempeño de sus labores.					
14	Consideras que tiene un elevado nivel de trabajo en equipo.					
15	Consideras que trabaja en equipo para la solución de problemas.					
16	Consideras que el salario está de acuerdo a las responsabilidades.					
17	La relación entre compañeros de trabajo permite desarrollarse en un ambiente de trabajo agradable.					
18	La empresa brinda capacitaciones de calidad para responder a las necesidades de conocimiento que requiere su puesto.					
19	Considera que el personal que se encarga de la atención es servicial con los huéspedes.					
20	Considera que el personal es cortés con sus compañeros de área.					

21	Considera que el personal evita los conflictos laborales.					
22	Considera que el personal constantemente viene innovando para el mejor rendimiento.					
23	Considera que el personal se muestra empeñoso para obtener capacitaciones.					
24	Siempre está accesible al cambio.					
25	Tiene la capacidad para la resolución de problemas haciendo uso de pocos recursos.					

Escala del instrumento	Escala de la variable
1 nunca	Bajo
2 casi nunca	
3 a veces	Medio
4 casi siempre	Alto
5 siempre	

Anexo 3 Datos de recolección de información

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Clasificación	Denominación	SPSS
Sujeto 1	2	1	1	1	1	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	51	Medio	2
Sujeto 2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	5	3	3	4	5	49	Medio	2
Sujeto 3	1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	5	3	1	4	1	29	Bajo	1
Sujeto 4	2	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	Alto	3
Sujeto 5	2	2	1	2	2	1	5	5	1	1	5	1	5	1	5	39	Medio	2
Sujeto 6	1	1	3	3	2	2	1	1	5	4	4	3	5	4	4	43	Medio	2
Sujeto 7	3	3	1	2	3	1	3	1	1	1	5	1	4	1	5	35	Medio	2
Sujeto 8	2	3	1	1	2	4	4	4	5	4	4	3	2	4	4	47	Medio	2
Sujeto 9	1	2	1	3	2	2	1	2	1	3	2	3	3	3	2	31	Bajo	1
Sujeto 10	1	3	1	3	2	3	2	1	4	3	1	3	1	3	1	32	Bajo	1
Sujeto 11	2	1	1	1	3	5	4	3	5	4	5	2	2	4	5	47	Medio	2
Sujeto 12	2	1	3	2	2	4	5	2	5	5	2	2	1	5	2	43	Medio	2
Sujeto 13	1	1	1	3	2	2	1	2	1	3	1	3	4	3	1	29	Bajo	1
Sujeto 14	1	3	3	3	1	4	5	3	1	3	3	3	1	3	1	38	Medio	2
Sujeto 15	3	1	2	3	2	2	2	1	4	4	1	4	5	4	1	39	Medio	2
Sujeto 16	2	1	2	1	2	2	3	1	3	3	3	3	4	3	3	36	Medio	2
Sujeto 17	2	1	2	1	2	2	3	1	3	3	3	3	4	3	3	36	Medio	2
Sujeto 18	2	2	2	1	1	1	1	1	2	5	2	2	5	5	2	34	Bajo	1
Sujeto 19	2	1	1	2	2	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	54	Medio	2
Sujeto 20	1	3	1	3	2	2	2	1	4	4	2	3	2	4	2	36	Medio	2
Sujeto 21	3	3	2	2	4	2	2	1	5	3	3	3	2	3	3	41	Medio	2
Sujeto 22	3	3	4	3	5	2	2	1	4	4	2	3	2	4	2	44	Medio	2
Sujeto 23	2	3	2	2	4	2	3	1	4	3	1	3	3	3	1	37	Medio	2
Sujeto 24	4	3	3	5	3	4	2	1	5	4	1	2	3	4	1	45	Medio	2
Sujeto 25	4	5	5	5	5	3	3	4	5	3	5	3	4	3	5	62	Alto	3
Sujeto 26	4	5	5	5	5	3	3	4	5	3	5	3	4	3	5	62	Alto	3
Sujeto 27	5	4	4	4	1	4	3	1	5	4	3	2	3	4	3	50	Medio	2
Sujeto 28	4	3	2	5	1	4	5	1	5	5	1	5	5	5	1	52	Medio	2
Sujeto 29	5	2	4	4	4	3	3	1	3	4	2	3	3	4	2	47	Medio	2
Sujeto 30	5	5	5	5	3	4	5	3	5	4	3	2	4	4	3	60	Alto	3
Sujeto 31	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	1	60	Alto	3
Sujeto 32	3	3	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	1	59	Alto	3
Sujeto 33	3	2	3	3	1	5	2	3	3	3	3	4	5	4	1	45	Medio	2
Sujeto 34	5	5	3	5	5	5	3	3	3	3	3	4	5	4	1	57	Alto	3
Sujeto 35	3	3	3	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	1	59	Alto	3
Sujeto 36	3	3	2	3	5	5	2	2	2	5	2	5	5	5	1	50	Medio	2
Sujeto 37	4	4	1	4	4	1	1	3	3	3	3	2	4	5	2	44	Medio	2
Sujeto 38	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	5	3	47	Medio	2
Sujeto 39	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	5	2	47	Medio	2
Sujeto 40	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	3	3	4	4	1	50	Medio	2
Sujeto 41	2	2	3	2	2	5	4	2	2	4	2	3	1	1	2	37	Medio	2
Sujeto 42	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	61	Alto	3
Sujeto 43	1	3	1	2	4	2	1	1	1	3	1	1	5	4	1	31	Bajo	1

