



**ARTÍCULO ORIGINAL  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

***Coaching ejecutivo como herramienta innovadora en  
Cuba para el desarrollo de directivos. Empresa  
laboratorios AICA***  
***Executive coaching as an innovative tool in Cuba for the  
development of managers. AICA laboratories company***

Yaimy Crespo Martell<sup>1, \*</sup>

Doney Oliva Suárez <sup>1</sup>

Arianne Medina Macías<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Empresa Laboratorios AICA. La Habana, Cuba

<sup>2</sup>Universidad de la Habana. La Habana, Cuba

\*autor para la correspondencia: [yaimyc@aica.cu](mailto:yaimyc@aica.cu)

**RESUMEN**

El *Coaching* Ejecutivo constituye un paradigma facilitador del cambio personal para incrementar la efectividad del liderazgo, alineando los intereses de la organización con los objetivos de rendimiento individual. Por lo anterior, es importante fomentar su aplicación en el sistema empresarial cubano. La investigación refleja los resultados alcanzados en un programa de acompañamiento a directivos, basado en la metodología del Coaching Ejecutivo individual. Se trata de un estudio cualitativo de investigación acción (estudio de caso). Su objetivo es: desarrollar el potencial directivo en cuadros de la empresa, apoyando al sujeto en la construcción de su estrategia de trabajo y la consecución de habilidades personales. Se realizaron 38 sesiones, donde se combinan instrumentos de evaluación e intervención. Se constata su efectividad a partir de los progresos obtenidos: durante, al finalizar el mismo y pasados seis meses. Fueron: relevantes y notables; los avances monitoreados en: los cuestionarios aplicados, los resultados de trabajo y la evaluación de cuadros.

**Palabras clave:** *coaching* ejecutivo, competencias directivas, efectividad.

**ABSTRACT**

*Executive Coaching constitutes a paradigm that facilitates personal change that seeks to increase the effectiveness of leadership. For that reason, the interests of the organization with the objectives of individual performance, are important to promote its application in the Cuban business system. The research reflects the results achieved in a management support program, based on the individual Executive Coaching methodology. This is a qualitative action research study (Case Study). The objective is to develop managerial potential company managers, supporting the subject in the construction of their work strategy and the achievement of personal skills. The 38 sessions were held, where evaluation and intervention instruments were combined. Its effectiveness is verified from the progress obtained during, at the end of, and after 6 months. It was notable progress being monitored in the applied questionnaires, the work results and the evaluation of cadres are relevant.*

**Keywords:** *executive coaching, management skills, effectiveness.*

Recibido: 1/2/2023

Aceptado: 12/06/2023

## **Introducción**

El *coaching* es un método contrastado y eficaz que permite descubrir e impulsar el potencial humano y la mejora en el desarrollo profesional, empresarial y personal.

Es un proceso de aprendizaje que consiste en una relación profesional en la que un entrenador o facilitador (*coach*) entrena, asesora, guía, y estimula a una o más personas (*coachee*), con el objetivo de motivar su crecimiento y el desarrollo de su pleno potencial, lo que les permitirá alcanzar el éxito profesional.

Según la *International Association of Coaching* (IAC), "el coaching es un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento" [1].

Para la *International Coach Federation* (ICF), "el coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida [1].

## **COACHING EJECUTIVO COMO HERRAMIENTA INNOVADORA EN CUBA PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS. EMPRESA LABORATORIOS AICA**

La Asociación Española de *Coaching* (ASESCO) define el *coaching* como: "una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos, permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo [1].

El coaching ejecutivo es la principal moneda de cambio para el desarrollo del liderazgo. Se trata de activar el potencial de liderazgo y el desarrollo de nuevas destrezas como humanizar las prácticas de la empresa, liberar las capacidades, promover la renovación, distribuir el poder, buscar la armonía y modelar una nueva mente abierta, como también proporcionar espacios de libertad, apoyo y confianza para manejar la complejidad organizacional, gestionar cambios y sobre todo, conseguir los resultados esperados [2].

Peterson (2011) lo define como una relación uno con uno que está basada en una metodología proporcionada por un coach profesional, programada en varias sesiones a lo largo del tiempo y orientada a obtener beneficios tanto de la parte organizacional como del individuo [3]. Señala que es personalizada, con la intención de mejorar la habilidad del individuo para aprender y desarrollarse con independencia. En un principio, el coach era contratado para cambiar o superar comportamientos problemáticos, pero ahora su principal finalidad es la de mejorar el desarrollo de los directivos o personas con un alto potencial que aún no lo son. Aún se va más allá, ayudando a los directivos a convertirse en líderes [4].

Todos los programas para la formación a directivos, independientemente de lo variado en sus enfoques y métodos, siempre tienen una finalidad común: lograr mejoras en el desempeño de las funciones del directivo. Sin embargo, el *coaching* va más allá, identificando, más que una oportunidad de mejora, la capacidad de transformación haciendo uso de recursos propios de individuos y grupos.

Precisamente la descripción del *coaching* se relaciona con un proceso dinámico de auto generación. Este proceso tiene el carácter de ser colaborativo y sistemático, enfocado a la solución y orientado a los resultados, en el cual el coach facilita el mejoramiento del desempeño laboral, la experiencia personal, el aprendizaje autodirigido y el crecimiento personal del coachee [5;6;7;8;9;10;1].

La presente investigación lo concibe como una herramienta importante para el desarrollo de directivos, fundamentalmente de reciente nombramiento en altos niveles de dirección.

Las directrices sobre la política de cuadros emitidas en el marco del VII y VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, promueven en las empresas cubanas el trabajo con los cuadros y sus reservas [11]. Los lineamientos aprobados en este congreso realzan la necesidad del

identificar en todos los niveles de la organización personas con capacidad de liderazgo y abogan por la preparación de los mismos [12]. Por su parte, La Empresa Laboratorios AICA se encargaba de las producciones de medicamentos genéricos de avanzada en las formas farmacéuticas de inyectables y colirios. Con estricto cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación que exige la ISO 9001 del 2015 y certificados por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOL) para garantizar altos estándares de calidad. Dicha empresa es líder dentro del sector Biofarmacéutico, enfrenta cada día retos significativos en el afán de llevar salud y calidad de vida al pueblo cubano. El hecho de reinventarse ante las crisis o pandemias como la Covid 19 y las medidas unilaterales del gobierno de Estados Unidos con el consiguiente recrudecimiento del bloqueo. Así como sus implicaciones marcadas por la disminución de importaciones, provocando déficit de materias primas y materiales. El descenso de las exportaciones, con la insuficiencia de fondos para mantener ciclos económicos, requiere de sus líderes un alto desarrollo de sus competencias directivas [12].

Por estas premisas en Cuba, y particularmente en el sector Biofarmacéutico, que imponen retos en escenarios muy difusos y congruentes con la Política de Cuadros diseñada por nuestros principales líderes partidistas; y por el acápite 7.2 de la ISO 9001:2015 [13]. El acápite 4.2 inciso (inc) f, 5.3.2 inc e,g, i y el acápite 7 en su totalidad de la ISO 9004:2018, se considera necesario desarrollar el potencial directivo de los cuadros en la Empresa Laboratorios AICA [14].

El artículo posee el objetivo de desarrollar el potencial directivo en cuadros de la Empresa Laboratorios AICA.

## **Métodos**

Se exponen elementos tales como: tipo de estudio, elección del modelo, procedimiento y elección de la muestra, y técnicas usadas durante todo el proceso de la investigación.

**Tipo de Estudio:** Se trata de un estudio cualitativo. Se asume el paradigma de la Investigación-Acción-Participativa por considerarlo adecuado para el abordaje conceptual, metodológico y pragmático del objeto de estudio y por ser coherente con las condiciones del contexto mismo de la investigación.

La simultaneidad en la construcción teórica y la transformación práctica es una de las bases fundamentales en la concepción metodológica de esta investigación. Así como el enfoque participativo y constructivista referido también por Díaz-Pérez (2017) [15] en relación con la aplicación de la investigación-acción en el sector empresarial y organizacional [1].

## **COACHING EJECUTIVO COMO HERRAMIENTA INNOVADORA EN CUBA PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS. EMPRESA LABORATORIOS AICA**

**Elección del Modelo:** Se centra en la Metodología del Coaching Ejecutivo, asumiendo el Modelo de Thomas J. Saporito (1996), "EL negocio unido al desarrollo del ejecutivo". En él se propone un modelo de coaching ejecutivo fundamentado en las demandas de la organización, con el objetivo de constituir los factores de liderazgo que han de valorarse durante un proceso de coaching. Es, por tanto, un modelo de sistema orientado a la alta dirección, cuyo peso fundamental recae en el contexto y la cultura organizacional que define la función del ejecutivo. El autor considera también importante *la integración e interrelación del líder con personas claves dentro de la organización*, pues al visualizar la organización como un sistema, el contexto organizacional está determinado por sus miembros, que son los que crean la cultura y filosofía de la organización y los que están en continua interacción. Estas dos características de su modelo constituyen el foco del proceso, de modo que está fundamentado en el conocimiento del contexto organizacional y en la interacción del líder o ejecutivo con las personas claves de su organización [4].

La demanda para el acompañamiento parte del director general de la empresa, interesado en desarrollar y fortalecer a los recién nombrados **directores** para la ejecución de sus nuevas funciones de dirección, así como el afrontamiento a las problemáticas que se presentan.

Se trata de una Organización constituida por varias empresas fusionadas, aspecto determinante para la elección del Modelo.

Metodología del coaching ejecutivo:

a. Indicadores estructurales:

- Diseño y organización de la sesión: planificación de las actividades a realizar en cada sesión en correspondencia con los objetivos del paso específico al que tribute, así como del proceso completo.
- Desarrollo de la sesión: cumplimiento de las actividades planificadas en los diferentes momentos de la sesión: inicio, desarrollo y cierre.

a. Indicadores de contenido:

*b.1. Individuales:*

- Autoconocimiento: nivel de conciencia de las propias emociones en el momento en que transcurren, sus causas y sus efectos; conocer las propias fortalezas y debilidades a partir de una autovaloración realista.
- Compromiso: grado de implicación personal afectiva que se establece durante el proceso de intervención, con el propio equipo y con la organización.
- Motivación: orientación permanente hacia la mejora de resultados para garantizar la calidad del proceso formativo.

*b.2. Relacionales:*

## Y. CRESPO-MARTELL, D. OLIVA-SUÁREZ, A. MEDINA-MACÍAS

- Rapport: relación de confianza que permite sentimientos distendidos y espacios favorables para compartir información, reflexionar y discutir de forma asertiva.
- Manejo de la sesión: capacidad del coach para interpretar respuestas, orientar, inspirar, iniciar los cambios, coordinar.
- Manejo de conflictos: capacidad para resolver conflictos interpersonales e intragrupal, colaborar con el coachee en la consecución de una meta común.

### **Procedimiento de la investigación:**

- a) Identificación del problema: *Implica* análisis bibliográfico, diagnóstico de la organización, diagnóstico del sujeto.
- b) Elaborar la propuesta de coaching: *Implica* elección del Modelo a aplicar, diseño del coaching, preparación de las sesiones.
- c) Implementar la propuesta: *Implica* la aplicación del coaching, o sea la "intervención". Además del rediseño de las sesiones, revisión y ajustes.
- d) Evaluar la efectividad: *Implica* la evaluación del desempeño del coachee e impacto para la organización en varios momentos; durante, al finalizar el coaching y pasados 6 meses para determinar si fue efectivo o no el proceso.

### **Definición de la Muestra:**

La investigación posee 3 tipos de muestra con las cuales se trabaja durante todas las etapas del proceso. Constituyen muestras intencionales, no probabilísticas.

- Muestra objeto de coaching: En este caso nos referimos a los coachees, se trata de 4 directores de reciente nombramiento en la organización. No se especifica área que dirigen para conservar la confidencialidad.
- Muestra de expertos: Conformada por los miembros del Consejo de Dirección, excepto la Especialista en Comunicación y Marketing y los factores (Representante de la CTC, PCC, UJC). En total 15, divididos en: directores funcionales y de las Unidades Empresariales de Base (UEB) (13) considerados los coetáneos; Director General y Director Adjunto considerados mandos superiores. Se elige esta muestra por ser los sujetos más experimentados en materia de dirección dentro de la organización, con más de 3 años de experiencia en el cargo.
- Muestra de personal clave: Se trata de los subordinados claves de los coachee. Se entiende por clave al personal cuyo aporte por sus conocimientos, experiencia, habilidades, compromiso con la organización, valores compartidos, etc, es inestimable. Todos con más de 5 años de experiencia en la Empresa. Coachee 1 y 2, incluye 20 subordinados de cada

## **COACHING EJECUTIVO COMO HERRAMIENTA INNOVADORA EN CUBA PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS. EMPRESA LABORATORIOS AICA**

uno; Coachee 3, incluye 10 subordinados. La cantidad depende de la complejidad estructural y funcional de la dirección, y del número de subordinados en general.

### **Técnicas usadas durante todo el proceso de la investigación**

La investigación transcurre en 3 grandes momentos: El diagnóstico, las aplicaciones del Coaching y la evaluación de la efectividad. Para ellos se utilizaron diferentes métodos y técnicas (ver tabla 1).

## **Resultados**

El proceso de coaching ejecutivo se desarrolló siguiendo una serie de pasos, como se observa en la tabla 2:

**Tabla 2 - Fases del proceso de coaching empleadas.**

| <b>Actividades</b>  |
|---|
| <b>1ra Fase: Fase de recogida de información</b>  |
| <u>Diagnóstico del Entorno:</u><br>Características de la Empresa, Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Métodos de Gestión y Dirección. Objetivos y Metas del área (o dirección) que dirige el coachee.<br><b>Se diagnostica:</b> Tipos de relaciones que se establecen entre los trabajadores, ¿cómo es percibido el coachee?, ambiente de trabajo, clima laboral, compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos y metas. Satisfacción Laboral.<br>Métodos: Entrevistas Psicológicas Individuales, Cuestionario, Feedback 360º y Observación.<br>Analizar los <i>factores de éxito, construcción del perfil de éxito (competencias identificadas para el cargo)</i> . |
| <u>Diagnóstico de los Sujetos que incluye:</u><br><br>Entrevistas Individuales y aplicación de instrumentos psicológicos que me permitan profundizar en cuanto a las características personales, habilidades para la dirección y desempeño.<br>Entrevistas a directivos, ejecutivos y trabajadores que tienen vínculo directo con los coachee.<br>Métodos: Matriz DAFO, Evaluación 360º, Test Psicométricos y Proyectivos. Feedback, Observación.   |
| <b>2da Fase: Fase de intervención</b>   |
| <b>Asistencia a Aconsejo de Dirección, Consejo de Producción. Consejo de Calidad y otras reuniones estratégicas</b>   |
| <b>SESIONES DE TRABAJO INDIVIDUAL (COACHING):</b>   |
| <b>3ra Fase: Fase de revisión de logros alcanzados</b>  |
| Se revisan y evalúan los logros alcanzados a partir de la aplicación del plan de acción. El coachee debe ser capaz de reconocerlos por sí mismo.<br><b>EFFECTIVIDAD DEL PROCESO DE COACHING</b>   |

### **Diagnóstico de la Organización**

La Empresa Laboratorios AICA fue creada en el 1999, desde el año 2012 subordinada al Grupo BioCubaFarma. Está constituida por las Unidades Empresariales de Base: Laboratorios Julio Trigo, LIORAD, Citostáticos, Sueros y Hemoderivados. Su objeto empresarial es: *Producir y comercializar medicamentos inyectables, colirios, hemoderivados, soluciones para hemodiálisis y productos de origen natural.*

## Y. CRESPO-MARTELL, D. OLIVA-SUÁREZ, A. MEDINA-MACÍAS

Cuenta con un portafolio de 190 medicamentos genéricos, respaldada por 16 líneas de fabricación (ampolletas 5 líneas, soluciones oftálmicas 1, cartuchos dentales 1, agentes citotóxicos 1, bulbos líquidos y liofilizados 4, parenterales de gran volumen 3, hemoderivados 1) que satisfacen las necesidades de los diferentes programas del Sistema de Salud Cubano y que constituyen productos exportables.

En el **Diagnóstico sociopsicológico** de la efectividad organizacional, muestra altos índices de efectividad, fundamentalmente en las variables referidas a las Relaciones interpersonales, Percepción del funcionamiento del centro, Administración estratégica, Identificación con la organización y Percepción de la dirección [20].

La tabla 3 muestra el Índice de Efectividad Organizacional y las siete variables del Modelo de Efectividad Organizacional.

**Tabla 3** - Índice de Efectividad Organizacional y las siete variables del Modelo de Efectividad Organizacional.

|                                      | Percepción de la dirección | Relaciones interpersonales | Identificación con la organización | Percepción del funcionamiento del centro | Satisfacción con el trabajo | Satisfacción con las políticas de recursos humanos | Administración estratégica |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------|--|----------------------------|
| Índice de Efectividad Organizacional | ,638**                     | ,915**                     | ,669**                             | ,871**                                   | ,221**                      | ,276**   | ,851**                     |

Fuente: Extraído del Diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional, 2021

### Competencias Directivas Claves

Para identificación de las competencias directivas claves se trabajó en dos momentos: primero, se hizo un levantamiento de las posibles competencias en entrevistas de incidentes críticos a los cuadros, las cuales se nutren con otras competencias derivadas de la bibliografía científica relacionada con el tema [21;22;23;24;25;26]. Se elaboró un listado de competencias preliminar.

Luego se seleccionó una muestra de 11 expertos del centro, todos directores miembros del Consejo de Dirección, los cuales conforman el Comité de Competencias.

Se efectúan las sesiones de trabajo con el Comité de Competencias.

Se realiza una capacitación sobre competencias laborales, conceptos, dimensiones, indicadores de comportamiento, así como el modo en que se expresan las competencias.



## **COACHING EJECUTIVO COMO HERRAMIENTA INNOVADORA EN CUBA PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS. EMPRESA LABORATORIOS AICA**

Posteriormente se procedió a la implementación del método Delphi con la muestra de expertos.

Se identifican y validan las competencias directivas claves que se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4 - Competencias directivas claves.**

| <b>Competencias directivas claves</b> |   |  |  |                                    |  |
|---------------------------------------|---|--|--|------------------------------------|--|
|                                       | <b>Liderazgo (L)</b>  | <b>Toma de decisiones (TD)</b>                             | <b>Capacidad de Gestión (CG)</b>                   | <b>Trabajo en equipo (TE)</b>      | <b>Competencia Técnica (CT)</b>                                    |
| <b>Dimensiones</b>                    | Influencia y Capacidad de mando                             | Capacidad de análisis, comprensión e integración cognitiva | Planificación, Organización y Orientación al logro | Coordinación de equipos de trabajo | Formación y experiencia laboral                                    |
|                                       | Comunicación  | Capacidad atencional                                       | Pensamiento crítico, práctico, y estratégico       | Práctica colaborativa              | Conocimientos del sector Biofarmacéutico                           |
|                                       | Autocontrol y seguridad en sí mismo y estabilidad emocional | Asunción a riesgos   | Adaptación al cambio y sistematicidad              | Manejo de conflictos               | Conocimientos actividades complementarias (calidad, economía, RH ) |
|                                       | Iniciativa y creatividad                                    | Comportamiento ético                                       | Compromiso con la organización                     |                                    |  |

### **Diagnóstico de los Sujetos**

A partir de las técnicas aplicadas (entrevistas, cuestionarios y análisis documental, test) se obtiene el estado de desarrollo de las competencias directivas claves en los sujetos, así como aspectos referidos a sus características personalógicas y capacidades que constituyen debilidades y/o fortalezas para su desempeño (no se especifican).

Respecto al estado de desarrollo de las competencias y teniendo en cuenta la autoevaluación, evaluación del jefe, subordinados y otros directivos, se ubican en:

**Tabla 5 - Estado de desarrollo de las competencias en los directivos antes de aplicado el *coaching*.**

|    | <b>Liderazgo (L)</b> | <b>Toma de decisiones (TD)</b> | <b>Capacidad de Gestión (CG)</b> | <b>Trabajo en equipo (TE)</b> | <b>Competencia Técnica (CT)</b> |
|----|----------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| D1 | 2                    | 2                              | 3                                | 3                             | 3                               |
| D2 | 2                    | 2                              | 2                                | 3                             | 2                               |
| D3 | 2                    | 2                              | 3                                | 2                             | 3                               |
| D4 | 2                    | 2                              | 2                                | 2                             | 3                               |

Escala:

1-Bajo desarrollo

2- Desarrollo medio

3-Alto Desarrollo

4-Desarrollo Superior

### **3.5. Implementación del Coaching Ejecutivo**

La primera sesión para todos los directivos está dedicada a la Dimensión Conciencia Personal, es muy importante pues clarifica percepciones del sujeto sobre sí mismo y el entorno, su problemática y posibles soluciones, metas en su vida profesional, expectativas respecto al proceso de coaching, resultados esperados a corto, mediano y largo plazo. Se delimitan los aspectos a trabajar teniendo en cuenta el diagnóstico de la organización, y del sujeto respecto a sus debilidades y fortalezas. Se precisa el tiempo.

A continuación se muestran las competencias y dimensiones trabajadas con cada directivo, así como la cantidad de sesiones (Tabla 6).

**Tabla 6 - Sesiones de trabajo individual (coaching).**

| <b>SESIONES DE TRABAJO INDIVIDUAL</b>   |                     |  |
|---|---------------------|--|
| Dimensión: <b>Conciencia Personal</b> (Autoconocimiento, Autoevaluación y Autoestima)   |                     |  |
| Autoconocimiento: El coachee debe tomar conciencia de su comportamiento y las causas que lo originan. Por qué actúa de cierta manera y en cuanto lo favorece o no su comportamiento en determinadas situaciones. Debe reconocer sus principios y valores.   |                     |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar y clarificar principales motivaciones.</li> <li>• Definir y establecer objetivos y metas tanto personales como profesionales. Resultados a alcanzar a corto y largo plazo.</li> <li>• Determinar los obstáculos que lo alejan de su meta.</li> <li>• Identificar y proponer opciones y estrategias para superar las limitaciones y obstáculos.</li> <li>• Determinar Plan de acción detallado.</li> </ul> |                     |  |
| <b>Directivo</b>  | <b>No. Sesiones</b> | <b>Competencias técnicas</b>   |
| D1  | 12                  | Competencias técnicas/ Seguridad y confianza en sí mismo/Toma de decisiones, Gestión del cambio, Autocontrol, Equilibrio emocional/Comunicación/Manejo del estrés. |
| D2  | 10                  | Competencias técnicas/Toma de decisiones/Resolución de conflictos/Trabajo en equipo/Comunicación/Control de los recursos/Asertividad                               |
| D3  | 8                   | Competencias técnicas/Comunicación/Control emocional/Roles de dirección/Trabajo en equipo  |
| D4  | 8                   | Competencias técnicas/Administración del tiempo y distribución de tareas/Organización, control y delegación/Comunicación/Toma de decisiones.                       |

### **Efectividad del Proceso**

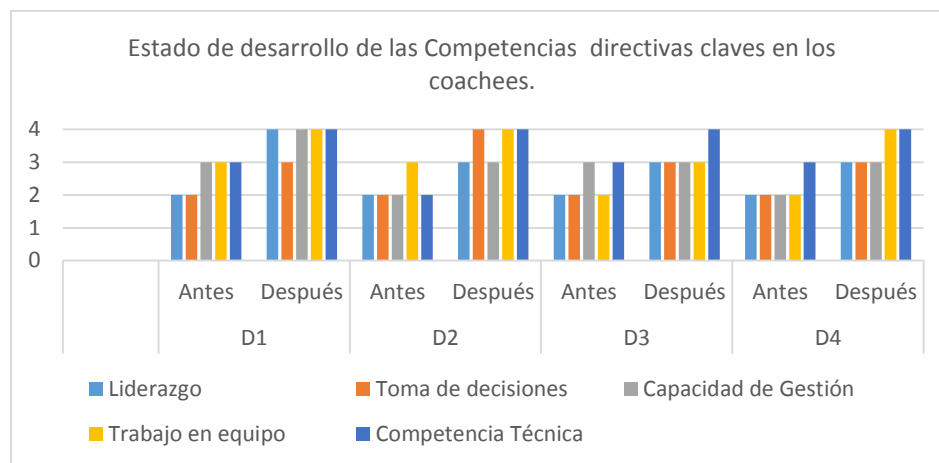
## COACHING EJECUTIVO COMO HERRAMIENTA INNOVADORA EN CUBA PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS. EMPRESA LABORATORIOS AICA

La evaluación del Coaching consta de tres momentos: antes, durante y después.

La comparación Antes-Después, se realizará mediante una metodología Test/Re-test que se aplicará a los coachees, sus subordinados (personal clave), iguales y su Jefe (Director General), antes de comenzar la aplicación del programa, inmediatamente después de aplicarlo y nuevamente 6 meses posteriores a la aplicación.

### a) Evaluación de competencias

Se muestra la figura 1 que ilustra los resultados de la evaluación de las competencias de los coachees antes del proceso de coaching y posterior al mismo.



**Fig. 1** - Estado de desarrollo de las competencias directivas claves en los coachees.

Se puede observar que se han desarrollado todas las competencias claves identificadas en los directivos objetos de coaching.

En el primer coachee (D1), sobresale fundamentalmente la competencia Liderazgo, pues pasa de un nivel 2 (medio) a un nivel 4 (superior). Se logra desarrollar al máximo la capacidad de gestión, trabajo en equipo, y las competencias técnicas. El diagnóstico realizado focalizó como debilidad la seguridad en sí mismo, y como fortaleza los conocimientos técnicos y del sector Biofarmacéutico, basados en su vasta experiencia. Se trabajó en la integración al equipo de dirección, y en la comunicación.

En el segundo coachee (D2), la toma de decisiones, el trabajo en equipo y las competencias técnicas se perciben en su máximo desarrollo. Entre las dimensiones más trabajadas se encuentran la Influencia y Capacidad de mando, Planificación, Organización y Orientación al logro, Asunción a riesgos, Adaptación al cambio, Manejo de conflictos e Iniciativa.

En el D3, obtiene el nivel máximo las competencias técnicas, al igual que en el D4, se adiciona en este último el trabajo en equipo.

## Y. CRESPO-MARTELL, D. OLIVA-SUÁREZ, A. MEDINA-MACÍAS

a) Percepción de los subordinados:

Posterior a la aplicación del coaching, a partir de los criterios de los subordinados, los directivos muestran un mejor desempeño, tanto en sus conocimientos, formas de actuar, toma de decisiones, estrategias de trabajo, etc. (Véase Gráfico 2).

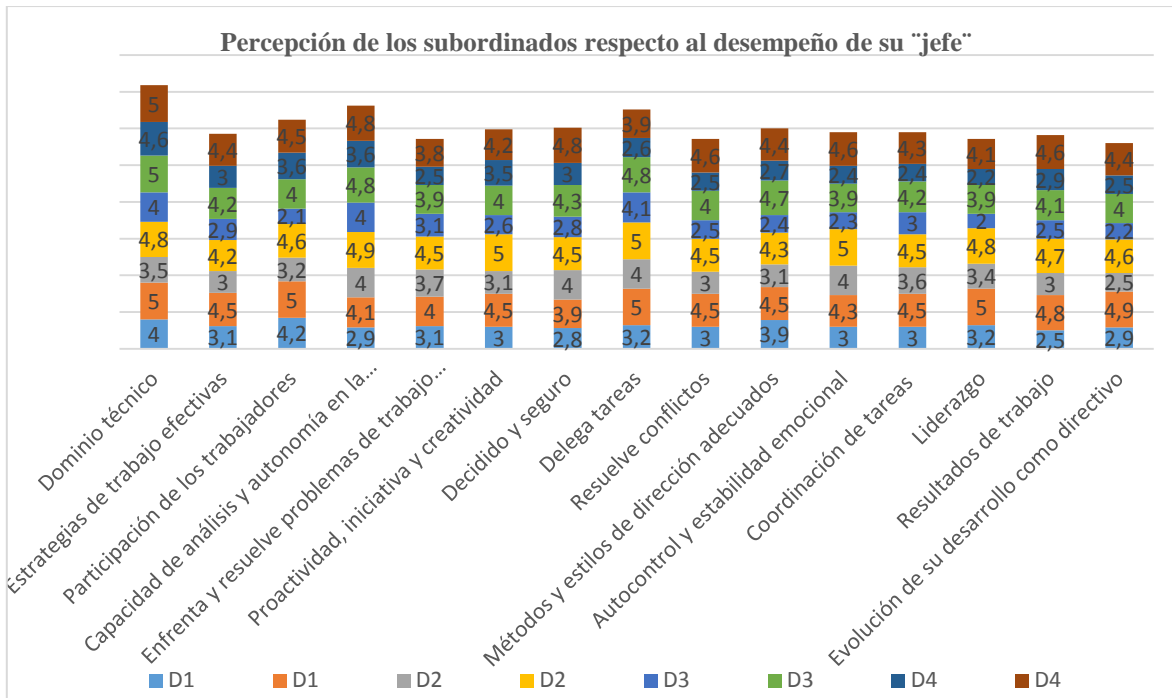
En el directivo 1: Se percibe en el máximo nivel después del coaching (promedio actual 5) la **participación de los trabajadores, el dominio técnico, la delegación de tareas y el liderazgo**. Respecto al momento inicial, se desarrollaron significativamente el liderazgo (de 3.2 a 5), la coordinación y delegación de tareas, la resolución de conflictos, la autonomía en la toma de decisiones. Todo esto permitió la aplicación de mejores estrategias de trabajo, que se reproducen en mejores resultados y una percepción de crecimiento en su desempeño significativamente alta (2.9 a 4.9).

En el directivo 2: El máximo nivel (5) lo alcanza en la **proactividad, iniciativa, autocontrol y delegación de tareas**. Lo más desarrollado respecto a su estado anterior es la proactividad. Se perciben incrementos significativos en cuanto a los resultados de trabajo y su desarrollo como directivo.

En el directivo 3 y 4: El máximo nivel para ambos lo alcanzan en el dominio técnico. Lo más desarrollado respecto a su estado anterior en el D3 es el **empleo de métodos y estilos de dirección empleado y la participación de los trabajadores**; mientras que en el D4 es la **seguridad en sí mismo y la coordinación de tareas**. Ambos denotan avances respecto a los resultados de trabajo y su crecimiento como directivo.

Estos resultados se obtienen a partir de las técnicas aplicadas a los subordinados claves y se compara el antes y el después del coaching, entre las que podemos mencionar: cuestionario laboral, entrevista semiestructurada y observación (ver Fig. 2).

## COACHING EJECUTIVO COMO HERRAMIENTA INNOVADORA EN CUBA PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS. EMPRESA LABORATORIOS AICA



**Fig. 2** - Percepción de los subordinados respecto al desempeño de su jefe.

### b) Evaluación del jefe inmediato (Director General)

Se aplica la entrevista semiestructurada al Director General, se revisan los resultados de trabajo reflejados en los informes de Balance de 2 años (revisión de documentos), y se revisa el documento de la Evaluación de Cuadro.

Se obtiene como resultado importantes avances en cada una de las direcciones involucradas, cumplimiento de los objetivos anuales con implementación de nuevas estrategias de trabajo, con impacto a nivel organizacional.

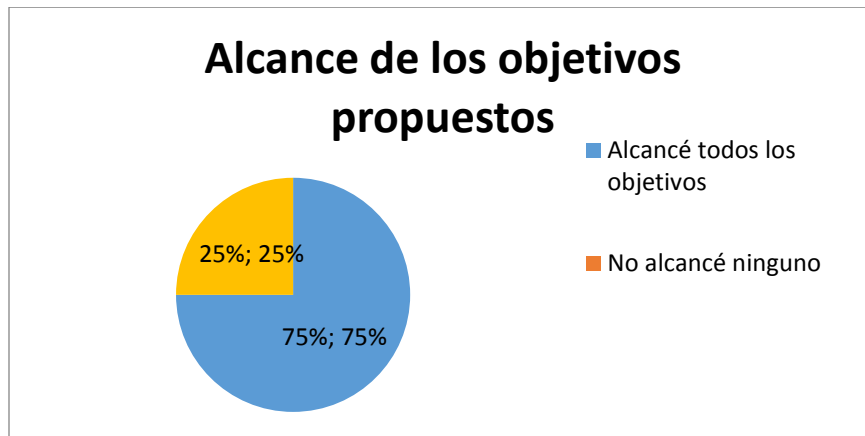
En cuanto a la evaluación de cuadros, todos pasaron de una evaluación final de B a MB, 6 meses posterior al coaching. Con la máxima evaluación (MB) en los ítems referidos a **resultados de trabajo, capacidad laboral y de dirección, y resultados en su preparación**; excepto el D4 que debe continuar mejorando (B en capacidad laboral y resultados de trabajo).

La percepción del director General sobre el avance de los 4 directivos que recibieron el acompañamiento (coaching ejecutivo), es **muy positiva**.

### c) Percepción de los *coachees* sobre el proceso de coaching para su desarrollo laboral y profesional.

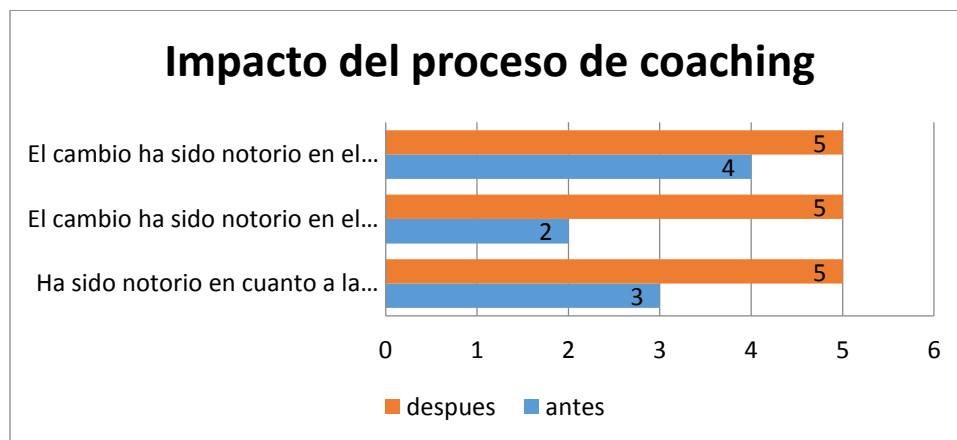
Se aplica cuestionario de satisfacción y entrevista semiestructurada.

Respecto al cumplimiento de los objetivos propuestos, solo un directivo (D4) considera que pudo haber alcanzado más. El resto se encuentra muy satisfecho con el proceso (Gráfico 3).



**Fig. 3** - Alcance de los objetivos propuestos en el proceso de coaching.

En cuanto al impacto del proceso de coaching: El coaching impacta a todas las personas de una organización, en la medida en que, aunque se aplique a la minoría como en este caso, las transformaciones generadas se manifiestan también en los demás. En la figura 4 se denota cómo los coachees reconocen posterior al coaching un impacto favorable respecto al fortalecimiento de las relaciones al interior de la empresa, el desarrollo de competencias directivas y la obtención de resultados.



**Fig. 4.** Impacto del proceso de coaching.

Si hay buenas relaciones, se pueden construir sinergias, y estas a su vez apuntan a los resultados como una meta conjunta, producto del trabajo en equipo.

## **Discusión**

El análisis integrador permite concluir que el proceso de coaching ejecutivo se desarrolla en una empresa con altos índices de efectividad organizacional, contrastados en los resultados obtenidos en los diagnósticos efectuados por González, Hernández, Ávila (2021) [20] y Espinosa (2023) [27]. Se destacan de manera positiva las variables Relaciones interpersonales, Percepción del funcionamiento del centro, Administración estratégica, Identificación con la organización y Percepción de la dirección. De manera general, se muestra un alto compromiso de los trabajadores con la organización. Se valoran como positivas las relaciones de trabajo, las condiciones laborales, el clima organizacional, el ambiente interno, la superación profesional, la imagen y prestigio de la entidad, así como sus valores y cultura

Las principales fortalezas sociopsicológicas identificadas están relacionadas con el conocimiento y dominio de los objetivos organizacionales por los trabajadores, la existencia de relaciones armónicas entre estos, una orientación a la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo. Los trabajadores se encuentran motivados por el trabajo que realizan. Se puede resaltar la existencia de un equipo de dirección competente, con adecuados estilos de dirección y que mantiene buenas relaciones con los subordinados. Otras fortalezas son el establecimiento de adecuados mecanismos de supervisión y control, la preocupación de los directivos por la satisfacción de los trabajadores, la consideración de la organización como eficaz, rápida en el alcance de los objetivos planificados y resolutivos a los problemas, con una intervención firme y coherente [20].

Pese a la complejidad propia de una industria farmacéutica productora de medicamentos estériles en su mayoría, además importadora exportadora, las condiciones a lo interno favorecen el proceso de coaching.

Las competencias directivas claves para trabajar durante las sesiones de coaching (Liderazgo, Toma de decisiones, Capacidad de gestión, Trabajo en equipo, Competencia técnica) se corresponden con las identificadas en estudios como el de Medina y Vitier, 2022 [21]; Cabrera, 2021[22]; González y Cervantes, 2017 [16]. Finalizado el proceso se pueden constatar avances en sus habilidades directivas, *comportamientos* y en los *resultados del área*. Los directivos muestran un mejor desempeño, tanto en sus conocimientos, formas de actuar, toma de decisiones, implementación de nuevas estrategias de trabajo que impactan a nivel organizacional. Su evaluación anual de cuadros refleja estos avances. La percepción del coach y del director General sobre el avance de los 4 directivos que recibieron el acompañamiento (coaching ejecutivo), es **muy positiva**.

Estos resultados concuerdan con los obtenidos en diversas investigaciones como Arqueros (2016) [4]; Caro (2014,2015, 2018,2020) [8;9;10;1]; Ordoñez (2016) [2]; Peterson (2011) [3]; Whitmore (2016) [5], concluyendo que es el coaching es una herramienta de esencial para el desarrollo del liderazgo. Es considerado un proceso individualizado de desarrollo de liderazgo que optimiza la capacidad del líder para lograr objetivos de la organización en el corto y largo plazo.

## **Conclusiones**

1. El Coaching Ejecutivo es una herramienta eficaz para potenciar y desarrollar competencias directivas, que impactan directamente en el desempeño de los cuadros.
2. A partir del autoconocimiento, la identificación de fortalezas y debilidades, así como el aprendizaje y entrenamiento de habilidades, los directivos logran hacer mejores aportes a la organización. Este cambio en el comportamiento conlleva a una mejora en el ambiente laboral que se traduce en fomento del trabajo en equipo, fijación de objetivos comunes y creación de planes de mejora.
3. El Coaching Ejecutivo es recomendable como una práctica habitual en el sector empresarial cubano, en la medida en que desarrolla al individuo o grupos de individuos dentro de la organización, alineándose con la estrategia organizacional para el cumplimiento de los objetivos, fundamentalmente bajo escenarios de incertidumbre y carencia de recursos donde dirigir es sumamente complejo.

