

## COACHING: APLICACIÓN A UN MODELO DE COOPERATIVAS EN ECUADOR

Orellana Iván Felipe<sup>1</sup>, Paredez Clever<sup>2</sup>, Cevallos Estefanía<sup>3</sup>, y Reyes Marco<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ivano@uazuay.edu.ec, <sup>2</sup>Cleverparedez@gmail.com, <sup>3</sup>cevallosr@uazuay.edu.ec, <sup>4</sup>mreyes@uazuay.edu.ec

Observatorio Empresarial-Universidad del Azuay

Recibido (20/03/19), Aceptado (05/04/19)

---

**Resumen:** El coaching tiene ventajas como el desarrollo de competencias, talento humano analítico, aumento de su productividad en la organización, entre otros. En la investigación se analizó las ventajas del coaching aplicado a un modelo en la Cooperativa CACPE BIBLIÁN en Ecuador. Se consideró el método cuantitativo de la escala de medición Likert, se realizaron encuestas relacionadas a: comunicación, toma de decisiones y resultados estratégicos. La comunicación organizacional es efectiva y oportuna, en la toma de decisiones el personal es riguroso y analítico, y estratégicamente se ha mejorado sus índices financieros y su participación es más eficiente en el mercado.

---

**Palabras Claves:** Alianzas estratégicas, coaching, talento humano.

## COACHING: APPLICATION TO A COOPERATIVE MODEL IN ECUADOR

---

**Abstract:** Coaching has advantages such as the development of skills, analytical human talent, increased productivity in the organization, among others. In the research, the advantages of coaching applied to a model in the Cooperativa CACPE BIBLIÁN in Ecuador were analyzed. The quantitative method of the Likert measurement scale was considered, and surveys related to: communication, decision making and strategic results were carried out. Organizational communication is effective and timely, in decision-making the personnel is rigorous and analytical, and strategically their financial indexes have been improved and their participation is more efficient in the market.

---

**Keywords:** Corporate social responsibility, strategic level, workers.

## I. INTRODUCCIÓN

El coaching tuvo sus inicios en el ámbito deportivo en el año de 1900 en las olimpiadas de París, cuando los coach obtuvieron grandes y favorables resultados. A partir de ese momento el deporte llegó a ser el mejor campo para la aplicación del coaching, podemos destacar que el máximo representante fue Timothy Gallwey al cual se le considera como el Padre del Coaching moderno, quien desarrolló un libro sobre la metodología para el entrenamiento *The Inner Game of Tennis* (El Juego Interior del Tenis), esta metodología fue aplicada en varios campos no solo el deportivo sino también el campo empresarial, debido a su factibilidad y favorables resultados que se obtuvieron. John Whitmore en el año de 1937, transforma los principios de Gallwey y lleva el método al mundo empresarial, por lo que se puede atribuir el origen del coaching empresarial o ejecutivo a Whitmore, luego de evaluar los grandes resultados a nivel empresarial, fue Thomas Leonard quien trasladó el coaching a la esfera personal, y por eso se le llegó a considerar el padre del Coaching [1].

El coaching ejecutivo nace a raíz de la intervención de Estados Unidos en la segunda guerra mundial, en estas épocas varios ejecutivos utilizaron el coaching empresarial como herramienta para el asesoramiento en la toma de decisiones, debido a la factibilidad y a los grandiosos resultados que generaba. Además el coaching empresarial empezó a extenderse a varios países como Japón en el año de 1948 y hasta la actualidad el coaching se sigue aplicando por las ventajas que se han alcanzado en las organizaciones [1].

En la actualidad a nivel mundial, varias empresas han visto la necesidad de aplicar el coaching, como una estrategia para lograr competitividad a nivel global, debido a los constantes cambios que se generan en el entorno. Estos cambios representan mayores retos para las empresas, ya que si no se adaptan a los mismos no podrán lograr una ventaja competitiva frente al mercado actual, ya que es necesario que las organizaciones no permanezcan estáticas, sino más bien innoven constantemente para alcanzar el éxito empresarial. Igualmente ve necesario analizar la aplicación del coaching empresarial a un modelo de cooperativas, con el propósito de conocer los beneficios, ventajas y los cambios que se ha generado mediante su implementación.