Mínimo	15	Bajo	15	34
Máximo	75	Medio	35	54
Rango	60	Alto	55	75
Escala	20			

Escala de medición instrumento		Escala de medición variable	Desde	Hasta
Nunca	=	Bajo	15	34
Casi nunca				
A veces	=	Medio	35	54
Casi siempre				
Siempre	=	Alto	55	75

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	
Sujeto 1	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	
Sujeto 2	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	
Sujeto 3	2	1	3	3	3	1	3	4	1	2	3	3	4	2	3	1	2	1	1	3	1	2	1	3	1	
Sujeto 4	4	2	2	2	1	3	3	2	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	1	2	2	
Sujeto 5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	
Sujeto 6	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	
Sujeto 7	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	
Sujeto 8	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	
Sujeto 9	1	1	2	3	1	4	3	1	4	1	3	1	4	1	3	3	4	1	4	3	1	3	1	1	1	
Sujeto 10	4	2	2	1	1	2	3	1	4	1	4	2	1	2	2	1	3	1	4	4	4	2	1	1	2	
Sujeto 11	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	4	4	5	
Sujeto 12	4	5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	
Sujeto 13	1	2	2	5	1	2	3	3	1	1	3	1	1	4	1	1	3	1	3	1	3	4	1	4	1	
Sujeto 14	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	
Sujeto 15	4	5	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	
Sujeto 16	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	
Sujeto 17	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3	
Sujeto 18	1	2	2	2	1	3	4	1	2	1	3	2	1	4	4	4	1	2	3	1	4	1	2	4	2	
Sujeto 19	3	5	5	3	5	4	4	3	3	2	5	5	2	5	2	4	5	2	2	5	2	2	5	2	3	4
Sujeto 20	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto 21	4	5	4	3	4	5	3	4	5	2	4	2	5	2	5	2	5	2	2	5	5	2	3	3	2	
Sujeto 22	4	5	4	3	4	5	3	4	4	2	5	5	2	2	2	4	2	4	4	2	5	2	4	2	5	
Sujeto 23	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	2	4	2	5	4	5	4	2	5	2	2	3	3	3	
Sujeto 24	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 25	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
Sujeto 26	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto 27	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	
Sujeto 28	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	
Sujeto 29	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	
Sujeto 30	4	2	2	2	1	3	3	2	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	1	2	2	
Sujeto 31	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	
Sujeto 32	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	
Sujeto 33	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	
Sujeto 34	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	
Sujeto 35	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	
Sujeto 36	4	2	2	2	1	3	3	2	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	1	2	2	
Sujeto 37	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	4	4	5	
Sujeto 38	4	2	3	3	2	5	3	2	5	2	5	2	5	2	5	2	4	5	5	5	4	4	3	3	5	
Sujeto 39	5	5	3	5	3	5	2	2	5	5	2	5	2	4	2	3	2	3	5	5	3	2	5	4	2	
Sujeto 40	5	5	2	4	4	2	4	2	5	2	5	5	2	5	5	2	5	4	2	3	2	2	4	4	5	
Sujeto 41	4	3	4	3	2	3	3	4	3	5	4	3	5	5	2	1	5	2	5	2	5	2	3	3	2	
Sujeto 42	4	5	4	3	4	2	3	4	2	4	2	5	2	5	5	4	2	4	2	5	5	4	4	4	5	
Sujeto 43	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3	

Clasificación Denominación SPSS

74	Medio	2	Mínimo	25	Bajo	25	57
74	Medio	2	Máximo	125	Medio	58	91
54	Bajo	1	Rango	100	Alto	92	125
67	Medio	2	Escala	33			
83	Medio	2					
83	Medio	2					
74	Medio	2					
74	Medio	2					
55	Bajo	1					
55	Bajo	1					
106	Alto	3					
107	Alto	3					
53	Bajo	1					
116	Alto	3					
109	Alto	3					
109	Alto	3					
99	Alto	3					
57	Bajo	1					
90	Medio	2					
115	Alto	3					
88	Medio	2					
88	Medio	2					
88	Medio	2					
90	Medio	2					
121	Alto	3					
115	Alto	3					
74	Medio	2					
74	Medio	2					
84	Medio	2					
67	Medio	2					
83	Medio	2					
83	Medio	2					
74	Medio	2					
74	Medio	2					
84	Medio	2					
67	Medio	2					
106	Alto	3					
90	Medio	2					
89	Medio	2					
90	Medio	2					
83	Medio	2					
93	Alto	3					
99	Alto	3					

Escala de medición instrumento		Escala de medición variable	Desde	Hasta
Nunca	=	Bajo	25	57
Casi nunca	=	Medio	58	91
A veces	=	Medio	58	91
Casi siempre	=	Alto	92	125
Siempre	=	Alto	92	125

*Correlación.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Nombre Tipo Anchura Decimales Etiqueta Valores Perdidos Columnas Alineación Medida Rol

1	Modelo_de_gestión_basado_en_el_coaching	Numérico	8	0		{1, Bajo}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	Rendimiento_de_los_colaboradores	Numérico	8	0		{1, Bajo}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

*Resultado3 [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Gráfico

Correlaciones

		Modelo_de_gestión_basado_en_el_coaching	Rendimiento_de_los_colaboradores
Modelo_de_gestión_basado_en_el_coaching	Correlación de Pearson	1	,425**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	43	43
Rendimiento_de_los_colaboradores	Correlación de Pearson	,425**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	43	43

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

IBM SPSS Statistics Processor está listo H: 241, W: 512 pt.

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo