

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.463>

El coaching y la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Biblián Ltda

Coaching and labor productivity in the Small Business Savings and Credit Cooperative Biblián Ltda

Segundo Leonidas Urgilés Urgilés
surgilesu@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7794-198X>

Juan Carlos Erazo Álvarez
icerazo@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador:
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez Zurita
inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Recibido: 12 de agosto de 2019
Aprobado: 29 de agosto de 2019

RESUMEN

Hoy en día el término Coaching se escucha en publicidades de cursos, libros, revistas, artículos académicos, cuyo objetivo que es reforzar las habilidades del ser humano de forma medible, mediante el cumplimiento de las metas de la empresa. La unidad de análisis de la presente investigación es la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Biblián Ltda, que pertenece al sector de la economía popular y solidaria, misma que ha tenido un importante desarrollo, debido a su crecimiento vertiginoso por lo que el manejo del talento humano se vuelve indispensable, en vista de ello se trata de evitar la disminución de la productividad en las diferentes áreas de cajas, balcón de servicios, crédito y jefaturas, por lo que se plantea realizar un modelo de coaching para mejorar la

productividad. La investigación fue de tipo no experimental, en la que se admitió una investigación de corte transversal. Los resultados más importantes podemos mencionar la baja de la productividad laboral del personal que labora en la cooperativa.

Descriptores: Coaching; Productividad laboral; Talento humano; Habilidades; Conocimiento.

ABSTRACT

Nowadays the term Coaching is heard in advertisements for courses, books, magazines, academic articles, whose objective is to reinforce the skills of the human being in a measurable way, by fulfilling the goals of the company. The unit of analysis of the present investigation is the Cooperativa de Ahorro y Crédito of the Small Business Biblián Ltda, which belongs to the sector of the popular and solidarity economy, which has had an important development, due to its vertiginous growth so the Human talent management becomes indispensable, in view of this it is about avoiding the decrease of productivity in the different areas of boxes, balcony of services, credit and headquarters, so it is proposed to perform a coaching model to improve productivity . The research was non-experimental, in which a cross-sectional investigation was admitted. The most important results can be mentioned the decrease in the labor productivity of the staff working in the cooperative.

Descriptors: Coaching model; Labor productivity; Human talent; Skills; Knowledge.

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador tienen como fin ser mediadoras de las finanzas y de la responsabilidad social de sus asociados, según indica la resolución No. 038-2015-F del 13 de febrero del año 2015 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, quien realizó una segmentación de las cooperativas por el tipo y saldo de los activos, encontrándose 725 cooperativas con aproximadamente 4,9 millones de socios, además la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), solo emite información del segmento 1 (S1) y del segmento 2 (S2).

En el año 2016 la SEPS ha publicado información de 26 cooperativas (S1), y de la categoría (S2) 33 cooperativas, 23 bancos, 4 sociedades financieras y 4 mutualistas, por lo que las cooperativas S1 y S2 representan el 17% de los activos, el 17% de las captaciones y el 19% de la colocación del sistema financiero privado en el país.

La SEPS da a conocer que existen 608 entidades del sector financiero popular y solidario en el Ecuador, con 6 millones de socios, 14.011 millones en activos, 11.956 millones en pasivos, 10.547 millones en cartera aproximadamente, y con un aporte productivo de 428.688 socios, 884 millones en activos, 475 millones en pasivos y 400 millones en patrimonio (SEPS, 2018).

En el sector popular y solidario de las provincias del Azuay y Cañar se encontraron 28 cooperativas de ahorro y crédito calificadas al sistema nacional de pagos por segmento según el Banco Central Ecuador (2015) que están distribuidas de la siguiente manera, en el puesto cuarto están 3 cooperativas que representan el 7,6%, en el puesto tres 6 cooperativas que representa el 10,5%, en el puesto dos formando por 15 cooperativas que expresan el 10,7% y en el puesto uno esta conforma de 4 cooperativas que constituye un 5,1% del total del segmento, y; entre las cooperativas más representativas están Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP), Jardín Azuayo y la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Biblián Ltda. (CB Cooperativa), estas representan el 8,8% del total a nivel nacional.

Dentro del sector popular y solidario se encuentra la CB Cooperativa referente nacional que cuenta con una estructura organizativa conformada por la asamblea general de representantes, el consejo de administración, consejo de vigilancia, gerencia general, y dos direcciones: administrativo financiero y negocios descritos de manera jerárquica, realiza intermediación financiera con el público desde el 21 de enero de 1993, contribuyendo a la productividad de sus asociados, conformada de 14 sucursales y 2 ventanillas de extensión, distribuidas en las provincias de Cañar y Azuay.

Además, es importante mencionar que cuenta con 15 reconocimientos a su haber, en el mes de marzo del año 2017 la calificadora de riesgo Pacific Credit Rating (PCR) le otorga la calificación de riesgo A, en el año 2018 la calificadora Bank Watch Rating le otorga la calificación de riesgo A+ por su seguridad y solvencia y la revista EKOS edición de marzo posiciona a la CB Cooperativa entre las tres cooperativas con mayor crecimiento en el Ecuador, dentro de sus productos y servicios financieros están: depósitos a la vista y a plazo fijo, créditos de micro, consumo e inmobiliario y con una gran variedad de servicios

como pago de remesas, cobro de energía eléctrica, pago al IESS, cobro de matrículas vehiculares, pensiones, entre otras. (CB Cooperativa, 2019).

Actualmente, la institución ha tenido un crecimiento vertiginoso y dentro de este marco el manejo del talento humano debe ser la prioridad tratando de evitar la disminución de la productividad en las diferentes áreas operativas que constituyen la organización, razón por la cual se ha visto la necesidad de diseñar un modelo de coaching de desarrollo profesional con el objetivo de incrementar la productividad laboral en la CB Cooperativa, lo que permitirá a sus directivos y colaboradores potencializar aquellas competencias tales como: la toma de decisiones efectiva, comunicación asertiva, seguimiento de objetivos. Todo esto alineado a una planificación estratégica que se orienta al logro de la misión y alcance de la visión (Orellana, Paredes, Cevallos y Reyes, 2019).

El coaching en la consecución de metas empresariales.

Hoy en día es muy común escuchar el termino Coaching en publicidades de cursos, programas de especialización, academias nacionales e internacionales, libros, revistas, artículos académicos, etc. Sin embargo, casi en todos los escenarios, éste presenta diferentes connotaciones, pero las mismas se alinean a un solo objetivo que es reforzar las habilidades blandas y/o técnicas del sujeto de forma medible, de este modo se contribuye al cumplimiento de las metas propuestas en cada una de las áreas de la empresa, por medio de un talento humano fuerte en el accionar de sus diferentes puestos (Cuadri, Fierro y Palma, 2015).

Para tal efecto, es necesario conocer el origen de su terminología, la palabra Coaching se deriva del verbo inglés To Coach que significa entrenar, más el sufijo ing, que la conlleva a ser revelada en acción y significa entrenamiento. No obstante, desde otra postura en su origen lingüístico, la palabra Coach se relaciona con el termino Húngaro Kocsi, que hace referencia a un carruaje que permitía la movilidad de una o varias personas de un lugar a otro; mencionado termino estuvo de país en país europeo, pasando por Alemania e Italia, hasta su establecimiento en España en la que adquirió la nomenclatura de Coche, teniendo como finalidad la misma movilidad de personas o cosas

de un estado a otro, por su parte en el mundo empresarial se puede dilucidar que es la transición del talento humano mediante entrenamiento de un estado del conocimiento a otro orientado a cumplir con la misión y visión de la organización (Álvarez, Izquierdo, Gudiño y Macías, 2018).

En la actualidad, existen certificaciones de gran reputación mundial que se encargan de capacitar, formar y establecer a las personas como Coachs, sin embargo en algunos países no se ha desplegado como una disciplina u orientación metodología estable; lo que no ocurre en países tales como España, Estados Unidos e Inglaterra, en los cuales esta especialidad que conlleva alineación a la Psicología y Terapia, se presenta como un nivel de titulación de pregrado y postgrado, ejemplo de ello se da en la búsqueda de maestrías en esa especialidad en universidades españolas, sin duda el tener un conocimiento técnico metodológico de la formación de personas en este tema importante aportará a los procesos operativos de la empresa disminuyendo fallos en los mismos.

Por otra parte, las definiciones de las entidades más relevantes de la temática, no lo encasillan a un solo sector de desarrollo, es decir, no solo lo direcciona a la parte ejecutiva de las organizaciones en cuanto al coaching, debido al hecho que no solo las empresas del mundo son las que desean metas y resultados económicos o de otra índole. Por tal razón, se tiene establecido que este proceso se puede aterrizar al aspecto personal, educativo, ejecutivo, ontológico y empresarial (Del Río, López y Rodríguez, 2015). En cuanto al proceso personal este modelo se centra en el individuo como un ser social, no considera a las organizaciones sino al sujeto; no obstante, si considera el efecto que éste pueda tener y su influencia en el medio y/o viceversa, en otras palabras la persona toma importancia en el desarrollo del entorno de la empresa (Sánchez, Lorenzo, Jiménez y Lorenzo, 2017). El escenario ejecutivo está enfocado en los mandos altos y directores de las organizaciones, sean estas con fines o sin fines de lucro. Es muy conocido que las decisiones a nivel organizacional reposan en los mandos altos, es decir, que si estas no son tomadas de forma adecuada pueden perjudicar todo un modelo y lo generado a través de los años.

Es por ello que las personas que ocupan estas posiciones deben pensar y actuar de una forma estratégica. Sin embargo, esta adherencia laboral a una posición de mucha responsabilidad, en ocasiones no permite llevar una vida equilibrada, por lo tanto, se rompe con el formato de conciliación; vida y trabajo lo que conlleva a una falta de bienestar y en la que el Coach y su Coachee pueden gestionar (Musicco, 2015).

Además, el término y definición del Coaching educativo, involucra un proceso de cambio, transformación y desarrollo en el cual el sistema educativo o el aprendizaje no es la excepción. Vinculando el concepto, desde hace algunos años atrás se direccionó el proceso Coaching como una posible herramienta para ayudar a profesores y alumnos; la misma que ha dado muy buenos resultados según las investigaciones indexadas (Ramos, Sierra y Rocés, 2019). El Coaching educativo o académico se lo puede definir como una herramienta y/o técnica de alto impacto, en la que su aplicación conlleva al éxito del estudiante (Coachee) por medio de su Coach, que, en este caso, el segundo puede ser: un profesor, orientador vocacional, preceptor; todo esto con el fin de mejorar el aprendizaje y profundizar en el conocimiento (López y Gómez, 2016).

Los escenarios anteriormente descritos tienen un nexo importante dentro de la visión empresarial porque se diferencia por el hecho de que ya se cuenta con un Coach en la organización o se subcontrata los servicios de un externo. El Coaching empresarial tiene la finalidad de motivar a la empresa para que se sienta alineado a las metas de la misma. Entonces, es notorio recalcar que la inversión de la empresa a este proceso también se enfoca en elevar o explotar las potencialidades del personal, especialmente de los que más mérito han demostrado, todo esto con el fin de que ellos puedan, mejorar la toma de decisiones, formar parte de los planes de sucesión, potencializar competencias blandas y técnicas, se enfoca en la integralidad del ser humano. Esta modalidad de Coaching tiene como fin el desarrollo del sujeto en su ámbito organizacional (Leal, Mejías y Guédez, 2017).

El fortalecimiento del talento humano por medio del coaching

Dentro de este proceso, existen dos elementos claves; el Coach (primer elemento) que se encarga de optimizar las habilidades de los Coachee (segundo elemento) mediante actividades direccionadas a las áreas dentro de una organización a fin de conseguir resultados adecuados dentro de las áreas mencionadas y del entorno laboral, para estar al nivel de la competitividad actual de las empresas, buscando obtener una ventaja que sea agente diferenciador en los servicios referentes al tema tratado en el proceso de coaching.