## **Referencias**

1. CARO, E. *Coaching por Valores para equipos directivos. Una metodología para integrar los valores a la dirección estratégica*". Tesis Doctoral. Cuba: Facultad de Psicología, Universidad de la Habana; 2020.
2. Ordoñez, J. *Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en las empresas*. Valladolid, España; 2016.
3. PETERSON, D. B. Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. *APA handbook of industrial and organizational psychology*. American Psychological Association, Washington, DC. 2011;2: 527-566. ISSN
4. ARQUEROS, MT. *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. Tesis en opción al título académico de Doctor en Ciencias. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. España:



## **COACHING EJECUTIVO COMO HERRAMIENTA INNOVADORA EN CUBA PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS. EMPRESA LABORATORIOS AICA**

Departamento de Psicología Social, Universidad Complutense de Madrid; 2016.

5. WHITMORE, J. (2016). *Coaching. El Método para Mejorar el Rendimiento de las personas*. Editorial Paidós. Argentina.
6. COX, E. Coaching and adult learning: Theory and practice. *New Directios for Adult and Continuing Education*. 2015; Vol. 148, p. 27-38.
7. BOYSEN, S., CHERRY, M., AMERIE, W. & TAKAGAWA, M. Organisational Coaching Outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 2018; 16 (1), p. 159-166.
8. CARO, E. *Metodología de Coaching por Valores para la formación a directivos, su aplicación en una organización cubana*. Tesis en opción al título académico de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Cuba: Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; 2014.
9. CARO, E. *Impacto de la aplicación del Coaching por Valores: Experiencia en una organización cubana*. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana; 2015.
10. CARO, E. "Coaching por valores: Una propuesta de formación para directivos de organizaciones cubanas". Memorias de la VIII Convención Intercontinental de Psicología HOMINIS 2018. La Habana, Cuba; 2018.
11. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (2016, 2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII y VIII por la Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana, Cuba.
12. CRESPO, Y., OLIVA, D. (2021) "Estudio de potencial directivo en jóvenes de la Empresa Laboratorios AICA". Cuba: Centro para la Gestión del Conocimiento y la Tecnología ISBN 978-959-270-412-1.
13. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos (ISO 9001)*: Ginebra, Suiza.
14. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN NC ISO 9004 (2018): *Gestión de la Calidad-Calidad de una organización-Orientación para lograr el éxito sostenido*. La Habana, Cuba.
15. DÍAZ-PÉREZ, M. Desarrollo del Potencial Humano Organizacional. Cuestiones epistemológicas y de método. *Revista Alternativas Cubanas en Psicología*. 2017; 5 (13). Disponible en: <http://acupsi.org/>

## Y. CRESPO-MARTELL, D. OLIVA-SUÁREZ, A. MEDINA-MACÍAS

16. GONZÁLEZ, G.; CERVANTES, I. "Diagnóstico de potencial directivo en el nivel central de dos grupos hoteleros". 2017;5(14):1-11. ISSN 2007-5847
17. MEDINA, A.; ÁVILA, A. "¿Gestión de riesgos psicosociales? Un S.O.S. en organizaciones cubanas. ". Revista Psicología Teoría y Práctica de Brasil 2020;21(2):191-210. ISSN 1516-3687
18. ROBINSON, M.A. Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management. *Human Resource Management*, 2018; 57(3), 739-750.
19. MEDINA, A., VALDÉS, A., ÁVILA, A. Programa de Formación de Competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en Trabajo. Revista *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 2020; 10 (3) Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/rt/printerFriendly/788/958>
20. GONZÁLEZ YF., HERNÁNDEZ M., ÁVILA A. Diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional de una empresa Biofarmacéutica. *Revista cubana de Psicología*. 2021;.3, Núm.3. ISSN 2788-4287
21. MEDINA, A., VITIER, A. (2022). El perfil de competencias: Comparación de procedimientos para su diseño en el ámbito académico y empresarial cubano. *Revista Integración Académica en Psicología*.2022; Vol.10, Núm.28. Disponible en: [https://integracion-academica.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=181&catid=25](https://integracion-academica.org/index.php?option=com_content&view=article&id=181&catid=25)
22. CABRERA, M. "Evaluación potencial de competencias y su impacto en una empresa cubana". Folletos Gerenciales. 2021;15(1). ISSN 1817-1788
23. OLIVA, D. C., Y. "Evaluación del Desempeño por Competencias en la Empresa Laboratorios AICA". Cuba: Centro para la Gestión del Conocimiento y la Tecnología ISBN 978-959-270-412-1
24. LORA, H. S.; CASTILLA, S.; GÓMEZ, M. C. "La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional". Revista Saber, Ciencia y Libertad. 2020;15(1):83-94. ISSN 2382-3240
25. WITASARI, J.; GUSTOMO, A. "Understanding the effect of human capital management practices, psychological capital, and employee engagement to employee performances". *The Asian Journal of Technology Management*. 2020;13(1):1-15. ISSN 1978-6956
26. VÁZQUEZ GONZÁLEZ, O.; ZENEA MONTEJO, M. "La gestión de capital humano por competencias laborales de los profesores

**COACHING EJECUTIVO COMO HERRAMIENTA INNOVADORA EN CUBA PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS. EMPRESA LABORATORIOS AICA**

universitarios con un enfoque estratégico". COFINHABANA. 2023;11(1). ISSN 2073-6061

27. ESPINOSA, H. Propuesta de evaluación por competencias para los cuadros de la Empresa Laboratorios AICA. Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echevarría. 2023.

***Los autores declaran que no hay conflicto de intereses***

***Contribución de cada autor:***

**Yaimy Crespo-Martell:** Autor principal. Coach ejecutor del diseño y aplicación de cada sesión con los directivos implicados. Desarrolló todas las etapas de la investigación, del artículo.

**Doney Oliva-Suárez:** Coautor. Contribuyente en el diseño del trabajo, facilitador de las sesiones. Participó en la aplicación y calificación de los instrumentos psicológicos declarados en la investigación.

**Ariane Medina-Macías:** Coautor. Asesor y contribuyente en el diseño del trabajo, facilitador de las sesiones. Se encargó de la revisión metodológica de la investigación como experto en la temática desarrollada.