

## Experiencia del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Granma con el servicio de entrenamiento

### *Experience of the Center of Information and Technological Management of Granma with the service of training*

#### **Maira Arias González**

Máster en Ciencias Ambientales, profesora Auxiliar. Consultora del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Granma, Grupo de Servicios Científico Técnicos. General García No 61, Altos del Bazar, Bayamo, Cuba. Teléf.:53-23-42-5547; mayra@ciget.granma.inf.cu; <https://orcid.org/0000-0001-5894-482X>

#### **Rosangel Hernández Rodríguez**

Máster en Desarrollo Local. Especialista en información científica del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Granma, Grupo de Servicios Científico Técnicos. General García No 61, Altos del Bazar, Bayamo, Cuba. Teléf.:53-23-42-5547; rosa@ciget.granma.inf.cu; <https://orcid.org/0000-0003-4863-6350>

#### **Cecilio Valdés García**

Máster en Dirección, profesor e Investigador Auxiliar, Consultor del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Pinar del Río. Colon 106 entre Maceo y Virtudes, Pinar del Río, Cuba. Teléf.: 53-48-754655; valdesgarciacecilio@gmail.com; ID: <https://orcid.org/0000-0001-5534-3228>

#### Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo

Arias González, M., Hernández Rodríguez, R., & Valdés García, C. (2021). Experiencia del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Granma con el servicio de entrenamiento. *Avances*, 23(1), 92-103. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/589/1645>

**Recibido:** 14 de mayo de 2020

**Aceptado:** 17 de noviembre de 2020

#### **RESUMEN**

Los servicios de consultoría que prestan ampliamente demandados por el sector las entidades de interfase son productor de bienes y servicios pues

facilitan la solución de problemas, la toma de decisiones y la forma de actuar y pensar de los miembros de la organización a partir de la instrumentación de diferentes técnicas. Una de las técnicas más utilizadas en el ámbito internacional es el *coaching* o entrenamiento, pues actúa sobre las capacidades humanas instaladas en la organización. Con la finalidad de demostrar la factibilidad de aplicar esta técnica en un servicio de consultoría se diseñaron las etapas y actividades a ejecutar para este servicio utilizando los métodos de investigación histórico / lógico y análisis y síntesis, así como la técnica de análisis documental, entrevista y trabajo de grupo. Demostrándose que es factible utilizar en los servicios de consultoría que brindan los Centros de Información y Gestión Tecnológica la técnica de coaching.

**Palabras clave:** consultoría, servicio, entrenador, entrenamiento.

---

#### **ABSTRACT**

The consultancy services that you/they lend the interface entities are broadly

demanded for the sector producing of goods and services because they facilitate the solution of problems, the taking of decisions and the form of to act and to think of the members of the organization starting from the instrumentation of different technical. One of the techniques more used in the international environment it is the coaching, because it acts about the human capacities installed in the organization. With the purpose of demonstrating the feasibility of applying this technique in a consultancy service the stages and activities were designed to execute for this service using the historical / logical investigation methods and analysis and synthesis, as well as the technique of documental analysis, interviews and group work. Being demonstrated that it is feasible to use in the consultancy services that offer the Centers of Information and Technological Management the coaching technique.

**keywords:** consultancy, service, trainer, training.

---

#### **INTRODUCCIÓN**

Los Centros de Información y Gestión Tecnológica (CIGET), es una entidad de

interfase entre la comunidad científica y el sector productor de bienes y servicio

que se subordina al Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) y al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). En los últimos años este tipo de estructura ha implementado los servicios de consultoría, el cuál es altamente demandado por las organizaciones empresariales.

En la actualidad la consultoría se ha convertido en el instrumento más dinámico de difusión de tecnologías avanzadas, más que los cursos y los libros. Según el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido (Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002), la consultoría es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. Para este instituto este tipo de servicio tiene las siguientes características:

*Es independiente:* El consultor actual como un promotor de cambios, logrando la máxima participación del cliente en todo lo que hace.

*Es consultivo:* No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones, o para tomar decisiones. Su papel es el

de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su trabajo.

*Proporciona conocimientos y capacidades profesionales:* El consultor es un profesional que pone sus conocimientos a disposición de las organizaciones cliente para identificar problemas y ayudar a su solución; el consultor debe, además, contribuir al desarrollo de los conocimientos y capacidades de los miembros de la organización para su mejor desempeño. El investigador Codina (2007) señala que existen factores que es necesario conjugar en este tipo de servicio, tales como: el problema que se desea resolver y el estado deseado; el nivel de preparación, la experiencia y posibilidades de quien la presta, así como la disposición y posibilidades del personal interno de la organización que demanda la misma. Apunta además, que los primeros factores dependen del consultor, no así los dos últimos, porque generalmente el demandante del servicio no ha concientizado el problema y la necesidad de la solución del mismo. Una de las técnicas utilizadas hoy en la materialización de una consultoría es el entrenamiento o *coaching*, pues actúa sobre las capacidades humanas instaladas en la empresa. Actualmente existen múltiples definiciones de *coaching*, entre las acepciones más

amplias se encuentra la de Zarate (2002) quien lo define como un proceso planificado de entrenamiento y desarrollo de una persona mediante el apoyo, consejo, tutela y asesoramiento de otra a partir de la detección de una necesidad de cambio y el establecimiento de objetivos de aprendizaje.

Para Genoveva, Riberas, Navarro y Vilar (2015) es la técnica que acoge a la persona en el presente y la enfoca e impulsa hacia el futuro, la que permite que la persona adquiera su máximo potencial y llegue a la autorrealización, desarrollando a la vez sus competencias intrapersonales e interpersonales.

Según San Martín y Rodas (2015) en el servicio de coaching se observan dos actores:

El entrenador o *coach*, quien usa las herramientas del *coaching* y la persona u organización que persigue un objetivo o meta. El primero debe tener una mentalidad muy creativa para lograr modificar la forma de pensar y actuar del segundo (Vidal, Cerdón & Ferrón, 2011). Señala Martínez (2011) que en las habilidades sociales, la comunicación y la empatía constituyen objeto de procesos de coaching. Este autor señala, además, que son esenciales los contextos y que las acciones a tomar se deben adaptar plenamente a estos, a las circunstancias y situaciones de los

sujetos, de los departamentos y de las organizaciones. Por otro lado Ordóñez (2016) refiere que la incidencia del coaching ejecutivo en una empresa es notablemente visible pues proporciona el incremento de autoconciencia y nuevos comportamientos por parte del directivo, logra una mejora en el ambiente laboral, una mayor efectividad del liderazgo, un aumento de productividad.

Para Terrados (2018) el *coaching* empresarial, tiende a alinear las expectativas y los objetivos de las organizaciones con las de sus empleados, aspecto este muy importante.

El entrenamiento empresarial y el ejecutivo se agrupan, definiéndolo como *coaching* organizacional, donde el primero se dirige más a las mejoras en la organización en su conjunto, tratando el establecimiento de objetivos a largo plazo, cambios en la estructura organizativa, el servicio al cliente, el clima laboral, la cuota de mercado, los procesos, su misión, visión y valores; mientras que el ejecutivo, busca capacitar a sus directivos para que estos sean capaces de enfrentarse a las posibles situaciones derivadas del puesto (Terrados, 2018).

Para Valle (2019) existen dos tipos de *coaching*:

- El personal: Consiste en empoderar a las personas a buscar cambios en sus

propias vidas, con el fin aflorar el potencial que tienen dentro de sí, es el tipo de coaching más complejo.

- El ejecutivo: Se enfoca a los líderes de una organización con el fin de que estos tengan un impacto positivo en los resultados empresariales, buscando en los líderes no solamente el éxito laboral si no también profesional proporcionándoles una base sólida para afrontar los desafíos suscitados en el entorno laboral.

Para el directivo que recibe el servicio, el coach debe ser un interlocutor preparado y profesional, siempre imparcial, que ofrezca la suficiente confianza para poder compartir ideas, planes y estrategias.

Alonso, Gioya, Pato y Sali (2010) aseveran que las personas que se dedican al ejercicio del coaching deberían ser, auténticos buscadores, cuestionadores, exploradores y personas cuya actitud profesional y/o personal les sitúa en el camino del aprendizaje continuo; aplicándolo primero en sí mismos, para después apoyar a otros. En este sentido, se reconoce que el *coach* debe tener una visión para

inspirar resultados, habilidades para establecer metas exigentes y alcanzables, así como disciplina y empatía, debe además, demostrar actitudes asociadas a la honradez, autenticidad, coherencia y responsabilidad.

Los autores coinciden con los investigadores antes mencionados y consideran que las definiciones emitidas por estos no difieren una de la otra. Además, el coaching o entrenamiento es una técnica de administración moderna que presenta un enfoque especial sobre el recurso humano de las empresas, es considerado un elemento de gran valía, al cual busca promover y enriquecer mediante el desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades y todos aquellos elementos que coadyuven y le permita obtener altos resultados en el que hacer de sus labores desde su puesto de trabajo, sin importar cuál sea el nivel jerárquico que ocupen en la organización (Morales y Sthefanie, 2019).

Todo lo anterior nos lleva a definir como objetivo demostrar la factibilidad de aplicar la técnica de entrenamiento en un servicio de consultoría.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Utilizando como métodos de investigación científica; Histórico / Lógico y Análisis / Síntesis y la técnica de análisis documental se conformó la

fundamentación teórica de la técnica de *coaching* o entrenamiento para el servicio de consultoría.

La metodología empleada parte de Monroy (2015), quien considera que para ejecutar un servicio de coaching se deben planificar determinadas actividades, organizadas en cuatro pasos fundamentales:

1. Establecimiento de la relación entre el entrenador y la persona entrenada. Es la etapa donde se crean las bases para establecer una base de confianza y respeto mutuos. Se define la misión, los roles, las reglas y la confidencialidad de la información.
2. Diagnóstico de las necesidades.
3. Desarrollo de un plan de acción.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A partir de la experiencia reportada por Monroy (2015); Sánchez, Espino y Agüero, (2015) sobre el empleo *coaching* como herramienta para el desarrollo de directivos, los autores diseñaron tres etapas y varias

4. Acciones del entrenador y su monitoreo.

Para demostrar la factibilidad de la técnica se designaron tres especialistas del CIGET para actuar como *coach* con la función de coordinar las sesiones de trabajo y aplicar las técnicas de tormenta de ideas y trabajo de grupo. Se decidió aplicar la herramienta en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Granma la cual selecciono 100 trabajadores para ser entrenados de los cuales; 24 eran miembros de la alta dirección, 21 sustitutos o reservas de directivos y 55 jóvenes con posibilidades de ocupar cargos a diferentes niveles de dirección.

actividades para el servicio de consultoría utilizando esta técnica (Tabla).

**Tabla.** Etapas y actividades a desarrollar para aplicar la técnica de *coaching*.

<b>Etapa</b>	<b>Actividades</b>
<b>1. Diagnóstico:</b>	1.1. Revisión bibliográfica para la actualización del estado del arte y caracterización de la organización. 1.2. Actualización de metodología y herramientas necesarias 1.3. Definición de competencias requeridas de directivos y reservas para recibir las sesiones de coaching 1.3. Planificación de las sesiones de coaching.
<b>2. Ejecución de sesiones de Coaching:</b>	2.1. Establecimiento del marco de confianza 2.2. Identificación y definición del objetivo 2.3. Observación de la realidad del <i>trained o cliente</i> 2.4. Análisis dicha realidad desde diferentes perspectivas 2.5. Selección de las perspectivas más válidas de acuerdo al objetivo 2.6. Análisis de las motivaciones del <i>trained</i> para el proceso de cambio 2.7. El seguimiento del proceso de coaching
<b>3. Monitoreo o seguimiento</b>	3.1. Medición del impacto logrado. 3.2. Medición de la satisfacción del cliente. 3.3. Cierre del servicio

**Fuente:** elaboración propia.

Teniendo en cuenta las recomendaciones de Millán (2017) para *coach* y *trained* en las sesiones de entrenamiento se definen las siguientes funciones.

El *Coach*:

- Planificar sesiones para un tiempo entre 30 y 60 minutos.
- Cumplir con lo acordado entre las partes.
- Motivar a los participantes a partir de una buena interacción.
- Conservar la documentación de cada sesión de coaching.
- Guiar, facilitar y apoyar al asesorado en la dirección que este crea conveniente.
- Suspender las sesiones de coaching si

surge un problema que supera su capacidad de resolución.

*Trained* o cliente:

- Es responsable de todas las decisiones y acciones que se realicen.
- Prepara cada sesión de coaching según lo acordado.
- Retroalimenta al Coach para que este pueda trabajar con efectividad.
- Estar preparado para afrontar desafíos.

Una vez diseñado el servicio, su ejecución se materializó en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de la provincia Granma. Participaron tres coaches que dirigieron y coordinaron la ejecución de las sesiones y 100 seleccionados por la organización cliente

para ser entrenados de los cuales; 24 eran miembros de la alta dirección, 21 sustitutos o reservas de directivos y 55 jóvenes con posibilidades de ocupar cargos a diferentes niveles de dirección. En las sesiones de trabajo con los integrantes de la alta dirección se trataron las siguientes temáticas partir de un auto diagnóstico sobre las potencialidades y debilidades individuales de cada participante:

- Gestión del cambio.
- Liderazgo organizacional.
- Inteligencia emocional
- Manejo de conflictos
- Administración del tiempo.
- Comunicación organizacional.
- Solución de problemas y la toma de decisiones efectivas.

En las sesiones realizadas los directivos concordaron en que debían mejorar la gestión del cambio, el manejo de conflictos, la comunicación, la administración del tiempo, el liderazgo, la delegación de autoridad, así como la solución de problemas y la toma de decisiones. Reconocieron además la necesidad de prepararse en lo relacionado a la inteligencia emocional pues es un tema totalmente desconocido para ellos y muy necesario para el desarrollo de la organización. Los resultados obtenidos sirvieron para

proyectar el programa de capacitación y desarrollo de directivos para el año 2018 y 2019

Las sesiones realizadas con sustitutos y jóvenes con posibilidades de ocupar cargos a diferentes niveles de dirección tuvieron como fin potenciar el talento, el trabajo en equipo y la gestión de proyectos. Cada participante al finalizar las sesiones debió elaborar un plan o proyecto de vida en la organización a partir de las siguientes preguntas sugeridas por coach:

¿Qué quiero lograr en mi empresa?

¿Cómo lo voy a lograr?

¿Qué ventajas tengo?

¿Con qué recursos cuento?

¿Cuáles son esas virtudes o fortalezas que los demás dicen que tengo?

¿Qué es lo que debería mejorar?

¿Cuáles son las oportunidades que tengo?

¿Qué considero una amenaza?

En sentido general los planes o proyecto elaborados por los jóvenes y sustitutos indicaron que:

- Deseaban superarse, aprender otros oficios dentro de la rama y seguir disfrutando lo que hacían.
- Vincularse a obreros de más experiencia.
- Emplear de forma más efectiva las tecnologías de información y comunicaciones.

- En una ventaja en la empresa la cultura de trabajo del gremio y las posibilidades que les daban a los jóvenes.
- Debían mejorar la disciplina, la consagración, la dedicación y la superación.
- Temían un cambio organizacional que afectara su permanencia en el puesto de trabajo

El monitoreo y seguimiento realizado a los participantes indico que se obtuvieron los siguientes beneficios

- Mayor claridad de sus potencialidades como directivos, sustitutos o jóvenes
- Identificación precisa de los errores cometidos durante su labor gerencial o laboral
- Adquisición de nuevas competencias que favorecerían su desempeño futuro
- Seguridad y confianza en la actividad que dirigen o laboran
- Mejores condiciones para planear el cambio a nivel individual, grupal y organizacional

## CONCLUSIONES

El coaching como técnica de aprendizaje y de desarrollo humano es una técnica que puede ser implementada por los consultores de los Centros de

- Mejor aprovechamiento del tiempo
- Adecuado manejo de los conflictos
- Mayor rendimiento laboral y como directivos.

Los autores coinciden con Zapata, Caraballo y Villamizar (2010), en que coaching, como método de formación y aprendizaje, es una poderosa metodología para desarrollar el liderazgo en las organizaciones empresariales y transformar su gestión, más allá de los simples programas formativos o del tradicional asesoramiento.