En este caso es necesario, conocer la definición de la palabra inglesa Coach que es entrenador, dentro del proceso de desarrollo humano Coaching, va mucho más allá de ser solo un entrenador, sino de ser una persona con aptitudes y actitudes que permitan desarrollar el tema tratado de la mejor manera mediante: percepciones, análisis, interpretaciones, conocimiento, fluidez, y sobre todo alguien que tenga experiencia en lo referente y el término está relacionado con ser un facilitador, consultor, un asesor, un motivador, un nexo, un aliado estratégico para el logro de los objetivos trazados mediante un óptimo proceso de comunicación (Piñeiro, Martínez y Guillén, 2013).

Al mismo tiempo se describe, el segundo elemento que podría considerarse como el usuario, receptor, alumno, educando y/o cliente que recibe el proceso de coaching, y debe ser un individuo predispuesto a transformar su conocimiento a fin de lograr el objetivo por medio de sus propias capacidades que fue descubriendo, puliendo en las etapas de desarrollo, y dentro del marco planteado en el diseño de un modelo en los diferentes departamentos operativos de la organización.

Por ello, la Asociación Española de Coaching (ASESCO), el Coaching es un proceso de adiestramiento individualizado y privado, en el cual se aplican herramientas y acciones que permiten llenar el espacio entre el estado actual de un sujeto versus el estado que anhela llegar, se puede plantear de diferentes maneras, pero el diseño de un modelo técnico metodológico de coaching abarcará todo lo necesario para el correcto accionar de la empresa mediante un esquema (ASESCO, 2018).

Así mismo, uno de los más grandes exponentes de la temática es John Whitmore, quien señaló al objetivo que persigue el proceso Coaching como: mejorar o liberar el potencial de la persona con la finalidad de optimizar sus resultados, en la que se lo aprecia y adopta como causa, proceso, herramienta, metodología, intercambio y acto comunicativo; pero la concordancia radica en el efecto positivo que resulta de su adecuada aplicación, mediante el análisis de la situación actual, la planificación de actividades, la organización logística, como aplicarlo de la mejor manera dentro de las áreas y su posterior control y seguimiento (Whitmore, 2003).

A este respecto, algunas escuelas de Coaching, señalan lo siguiente: según la Federación Internacional de Entrenadores también denominada Internacional Coach Federation (ICF), define al Coaching como aquella relación profesional entre dos personas, en la que uno es el Coach y el otro es el Coachee, la misma que debe llevarse de forma continua y temporal por ambos, el coach debe conocer la temática a tratar dentro de la planificación de actividades y a su vez estar al tanto de los procesos operativos de la empresa con el objetivo de cubrir las necesidades presentadas por cada uno de los empleados presentes en los procesos mencionados (ICF, 2017).

En virtud de, La Escuela Europea de Coaching (EEC), lo considera como la habilidad de hacer preguntas potentes al Coachee, con el fin de poderlo ayudar a través de la construcción de saberes, descubrimiento e indagación de novedosas creencias y acciones, de los cuales se obtienen resultados a las metas propuestas, mediante una adecuada alineación de las dificultades encontradas en la situación actual para que los participante puedan tener una oportunidad para solventar las dudas que se generan en el día a día de sus labores, poder aplicar un plan de acción poniendo énfasis al control y seguimiento (EEC, 2019).

Por eso, el paso a paso, no tiene una única configuración, sin embargo, es indispensable que los conocimientos del Coach estén certificados o avalados por una entidad reconocida ante el medio; ya que, queda en relieve la reputación de esa entidad formadora. En algunos casos, estas entidades solicitan a sus aspirantes a Coach poseer algún grado de experiencia en el servicio a las personas y/o algún grado universitario (de

preferencia afín al comportamiento humano) para que este pueda concebir la información de mejor forma.

Las preguntas poderosas que se realizan en un proceso Coaching y que derivan a fijar metas en un tiempo definido, para poderlas medir de forma objetiva son:

- ¿Qué deseas o aspiras a ciencia cierta?
- ¿Qué metas tienes definidas a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué impacto tendría tu desarrollo en tu entorno (laboral, familiar, educativo)?
- ¿Cuáles son los pasos que debes realizar para alcanzar determinado objetivo?
- ¿Qué elementos necesitas para potencializarte personal, profesional o académicamente?
- ¿Cómo podrías equilibrar tu vida laboral y familiar?

Cabe recalcar, que la cantidad de preguntas o mediciones que se trate de ejecutar en el proceso, es relativa; es decir, influye las características de la sesión, si es colectivo o individual. A diferencia, y muy aparte de esas razones es importante la utilización de preguntas y su medición con adecuados indicadores (Salazar, Hernández, Vargas y Hernández, 2017).

La productividad y su importancia en las organizaciones

Uno de los mayores objetivos de las organizaciones y las personas es el logro de metas que fueron establecidas, ya sea a corto, mediano o largo plazo. La rentabilidad en las empresas también se vuelve trascendental, ya que ese crecimiento económico permite tomar otros rumbos que se pueden medir en el camino, tales como la inversión en el conocimiento.

Entonces, la palabra productividad puede ser concebida desde varias aristas multidisciplinarias. Desde una perspectiva elemental, se puede considerar como un derivado del verbo producir que significa proporcionar algo a coste de un trabajo o actividad. El término, también se lo puede acoplar a la denominada productividad

económica, productividad académica, productividad laboral, etc. Dentro del sector empresarial y laboral se denomina a la productividad como la medida que analiza la cantidad de bienes, recursos y/o servicios que se realizan en un proceso y tiempo determinado (Sánchez, Gómez y Molina, 2018).

Sin embargo, la medición de la productividad en una empresa u organización, debe considerar variables objetivas que permitan medir de forma cuantitativa si se está llegando o no la meta, por medio de métricas e indicadores de gestión elaborados adecuadamente, tales que permitan la toma de decisiones de forma oportuna, siendo necesario contar con instrumentos de evaluación en la empresa para conocer las perspectivas y expectativas de los clientes, Aldana & Piña (2017).

Para ello, es indispensable la coordinación y comunicación organizacional que se realice por los directivos de la organización, en la que no se pueda obviar que la gestión del conocimiento es indispensable para mejorar la productividad, debido a un mundo tan vulnerable al cambio, con tanta competencia y con demandas por cumplir a sus grupos de interés; por ello cuanta importancia del aprendizaje y conocimiento organizativo (Madera, 2016).

Siguiendo este orden de ideas, la productividad esta enlazada a la gestión del conocimiento. Por ello, es transversal que las personas estén en constante aprendizaje y construyendo nociones por medio de diferentes sistemas. Sin embargo, este proceso es siempre recomendable que se empiece por los líderes y/o directivos que son la cabeza de la institución (Yohalmo, 2014).

Subsecuentemente, el aprendizaje es transferido a toda la organización, ya que una estructura aprende, si los mismos individuos que la conforman también aprenden, por lo tanto, ese aprendizaje se torna habilidad, la misma que se ve reflejada en el desarrollo productivo de la organización. Pero es de suma importancia que la empresa pueda medir esos resultados de productividad con un adecuado sistema de control.

El rol del Coaching influye de forma significativa en la productividad, como un efecto a mediano plazo, ya que en este caso se le puede proporcionar el programa a un determinado directivo, para que el resultado sea que analice la situación en la que

encuentra su empresa y aprenda como gestionarla con otras herramientas que le permitan mejorar su productividad, a través de una mejora en su liderazgo, comunicación, toma de decisiones y demás competencias blandas y/o técnicas.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la investigación fue no experimental, en virtud de que las variables no fueron manipuladas y se realizó un análisis en su entorno real. La investigación también admitió un estudio transversal, a razón de que los datos fueron recopilados en la organización en un único momento en la línea temporal para su entendimiento. Con referencia al alcance fue explicativo secuencial, donde se profundizó y analizó la información cuantitativa y se interpretó la cualitativa, a fin de formar una idea concreta y clara de la situación problémica de la empresa.

Por su parte, tomando en cuenta la situación de la organización expuesta al análisis a fin de determinar las características individuales que los definen a las variables relacionadas con la investigación fueron utilizados los métodos: inductivo-deductivo, mixto (cualitativo-cuantitativo), estadístico e histórico lógico, mediante las técnicas de la encuesta, la entrevista y el análisis documental a los empleados de las áreas de la empresa recopilando información sobre coaching y productividad.

El muestreo que fue utilizado es el no probabilístico, cuyo universo de estudio son los trabajadores de la CB Cooperativa de las provincias del Azuay y Cañar que suman 173 empleados en sus sucursales y ventanillas, entonces para determinar el dato del número de la muestra se tomó en consideración un 95% confiabilidad, un margen de error del 5%, la probabilidad q y p de 0,5. En consecuencia la muestra en la investigación para el modelo de coaching que se realizó en las 4 áreas de la CB Cooperativa cajas, balcón de servicios, crédito y jefatura fue de 120 trabajadores.

RESULTADOS

Se obtuvo información de las áreas de cajas, balcón de servicios, crédito y jefaturas de la CB cooperativa mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis documental, obteniéndose los resultados que se describen a continuación:

En lo concerniente al logro de objetivos se desprende que el 61% de los empleados están orientados al logro de objetivos, mismos que se ven reflejados en la entrevista pero no de una manera técnica; y en el análisis documental se verifica que están en el límite bajo del cumplimiento de los índices de productividad, de igual manera en lo que tiene que ver con la motivación un 52% de los empleados manifiestan estar motivados, pero que en la práctica no está estipulado de manera puntual solo existe información en términos generales, en cuanto a la responsabilidad existe un 67% del personal que es responsable de sus actividades diarias, mientras que la diferencia presenta inconvenientes y esto es generado por la entrega no oportuna de información y documentos e impuntualidad, como lo indicaban en la entrevista realizada a los jefes, en lo referente a la tareas asignadas se evidencia que existe un 12% que manifiesta que realiza otras funciones que no están dentro de sus cargos, y esto se empata con la entrevista misma que manifiesta que se realiza actividades de acuerdo a las necesidades de la empresa, en cuanto a la iniciativa se puede observar que CB Cooperativa sin importar el cargo deja participar abiertamente a sus empleados por lo que el 71% de los mismos participa con iniciativas hacia sus superiores, pero en el análisis documental no se evidencian documentos o políticas dispuestas en base a una iniciativa laboral.

Existe una gran conformidad con respecto al sueldo que percibe cada uno de los colaboradores según las actividades que desempeña, por lo que, el 61% de los cajeros muestran tener cierto agrado con el salario percibido, contra un 39% muestra cierto desagrado, en cuanto a balcón de servicios, la información recolectada muestra una aceptación total del salario percibido para este cargo con un 100%. Para los cargos; oficiales de crédito y otros, existe cierto desagrado por el salario percibido, siendo así, que, de un total de 31 oficiales de crédito, 3 muestran inconformidades por el salario

percibido y en cuanto a la categoría de otros, 2 de los 13 individuos muestran inconformidad, en la entrevista y el análisis documental se indica que existe una política salarial para determinar la remuneración mensual en base a la productividad.

También en lo que se refiere a las herramientas de trabajo se desprende que el 85% de los colaboradores tienen a su alcance todas las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades, los cargos de cajas, balcón de servicios y oficiales de crédito muestran de manera mínima cierto problema al acceso de herramientas de trabajo, en la entrevista se pudo establecer que los problemas son envío tardío de requisición, inconsistencias entre departamentos y se observó el manual de procesos de requisición para determinar en qué paso puntual están ubicados los inconvenientes mencionados.

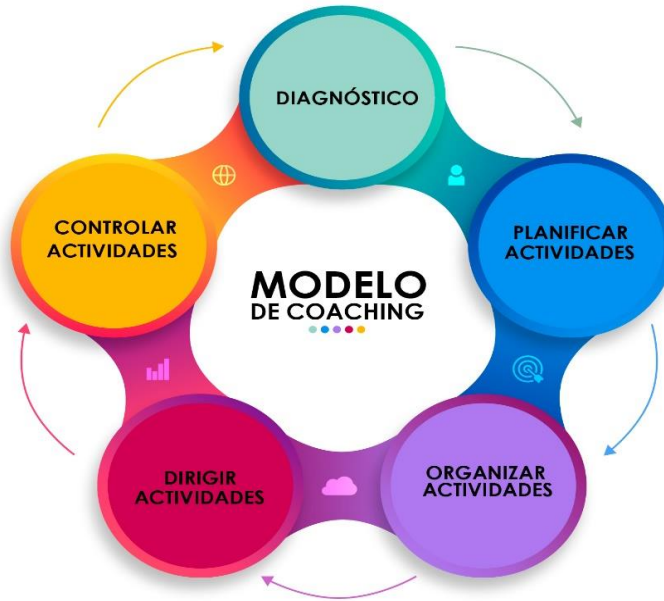
Hablando de la capacitación el 58% de los colaboradores buscan capacitaciones fuera de los horarios de labores. El 42% restante no le interesa asistir a eventos de este tipo, en la entrevista se indicó que existe un plan de capacitación anual y un reglamento de capacitación en la organización que fueron examinados a favor de la investigación, en cuanto a las competencias el 80% de los funcionarios se muestra muy capaz para realizar sus actividades laborales en las áreas de cajas, balcón de servicios y crédito conjuntamente, tan solo el 20% del personal muestran inconvenientes al realizar sus actividades, la entrevista evidencia que esto se debe también a la inadecuada distribución de tareas y confusión, y en la revisión documental se pudo observar un manual de funciones por competencias, pero este no se aplica en un 100%. En cuanto a la carga laboral existe un 58% del personal quienes piensan que la carga laboral es excesiva. Los datos anteriores si bien muestra una mayoría, esta, no es muy alarmante ya que esta no es tan representativa, siendo así, que su contraparte llega a un 42%.

Propuesta

Una vez obtenidos los resultados de la investigación de campo con el objeto de incrementar de la productividad laboral de los empleados de la CB Cooperativa en las

áreas de cajas, balcón de servicios, crédito y jefaturas se va a realizar a través de la siguiente propuesta:

**Esquema del modelo de coaching.
Figura 1.**



Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico o situación actual.

En esta etapa, los participantes realizarán un autodiagnóstico que permitirá conocer el nivel de desarrollo de su personalidad, el nivel de salud personal y su capacidad de aporte al equipo ejecutivo, el resultado que se obtiene del empleado es inmediato y permite generar el primer nivel de retroalimentación. Los empleados realizarán un proceso de evaluaciones grupales 360° y autodiagnósticos dirigidos a identificar el grado de desarrollo de sus competencias y valores corporativos.

Escala de valoración para la evaluación de desempeño.

Tabla 1.

Evaluación de desempeño				
Nombre:	Cargo:	Jefe/Par:	Fecha Evaluación:	
Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. El promedio de la suma total de cada ítem dará como resultado una puntuación general de desempeño.				
Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Neutro	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

Contenido de valoración para la evaluación de desempeño – Bloque 1.

Tabla 2.

Evaluación de desempeño	
<i>Se colocará una calificación a cada contenido según la escala de la tabla 1</i>	
<u>1-Calidad y Productividad</u>	Calificación
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Cantidad de trabajo completado.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Cuidado de equipo de oficina.	
Total:	
<u>2-Conocimiento</u>	Calificación
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	
c. Uso y conocimiento de herramientas.	
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	
Total:	
<u>3- Compromiso y presentación adecuada</u>	Calificación
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	
c. El empleado asiste con puntualidad a la Cooperativa.	
d. Mantiene una presentación según lo dispuesto en la Cooperativa.	
Total:	
<u>4-Iniciativa / Liderazgo</u>	Calificación
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Sugiere mejoras para el desarrollo de sus actividades.	

d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.

e. Motiva y ayuda a los demás.

Total:

Fuente: Elaboración propia.

Contenido de valoración para la evaluación de desempeño – Bloque 2.

Tabla 3.

Evaluación de desempeño	
<i>Se colocará una calificación a cada contenido según la escala de la tabla 1</i>	
<u>5-Trabajo en Equipo</u>	Calificación
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
Total:	
<u>6.- Servicio al cliente</u>	Calificación
a.- Brinda un servicio a los socios con calidad.	
b.- Trata con amabilidad a los clientes internos y externos.	
c.- Satisface oportunamente las necesidades a los clientes internos y externos.	
d.- Tiene el empleado vocación para el servicio.	
e.- Cumple a cabalidad el protocolo de atención al cliente.	
Total:	
<u>7.-Errores y Quejas</u>	Calificación
a.- Recibe a menudo quejas y reclamos de los socios por los errores.	
b.- Comete frecuentemente errores al realizar sus actividades.	
c.- Comunica oportunamente a sus superiores los errores cometidos.	
d.- Da solución a los errores y quejas de manera inmediata.	
Total:	
<u>8.- Resultados</u>	Calificación
1.- Calidad y Productividad.	
2.- Conocimiento.	
3.- Compromiso y Presentación.	
4.- Iniciativa / Liderazgo.	
5.- Trabajo en Equipo.	
6.- Servicio al Cliente.	
7.- Errores y Quejas.	
Total:	

Fuente: Elaboración propia.

Plantilla de resultados de la evaluación de desempeño.

Tabla 4.

Evaluación de desempeño				
<i>Se realizará una media de las calificaciones de la tabla 2 y 3 y se colocará al empleado dentro de la siguiente escala según corresponda</i>				
Muy Insatisfactorio De 0 a 1.5	Insatisfactorio De 1.5 a 2.5	Neutro De 2.5 a 3.5	Satisfactorio De 3.5 a 4.5	Muy Satisfactorio De 4.5 a 5

Resolución:

La productividad del empleado es:

Comentarios y recomendaciones:

Tema de capacitación propuesto bajo las condiciones encontradas:

Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación

.....
Firmas

Fuente: Elaboración propia.

Planificar las actividades. - En esta etapa, se desarrollarán los talleres con el personal involucrado y se someterán a un entrenamiento individualizado e intenso en el desarrollo de las competencias: trascendencia personal y profesional, obstáculos a la creatividad, poder autoridad e influencia, negociación, manejo de personal, liderazgo y coaching; fundamentados en una plataforma de principios y valores corporativos. Cada taller tendrá una duración de 24 horas divididos en tres jornadas.

Esquema de planificación de actividades.

Tabla 5.

Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa Biblián LTDA	
Formulario de planificación	
Nombre de la capacitación:	
Fecha:	
Horario:	
Beneficiarios:	
Resumen del contenido:	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
Objetivos:	
Material:	
Equipos:	
Presupuesto:	
Procedimiento ilustrado:	
Evaluación:	
Lo positivo:	
Lo negativo:	
Conclusiones:	
.....
Talento Humano	Instructor

Fuente: Elaboración propia.

Organizar las actividades. – En esta etapa, se realizarán cuatro sesiones individuales y personalizadas, en las que se generarán dos procesos: feed-back y coaching. Los mismos que buscan el empoderamiento del participante. Tendrán una duración de dos horas cada una. Se realizarán de acuerdo con la agenda definida, sugerimos que estas sesiones sean cada 12 o 15 días. Previo a la ejecución de estas sesiones se realizará un taller privado y confidencial, con la presencia del gerente general y del equipo contraparte, para revisar los resultados alcanzados.

El programa de coaching, prevé la realización de algunas actividades transversales necesarias, como son: charlas informativas, sesiones de venta de ideas, discusiones de técnicas con el equipo contraparte y con los involucrados (Alta Gerencia - Participantes),

que serán necesarias para la toma de decisiones a lo largo del proceso de desarrollo de las competencias gerenciales. Este componente es necesario, ya que todas estas intervenciones tendrán una fuerte dosis de orientación y apertura al cambio, fundamentada un marco de principios y valores corporativos. Todo esto de vera plasmado en un plan de capacitación que se lo realizará anualmente.

Esquema para organizar las actividades.

Tabla 6.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIÁN LTDA

PLAN DE CAPACITACIÓN						
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO						
FORMACIÓN Y DESARROLLO DE:	TEMA	DIRIGIDO A: (Número de personas)				
		DIREC TIVO	ADMINISTRA TIVO	OPERA TIVO	SERVI CIOS	TOT AL
competencias técnicas	Excel avanzado	1	20	0	0	
competencias técnicas	Planificación del trabajo	1	20	50	0	
competencias técnicas	Gestión documental		2	40	0	
competencias técnicas	Técnicas de redacción profesional		1	0	0	
competencias técnicas	Actualización Contable		1	0	0	
competencias conductuales	Servicio al cliente		5	150	7	
competencias conductuales	Liderazgo		20	80	0	
competencias conductuales	Mejoramiento de las relaciones interpersonales		15	75	7	
competencias conductuales	Motivación laboral		18	150	7	

Segundo Leonidas Urgilés Urgilés; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

competencias conductuales	Administración del tiempo	1	12	50	0
competencias conductuales	Manejo de Conflictos y Conciliación	1	8	140	0
salud ocupacional	Primeros Auxilios		10	120	7
TOTALES		4	132	855	28

Fuente: Elaboración propia.

Dirigir las actividades. – En esta etapa, se va a medir la reacción de los participantes en diferentes aspectos como el contenido de la capacitación, del instructor, la metodología utilizada, el lugar de la capacitación, la organización y el interés del personal, para determinar si el desarrollo de la capacitación fue buena, irregular o mala, con el afán de ir mejorando para otras capacitaciones o eventos.

De los resultados que arrojen se analizará si la capacitación efectuada fue exitosa para tener una base de datos de los instructores mejores raqueados y en lo posterior volverlos a contratar cuando la institución lo requiera y al mismo tiempo recomendar a cooperativas amigas en el futuro.

Formulario para medir la reacción de la capacitación.

Tabla 7.

Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa Biblián LTDA			
Formulario para medir la reacción de la capacitación			
Señale con una x lo que considera usted, si las variables que a continuación se detalla son bueno, regular y malo. Sus respuestas deben ser contestadas de manera objetiva.			
Variables	Rango		
Contenido	Bueno	Regular	Malo
1.- La capacitación impartida va a servir para mejorar sus actividades diarias.			
Instructor	Bueno	Regular	Malo
1.- El instructor posee conocimientos amplios del tema tratado.			
2.- El instructor tiene desarrolladas las habilidades de comunicación.			
3.- El instructor demuestra tener empatía con los asistentes.			

4.- El instructor genera un lugar de enseñanza y aprendizaje durante todo la capacitación.

5.- El instructor se interesa para que los asistentes aprendan.

6.- El instructor despeja todas las interrogantes expresadas por los asistentes.

Metodología

Bueno Regular Malo

1.- El instructor explicó cómo se va a desarrollar la capacitación.

2.- El instructor utilizó en su metodología ejemplos y casos prácticos.

3.- El instructor utilizó materiales de mucha utilidad para los asistentes.

4.- El instructor cumplió con los tiempos establecidos en la capacitación.

5.- La presentación tuvo relación con los objetivos del taller.

Lugar y servicio

Bueno Regular Malo

1.- Las instalaciones cumplieron con los requisitos de seguridad y tranquilidad.

2.- El servicio de alimentación fueron facilitados oportunamente en los tiempos establecidos.

Organización de la capacitación

Bueno Regular Malo

1.- Se entregaron la lista de participantes oportunamente.

2.- La fecha y hora se indicó con anticipación.

3.- El instructor cumplió con los tiempos señalados en el programa.

Interés personal

Bueno Regular Malo

1.- El contenido de la capacitación despertó el interés de los asistentes.

2.- Se incrementó los conocimientos de los asistentes luego de la capacitación.

3.- El contenido de la capacitación se aplicará en futuras evaluaciones de personal.

Comentarios y Sugerencias

1.-

2.-

3.-

Fuente: Elaboración propia.

Controlar las actividades. – En esta etapa, se va a desarrollar un formulario en el que va a constar el contenido de valoración para la evaluación de desempeño del bloque uno conformado por: Calidad y productividad, conocimiento, compromiso y presentación adecuada, iniciativa y liderazgo, en base al riesgo considerando las causas y consecuencias, el impacto, la probabilidad y la evaluación del riesgo, para identificar que controles existen en la institución para luego valorarlos y del resultado tomar acciones correctivas, mismas que debe estar a cargo de un responsable de la ejecución, que en este caso es el jefe de talento humano de la cooperativa, quién en coordinación con todas la áreas sean estas cajas, balcón de servicios, crédito y jefaturas deben controlar que las acciones tomadas se ejecuten de manera oportuna para minimizar las causas y evitar que exista consecuencias que en lo posterior nos puede ocasionar cierto malestar dentro de la cooperativa.

Esquema de control de actividades.

Tabla 8.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Biblian Ltda													
Formulario el Control de las Actividades a Ejecutarse													
Riesgo	Interno	Causas	Consecuencias	Impacto		Probabilidad		Evaluación Riesgo		Controles Existentes	Valoración Riesgo	Acciones	Responsable
				Descripción	Valor	Descripción	Valor	Descripción	Valor				
1.- Calidad y Productividad	x	1.- Sistemas Obsoletos 2.- Insatisfacción de los empleados 3.- Inadecuada gestión de la administración	1.- Demora en la ejecución de las operaciones 2.- Empleados desmotivados 3.- No cumplir con los objetivos	ALTA	3	ALTA	3	ALTA	9	Quejas y reclamos	9	1.- Entregar incentivos económicos y no económicos a los empleados 2.- Promover el plan de carrera	Jefe de Talento Humano
2.- Conocimiento	x	1.- Falta de conocimiento de sus funciones 2.- Personal no experimentado 3.- Personal no capacitado	1.- Accidentes de trabajo 2.- Retrazo en los pedidos de información 3.- Miedo de los cambios tecnológicos	ALTA	3	MEDIA	2	MEDIA	6	Evaluaciones periódicas	6	1.- Capacitaciones permanentes	Jefe de Talento Humano
3.- Compromiso y presentación adecuada	x	1.- Llega siempre tarde al trabajo 2.- Siempre requiere la presencia del jefe para trabajar	1.- Llamadas de atención recurrentes	ALTA	3	MEDIA	2	MEDIA	6	1.- Número de operaciones procesadas	6	1.- Crear sentido de pertenencia 2.- Clima laboral favorable	Jefe de Talento Humano
4.- Iniciativa y Liderazgo	x	1.- Empleados reactivos	1.- Clientes internos y externos insatisfechos	MEDIA	2	MEDIA	2	MEDIA	4	1.- Número de operaciones procesadas	4	1.- Charlas motivacionales	Jefe de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Dentro de este marco, los objetivos a corto y mediano plazo solo se establecen en motivo de la productividad pasando a segundo plano el talento humano y sus habilidades cuando deberían ser lo primordial; y mediante el entrenamiento del conocimiento lograr un desarrollo en los empleados y sus destrezas orientado a cumplir con la misión y visión de la organización. Por su parte, se evidenció que en la empresa existe motivación a los empleados en las 4 áreas cajas, balcón de servicios, crédito y jefaturas, pero no está referenciada en una base técnica – metodológica; un modelo de coaching empresarial

bien aplicado bajo los esquemas propuestos en la investigación aportará y motivará a la empresa para que se sienta alineada a las metas de la misma. Entonces, es notorio recalcar que la inversión de la empresa a este proceso también se enfocará en elevar o explotar las potencialidades del personal, especialmente de los que más mérito han demostrado.

El modelo de coaching ayudará a identificar dificultades en las tareas y funciones, en virtud de que en las etapas de planificación y organización los participantes contribuirán con ideas para la mejora de las actividades laborales, igualmente, los problemas logísticos que surgen para la entrega de herramientas en el correcto desarrollo de los puestos de trabajo se verán disminuidos, considerando que el modelo de coaching direccionará las gestiones necesarias para el proceso mencionado.

En cuanto a la capacitación los empleados están dispuestos a realizar actividades para mejorar su nivel, predisponiendo a la empresa a formar una red de conocimientos en las diferentes áreas empezando con el aprendizaje en las jefaturas y directores para que el mismo se convierta en una habilidad y este sea transferido según corresponda a los empleados y documentos pertinentes. Por ello el modelo se convierte en orientación, motivación, iniciativa (predisposición de aprender) y capacitación dentro de la organización fijándose en aspectos importantes para el alcance de las metas propuestas.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Alvarez, L., Izquierdo, L., Gudiño, L., & Macias, M. (2018). Coaching educativo: desarrollo de competencias en el educando de nivel superior. INNOVA Research Journal, 3(11), 169-182.
2. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2(3), 172-197. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
3. ASESICO. (6 de 2018). Asociación española de Coaching. Obtenido de <http://www.asesicoaching.org/el-coaching/>