Las etapas, actividades y funciones diseñadas por los autores para una sesión de coaching son similares a las reportadas por Millán (2017) y Trujillo (2019) pues establecen un propósito, reglas básicas para una comunicación efectiva y están orientadas a la creación de nuevas ideas para la solución de un problema.

Información y Gestión Tecnológica (CIGET) pues favorece el cambio en una organización a partir de la participación activa de sus miembros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, M., Gioya, P., Pato, P., & Salinas, J., & Calle, A. (2010). Hacia

donde hay que ir en el desarrollo de las personas y de las

- organizaciones. Enfoques y experiencias para alcanzar el desarrollo de las personas y conseguir mejores resultados. *Revista Mentoring & Coaching. Universidad y Empresa* (3), 139-152.
- Codina Jiménez, A. (2007). Procesos Gerenciales: <http://www.monografias.com/trabajos52/procesos-gerenciales>
- Genoveva, R., Riberas, G., Navarro-Segura, L., & Vilar, J. (2015). El Coaching como Herramienta de Trabajo de la Competencia Emocional en la Formación de Estudiantes de Educación Social y Trabajo Social de la Universidad Ramón Llull, España. *Formación Universitaria*, 8(5), 15. <https://www.redalyc.org/pdf/3735/373544192009.pdf>
- Martínez González, J. A. (2011). Coaching y su aplicación en la gestión de PYMES. *VI Congreso internacional sobre Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Siglo XXI*. Escuela de Turismo de la ULL UNED; Escuela Superior de Management.
- Millan, V. (2017). Cuál es la responsabilidad del coach y la del coachee. Blog FAQ. <https://www.vaniacoach.com/f-a-q/>
- Monroy Álvaro, J. (2015). Tesis de Grado Coaching y desempeño laboral (Estudio realizado con supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango: Campus Quetzaltenango
- Morales Barreto, & Sthefanie, M. (2019). *El coaching y su relación con el desempeño laboral en el sector bancario. Una revisión en los últimos 20 años* [Trabajo de investigación para optar por el grado de Bachiller en Administración y Gestión Comercial]. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21867/Morales%20Barreto%20Mayra%20Sthefanie.pdf?se>
- Ordóñez Treceño, J. (2016). *Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa*. 50. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/21723/TFG-E-267.pdf?sequence=1>

- Organizacion Internacional del Trabajo (OIT). (2002). *La Consultoría de la Empresa*. Mc Graw Hill.
- San Martín Rojas, I., & Rodas Tobar, M. (2015). Modelo de coaching para el fortalecimiento del liderazgo en el turismo comunitario. *Revista Turismo y Desarrollo Local*, 8(18), 31.
- Sánchez Jacas, I., Espino La O, Z., & Agüero Sánchez, O. (2015). Impacto del entrenamiento a equipos de dirección en la provincia de Santiago. *MEDISAN*, 19(9), 10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368445179008>
- Terrados Lucas, S. (2018). *El coaching en las organizaciones en el ámbito español*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34227/TFG-E-538.pdf?sequence=1>
- Trujillo Angulo, A. C. (2019). *Aplicación del coaching en la gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Fundación Universidad de Amércia, Facultad de educación permanente y avanzada. Recuperado de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7504/1/397671-2019-II-GTH.pdf>
- Valle Arévalo, L. A. (2019). *Coaching empresarial: Definición, modelos y programas. Una revisión teórica* [Tesis para optar por el grado de Bachiller en Psicología]. Universidad Peruana Unión. Recuperado de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2423/Llino\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=1](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2423/Llino_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1)
- Vidal Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review* (31), 21.
- Vidal Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review* (31), 21.
- Zapata Jaramillo, C. M., Caraballo Martinez, F. I., & Villamizar, K. (2010). Conocimiento en Coaching: su representación mediante un esquema preconceptual. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 22-33. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co>

/index.php/revista

Zárate, J. A. (2002). Coaching one on one. *Estudios empresariales*, (110), 36-37.  
<http://www.econbiz.de>

*Avances journal assumes the Creative Commons 4.0 international license*