4. Banco Central del Ecuador. (1 de Enero de 2015). Banco Central del Ecuador- Estadísticas. Obtenido de Banco Central del Ecuador- Estadísticas: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/CuentasProvinciales/Indicep.htm>
5. CB Biblián. (2019). Informe 2019. CB Biblián, 2.
6. Cuadri, J., Fierro, S., & Palma, I. (2015). El coaching. Revista de Educación, Motricidad e Investigación, 1(4), 18-33.
7. Del Río, J., López, N., & Rodríguez, C. (2015). Coaching: Concepciones diferentes desde las tipologías. Agunkuya, 5(2), 21-28.
8. EEC. (08 de 2019). Escuela Coaching. Obtenido de <https://www.escuelacoaching.com/>
9. ICF. (04 de 2017). ICF. Obtenido de <https://coachfederation.org/>
10. Leal, M., Mejías, L., & Guédez, M. (2017). Coaching ontológico como enfoque gerencial, para la transformación y desarrollo organizacional. Dissertare, Revista de Investigación en Ciencias Sociales, 2(1), 129-138.
11. López, P., & Gómez, R. (2016). Coaching académico para adquirir competencias profesionales. Estudio de caso en la Universidad de Málaga. Opción, 32(10), 95-110.
12. Madera, P. (2016). La gestión del conocimiento como estrategia indispensable en las organizaciones. Revista Agunkuya, 5(2), 29-38.
13. Musicco, G. (2015). Coaching: conciliación de vida laboral-personal (WLB). Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle., 11(44), 121-142.
14. Orellana, I., Paredes, C., Cevallos, E., & Reyes, M. (2019). Coaching: aplicación a un modelo de Cooperativas en Ecuador. Universidad, ciencia y tecnología, 23(93), 43-54.
15. Piñeiro, M., Martínez, M., & Guillén, E. (2013). Planificación y organización de la docencia enseñar y aprender mediante coaching educativo. Univest, 1-7.
16. Ramos, E., Sierra, B., & Rocas, C. (2019). Ámbitos de aplicación del Coaching educativo: una revisión bibliográfica del periodo 2013-17. Educatio Siglo XXI, 37(2), 223-244.

17. Salazar, M., Hernández, M., Vargas, G., & Hernández, J. (2017). Impacto del coaching socioformativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo.*, 13(2), 144-156.
18. Sánchez, J., Gómez, M., & Molina, W. (2018). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad en las tortillerías de la localidad de Escárcega. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 317-327.
19. Sánchez, J., Lorenzo, A., Jiménez, S., & Lorenzo, J. (2017). El entrenador como mentor de jugadores en formación: un estudio de relaciones entrenador-deportista positivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(1), 95-99.
20. SEPS. (15 de enero de 2018). Informes. Obtenido de Informes: <https://www.seps.gob.ec/noticia?seps-presenta-informe-de-rendicion-de-cuentas-2018>
21. Whitmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós empresa.
22. Yohalmo, R. (2014). *Capacitar o morir: la capacitación de personal como estrategia competitiva* (1a ed.). San Salvador: León Editores.

CONSULTED REFERENCES

1. Álvarez, L., Izquierdo, L., Gudiño, L., & Macías, M. (2018). Educational coaching: development of skills in the higher level student. *INNOVA Research Journal*, 3 (11), 169-182.
2. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Quality of service provided to the client by gym instructors. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 172-197. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
3. ASESICO. (6 of 2018). Spanish Coaching Association. Obtained from <http://www.asesicoaching.org/el-coaching/>
4. Central Bank of Ecuador. (January 1, 2015). Central Bank of Ecuador- Statistics. Obtained from the Central Bank of Ecuador- Statistics:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/CuentasProvinciales/Indicep.htm>

5. CB Biblián. (2019). Report 2019. CB Biblián, 2.
6. Cuadri, J., Fierro, S., & Palma, I. (2015). The coaching Journal of Education, Motricity and Research, 1 (4), 18-33.
7. Del Río, J., López, N., & Rodríguez, C. (2015). Coaching: Different concepts from the typologies. Agunkuya, 5 (2), 21-28.
8. EEC. (08 of 2019). Coaching School Obtained from <https://www.escuelacoaching.com/>
9. ICF. (04 of 2017). ICF Obtained from <https://coachfederation.org/>
10. Leal, M., Mejías, L., & Guédez, M. (2017). Ontological coaching as a management approach, for organizational transformation and development. Dissertare, Journal of Research in Social Sciences, 2 (1), 129-138.
11. López, P., & Gómez, R. (2016). Academic coaching to acquire professional skills. Case study at the University of Malaga. Option, 32 (10), 95-110.
12. Madera, P. (2016). Knowledge management as an indispensable strategy in organizations. Agunkuya Magazine, 5 (2), 29-38.
13. Musicco, G. (2015). Coaching: reconciliation of work-personal life (WLB). Journal of the Research Center. La Salle University., 11 (44), 121-142.
14. Orellana, I., Paredes, C., Cevallos, E., & Reyes, M. (2019). Coaching: application to a Cooperative model in Ecuador. University, science and technology, 23 (93), 43-54.
15. Piñeiro, M., Martínez, M., & Guillén, E. (2013). Teaching planning and organization teaching and learning through educational coaching. Univest, 1-7.
16. Ramos, E., Sierra, B., & Roces, C. (2019). Areas of application of Educational Coaching: a bibliographic review of the 2013-17 period. Educatio 21st century, 37 (2), 223-244.
17. Salazar, M., Hernández, M., Vargas, G., & Hernández, J. (2017). Impact of socioformative coaching as a comprehensive training strategy in the

- accommodation industry in Mexico. *Inter-American Journal of Environment and Tourism*, 13 (2), 144-156.
18. Sánchez, J., Gómez, M., & Molina, W. (2018). Evaluation of work performance and its impact on productivity in the tortillerías of the town of Escárcega. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13 (1), 317-327.
 19. Sánchez, J., Lorenzo, A., Jiménez, S., & Lorenzo, J. (2017). The coach as a mentor of players in training: a study of positive coach-athlete relationships. *Journal of Sports Psychology*, 26 (1), 95-99.
 20. SEPS. (January 15, 2018). Reports. Obtained from Reports: <https://www.seps.gob.ec/noticia?seps-presenta-informe-de-rendicion-de-cuentas-2018>
 21. Whitmore, J. (2003). *Coaching: the method to improve people's performance*. Barcelona: Paidós company.
 22. Yohalmo, R. (2014). *Train or die: the training of personnel as a competitive strategy* (1st ed.). San Salvador: León Editores.