El objetivo de este análisis fue conocer las ventajas que el coaching empresarial ha generado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE BIBLIÁN, por lo que se llevó a cabo la aplicación de una encuesta que permitió analizar la asesoría en coaching brindada al personal de la cooperativa. En la Sección I, se presenta un breve resumen sobre el coaching, su origen, y el objetivo de la

investigación. En la sección II, del artículo se dará a conocer la definición, elementos del coaching, método de investigación, entre otros. En la Sección III se detallará los análisis de los resultados obtenidos en la encuesta. En la sección IV se presentará las conclusiones obtenidas mediante el análisis de los resultados.

### A. Origen y definición

Para entender los beneficios del coaching es necesario conocer el origen y definición: El término coaching proviene del húngaro "KOCS: coche" que significa llevar de un lado a otro, en español significa entrenador y coaching entrenamiento. Para definir el concepto de coaching nos basamos en los siguientes autores: Talane Miedaner define el coaching como un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, que cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. John Whitmore en su libro *coaching* lo define como una técnica que consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle [2].

Zeus y Skiffington define al coaching como un proceso en el que el coach y el coachee conciben el problema y la solución mediante el lenguaje [3]. Según Zárate (2000), Coll(1998), Salazar y Molano(2000), es un proceso técnico de formación, que se fundamenta en objetivos organizacionales, busca motivar al talento humano para lograr su satisfacción, lo cual permite mejorar los niveles de eficacia en las actividades diarias de una organización, manteniendo la calidez en sus servicios permitiendo que los clientes externos se encuentren satisfechos [4].

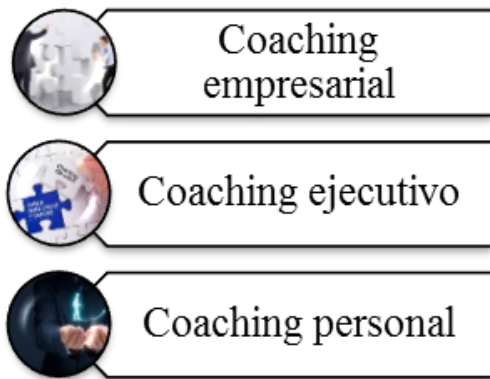
### B. Elementos del coaching

Los elementos del coaching son: el coach, coachee y el coaching. El coach es el tutor, es aquel que ayuda a otra en su desarrollo íntimo y profesional, no es un asesor o mentor, ni un consejero, es un profesional encaminado a la visión y desarrollo. El coachee es quien recibe la ayuda para potencializar sus habilidades, y el coaching constituye el proceso de ayuda que se genera entre el coach y coachee, este se puede desarrollar de forma individual como grupal.

En el coaching por lo general, el coach no impone lo que se deberá hacer; más bien trata de que el coachee descubra por sí solo que es lo que tiene que fortalecer mediante preguntas abiertas sin influenciar las respuestas. El coach se encargará de hacer la retroalimentación y en base a los resultados obtenidos, orientará al coachee [5].

### C. Tipos de coaching

Existen diversos tipos de coaching que se han aplicado a diferentes disciplinas como el coaching ontológico, coercitivo, deportivo, de salud, entre otros. En la presente investigación interesan tres tipos de coaching que se aplican a nivel corporativo. El coaching empresarial, ejecutivo y personal. Cada uno de ellos tiene diferentes aplicaciones y énfasis. Ver Fig.1



**Figura 1. Tipos de coaching corporativo**

Fuente: Autores

El coaching empresarial consiste en acciones que busca el bienestar organizacional mediante el compromiso del talento humano, alineando el potencial de sus miembros a la organización [6].

Este tipo de coaching se aplica a individuos y equipos de grandes y medianas empresas, busca que todos los miembros del equipo alcancen su máximo potencial y trabajen conjuntamente en la obtención de objetivos. El coaching empresarial se presenta en las siguientes áreas: Gestión de tiempo, Desarrollo personal, Incremento de productividad, desarrollo del servicio al cliente, etc [7].

El coaching ejecutivo está enfocado en una colaboración individualizada entre un ejecutivo y un coach los cuales buscan lograr un cambio en la vida profesional y personal para lograr un mejor desempeño en su labor. Entre los tipos de coaching ejecutivo tenemos los siguientes: coaching para desarrollar competencias, coaching para el rendimiento, coaching para el desarrollo profesional, etc.

Y por último se tiene el coaching personal o coaching de vida, el cual facilita el desarrollo de valores y enfoques, para lograr el establecimiento de objetivos, y mejorar los aspectos de vida desde el ser del individuo. Entre los temas a tratar sobre el coaching personal están el coaching de asociación, jubilación, desarrollo espiritual, calidad de vida y otros [8].

### D. Beneficios del coaching

El coaching trae varios beneficios para las organizaciones ya que contribuye en varios campos como el área financiera, de recursos humanos, producción etc., ayuda a que el talento humano de la empresa se encuentre motivados, y potencialicen sus habilidades, favoreciendo la toma de decisiones. Por lo tanto se puede mencionar los siguientes beneficios: Ayuda a superar problemas de rendimiento, desarrolla las habilidades de los empleados, incrementa la productividad, uso eficaz de los recursos organizacionales, crear subordinados merecedores de ascenso, disminuye la rotación laboral, fomenta una cultura laboral positiva [9, 10]. Un coaching efectivo hará que la organización tome buenas decisiones y mejore su productividad al lograr conseguir que los recursos humanos potencialicen sus habilidades.

### E. Proceso del coaching

Se entiende al coaching como un proceso de interacción por medio del cual el coach respalda al coachee con la finalidad de lograr mejoras en sí mismo y consiga alcanzar ciertas metas definidas anticipadamente. Clarificando las limitaciones que obstaculizan al crecimiento. El proceso del coaching consta de los siguientes pasos. Ver Fig. 2



**Figura 2. Proceso del coaching**

Fuente: Autores

1. Establecimiento de la relación entre coach y coachee: esto permite conocer en que se va a enfocar la misión del coaching y cuáles serán las reglas del juego.

2. Diagnóstico de necesidades: el coach ayudará al coachee a identificar y analizar sus problemas, para identificar el área en la que se deberá trabajar.

3. Plan de acción: se desarrollará un plan de acción con

la finalidad de la aplicación del action learning.

4. Monitoreo y control: se realizara la evaluación de los resultados de las acciones que se llevan en práctica [11].

#### F. Practica del coaching en el mundo empresarial

Las empresas pueden aplicar el coaching mediante el desarrollo de un programa interno o externo y se aplicara de acuerdo a las necesidades existentes que presentan las organizaciones.

Si es un programa interno desarrollado por el propio personal de la empresa este deberá ser impartido por alguien cualificado y si se desarrolla mediante un programa externo el coach será brindado por una entidad o profesional a través de la contratación por prestación de servicios [12].

Un coach externo posee experiencia comprobada, debido a que presta sus servicios a más de una empresa y tiene un enfoque exterior amplio permitiéndole visualizar distintos puntos de vista. Un coach interno conoce la misma cultura empresarial que el coachee lo que puede representar una dificultad para adquirir nuevas perspectivas sobre situaciones difíciles, y otro problema es la proximidad relacional con sus alternos [13].

## II. METODOLOGÍA

Para analizar la aplicación coaching en las cooperativas el método a utilizar para el desarrollo de la investigación, fue el cuantitativo, basado en la investigación exploratoria. El recurso o herramienta de trabajo fue la realización de encuestas al talento humano de la CACPE BIBLIÁN COOPERATIVA, medio por el cual se obtuvo los datos para su respectivo análisis. Considerando que la encuesta es una técnica de recolección de información primaria sobre la base de un conjunto objetivo y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante el método cuantitativo [14].

La elaboración de la encuesta se hizo en base a la escala de Likert, con la finalidad de conocer la percepción sobre las ventajas de aplicar el Coaching en los ámbitos de la comunicación, toma de decisiones, y resultados estratégicos. Estos tres ámbitos constaron de 5 preguntas que trataron de cubrir en su totalidad el clima organizacional para la respectiva evaluación sobre el coaching. Ver Tabla I

La escala de Likert conocida así por su inventor, Rensis Likert, es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen su grado de conformidad, con las afirmaciones objeto del estudio. La escala de Likert es fácil de construir y aplicar [15]. La escala de Likert consta de cinco niveles de satisfacción, en base a esos parámetros se puede cono-

cer el grado de conformidad del encuestado.

**Tabla I. Niveles de respuesta en la encuesta**

Niveles de repuesta en la encuesta	
1	Muy satisfactorio
2	Satisfactorio
3	Medianamente satisfactorio
4	Poco satisfactorio
5	Insatisfactorio

Fuente: [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com)

Elaboración: propia

En relación a la muestra, el estudio se aplicó a seis personas que se encuentran laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la CACPE BIBLIÁN, con el objeto de evaluar las ventajas que el coaching ha generado. La encuesta se aplicó de acuerdo al organigrama de la cooperativa a los siguientes mandos:

- Gerencia General
- Director de Negocios
- Director Financiero
- Jefaturas

Para evaluar las ventajas del coaching se evaluaron 3 variables: (1) Comunicación; (2) Toma de decisiones; y (3) Resultados estratégicos.

## III. RESULTADOS

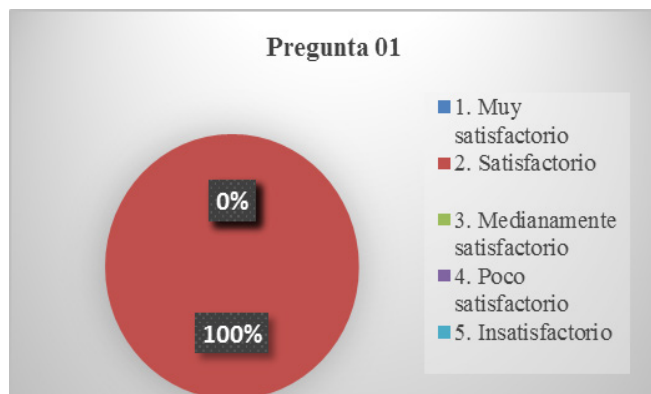
### Ámbito de comunicación

La comunicación es un elemento indispensable en las empresas ya que posibilita la relación e identidad de sus miembros, además esta establece la identificación y selección de los medios eficaces para el logro de objetivos organizacionales y ayuda a la coordinación de acciones para la consecución de los objetivos [16]. Por lo cual dentro del área de comunicación se ha elaborado cinco preguntas que ayudaron a medir las ventajas del coaching. A continuación, se realizará el análisis por cada pregunta y área de investigación según la aplicación y resultados de la encuesta realizada. Ver resultado de la primera pregunta 01: ¿Su forma de transmitir los mensajes a sus compañeros de trabajo? en Tabla II y Fig. 3

**Tabla II. Nivel de satisfacción: Transmisión de mensaje**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	0	0%
2. Satisfactorio	6	100%
3. Medianamente satisfactorio	0	0%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: propia



**Figura 3. Forma de transmisión de mensajes**  
Fuente: Encuesta

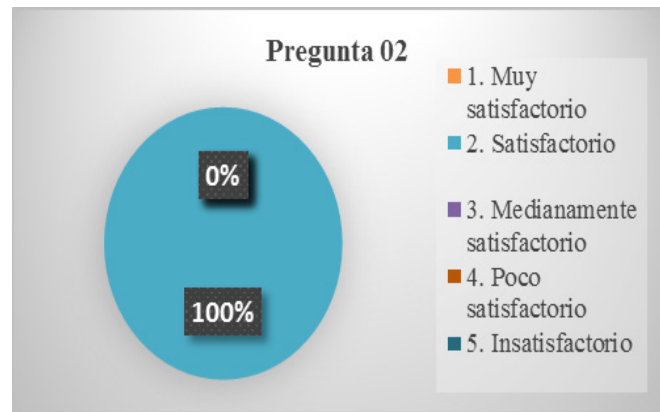
Los seis encuestados de la cooperativa están 100% satisfechos con las ventajas del coaching.

Los resultados de la pregunta 2: ¿Su forma de retroalimentar a sus compañeros de trabajo es? en Tabla III y Fig.4

**Tabla III. Nivel de satisfacción: Retroalimentación**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	0	0%
2. Satisfactorio	6	100%
3. Medianamente satisfactorio	0	0%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Figura 4. Forma de retroalimentación a sus compañeros de trabajo**  
Fuente: Encuesta

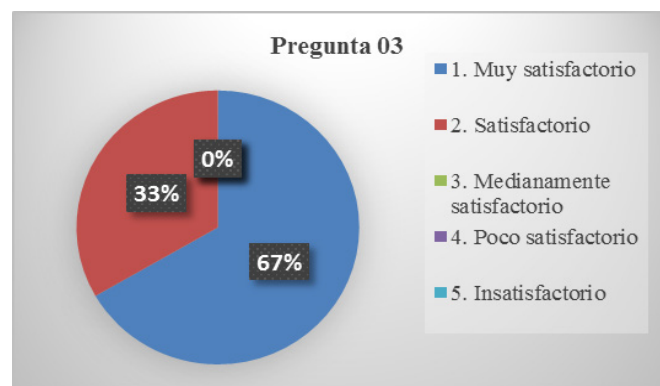
Los seis encuestados de la cooperativa se encuentran 100% satisfechos con las ventajas del coaching.

Pregunta 03: ¿Comunica los cambios de sus políticas y procedimientos instaurados en la organización de manera?, Ver resultados en Tabla IV, Fig. 5

**Tabla IV. Nivel de satisfacción: Cambio de políticas y procedimientos**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	4	67%
2. Satisfactorio	2	33%
3. Medianamente satisfactorio	0	0%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Figura 5. Comunica los cambios de sus políticas y procedimientos**

### procedimientos instaurados en la organización de manera:

Fuente: Encuesta

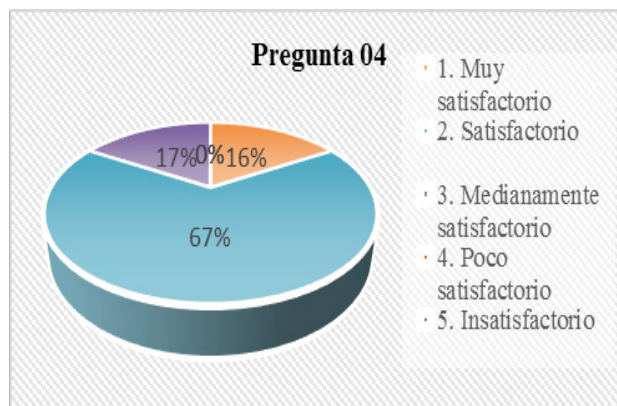
En la Fig. 5 se puede observar que el 67% de los encuestados se encuentran muy satisfechos con la comunicación de los cambios de políticas y procedimientos instaurados y el 33% están satisfechos.

Pregunta 04: ¿Los sistemas de comunicación de su empresa le permiten transmitir lo que se quiere decir? Ver resultados en Tabla V y Fig.6

**Tabla V. Nivel de satisfacción: sistemas de comunicación**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	1	17%
2. Satisfactorio	4	67%
3. Medianamente satisfactorio	1	17%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Figura 6. Los sistemas de comunicación de su empresa le permiten transmitir lo que se quiere decir**

Fuente: Encuesta

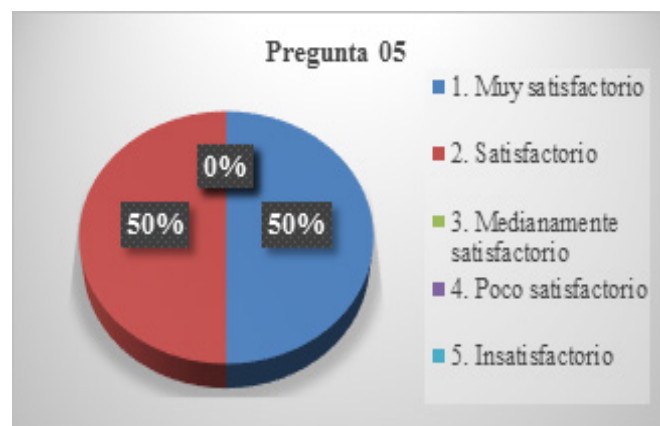
El 67% de los encuestados se encuentran satisfechos con la efectividad de los sistemas de comunicación. El 17 % muy satisfecho y medianamente satisfecho respectivamente.

Pregunta 05: ¿Los principios y valores de la organización son de conocimiento del personal?, los resultados se pueden observar en la Tabla VI, Fig. 7

**Tabla VI. Nivel de satisfacción: Sistemas de comunicación**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	3	50%
2. Satisfactorio	3	50%
3. Medianamente satisfactorio	0	0%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Figura 7. Los principios y valores de la organización son de conocimiento del personal**

Fuente: Encuesta

Con respecto al conocimiento sobre los principios y valores de la organización el 50% están muy satisfechos y el otro 50% se encuentra satisfechos.

### Ámbito toma de decisiones

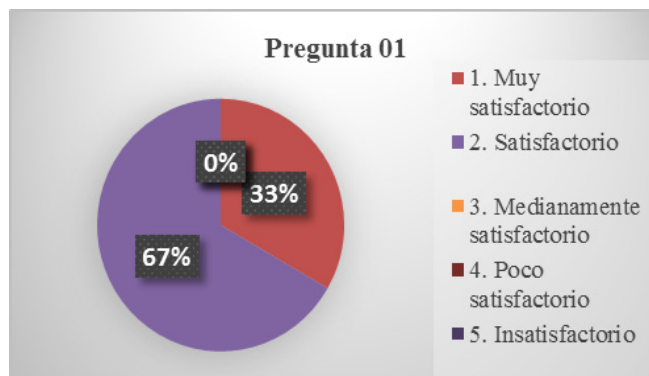
A diario las empresas se encuentran tomando decisiones al largo o corto plazo, por lo que es indispensable que las opciones a tomar estén bien estructuradas sean claras y específicas. Algunas decisiones se toman con certeza otras con incertidumbre por lo que es necesario analizar desde varios panoramas [17]. En esta área de igual forma se realizó cinco preguntas para evaluar las ventajas del coaching para la cooperativa.

Pregunta 01: ¿Al tomar una decisión ha considerado los riesgos que pueden generarse al corto y largo plazo? Ver resultados Tabla VII, Fig. 8

**Tabla VII. Nivel de satisfacción: consideración de riesgos en la toma de decisiones**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	2	33%
2. Satisfactorio	4	67%
3. Medianamente satisfactorio	0	0%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Encuesta



**Figura 8. Al tomar una decisión ha considerado los riesgos que pueden generarse al corto y largo plazo**

Fuente: Encuesta

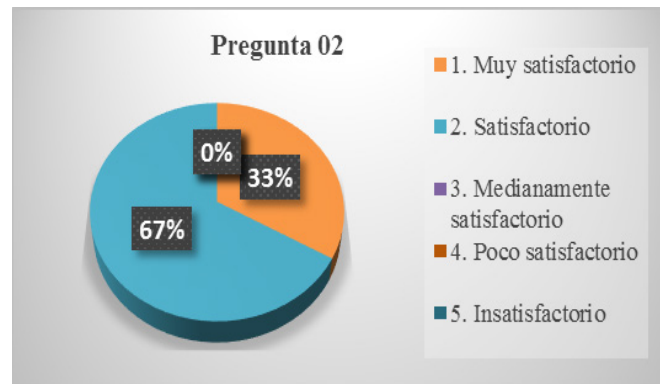
Con la consideración de riesgos en la toma de decisiones el 67% de los encuestados se encuentran satisfechos y apenas un 33% se encuentran muy satisfechos.

Pregunta 02: ¿Ha efectuado planes de acción a nivel organizacional? Ver resultados en Tabla VIII, Fig. 9

**Tabla VIII. Nivel de satisfacción planes de acción**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	2	33%
2. Satisfactorio	4	67%
3. Medianamente satisfactorio	0	0%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Encuesta



**Figura 9. Ha efectuado planes de acción a nivel organizacional**

Fuente: Encuesta

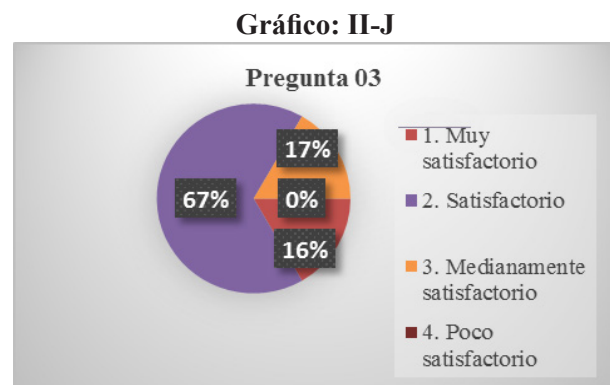
Como se puede observar en el gráfico en relación a la aplicación de planes de acción el 67% de los encuestados se encuentran satisfechos y apenas un 33% se encuentran muy satisfechos.

Pregunta 03: ¿Ha desarrollado la capacidad de solucionar de manera oportuna problemas de impacto organizacional? Ver resultados en Tabla IX, Fig. 10

**Tabla IX. Nivel de satisfacción: solución de problemas de manera oportuna**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	1	17%
2. Satisfactorio	4	67%
3. Medianamente satisfactorio	1	17%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Encuesta



**Figura 10. Ha desarrollado la capacidad de solución**

**nar de manera oportuna problemas de impacto organizacional:**

Fuente: Encuesta

Con respecto a la capacidad de solucionar problemas de impacto organizacional, el 67% manifiesta que están satisfechos con la contribución del coaching, el 17% medianamente satisfecho y el otro 17% están muy satisfechos.

En la tabla X se puede observar los datos obtenidos respecto a la pregunta 04: ¿Ha implementado medidas correctivas en el área de recursos humanos?

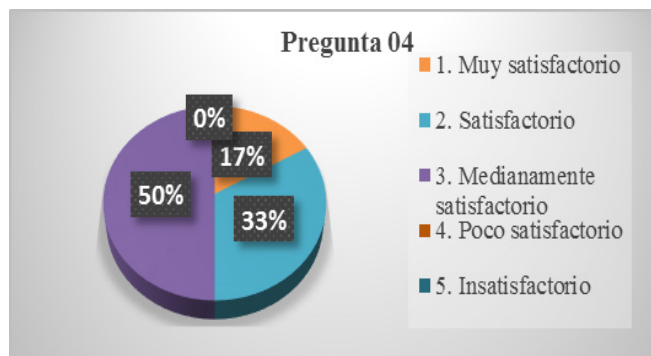
**Tabla X. Nivel de satisfacción: medidas correctivas en el área de Recursos Humanos**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	1	17%
2. Satisfactorio	2	33%
3. Medianamente satisfactorio	3	50%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

**Gráfico: K**

Ha implementado medidas correctivas en el área de recursos humanos:



**Figura 11. Ha implementado medidas correctivas en el área de recursos humanos**

Fuente: Encuesta

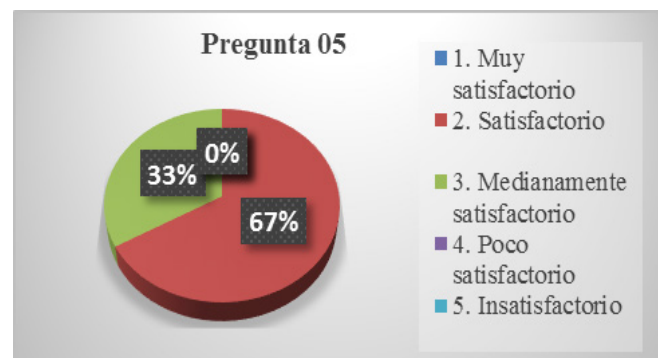
La Fig. 11 demuestra que el 50% de los encuestados están medianamente satisfechos con la implementación de medidas correctivas, el 33% satisfecho y el 17% muy satisfechos.

Pregunta 05: En la Tabla XI y Fig. 12 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Ha aplicado nuevos proyectos considerando el manejo del coaching?

**Tabla XI. Nivel de satisfacción: aplicación de proyectos**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	0	0%
2. Satisfactorio	4	67%
3. Medianamente satisfactorio	2	33%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Figura 12. Ha aplicado nuevos proyectos considerando el manejo del coaching.**

Fuente: Encuesta

Como podemos observar 67% satisfecho y el 33% se encuentra medianamente satisfechos con la aplicación del coaching en nuevos proyectos.

**Resultados estratégicos**

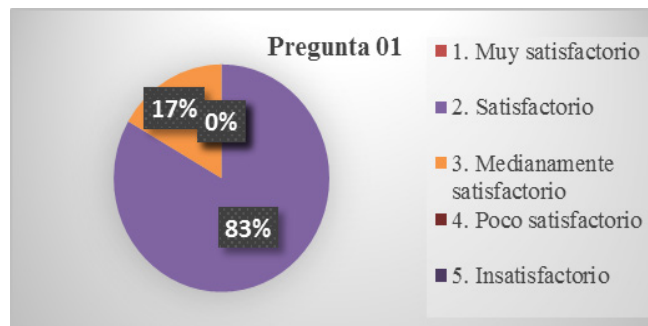
Los resultados de la Pregunta 01: ¿Ha mejorado los ingresos en los últimos periodos gracias a la aplicación de coaching? Se pueden ver en la Tabla XII, Fig. 13



**Tabla XII. Nivel de satisfacción: mejora de ingresos**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	0	0%
2. Satisfactorio	5	83%
3. Medianamente satisfactorio	1	17%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Figura 13. Ha mejorado los ingresos en los últimos períodos gracias a la aplicación de coaching**

Fuente: encuesta

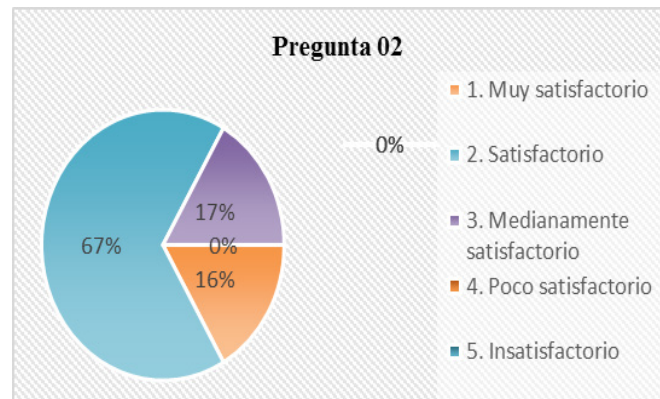
En la gráfica podemos observar que el 83% se encuentran satisfechos con la mejora de los ingresos, el 17% medianamente satisfechos.

Ver resultados de la Pregunta 02: ¿Ha disminuido los riesgos de crédito en los últimos meses? en la Tabla XII y Fig. 14

**Tabla XIII. Nivel de satisfacción: disminución de los riesgos**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	1	17%
2. Satisfactorio	4	67%
3. Medianamente satisfactorio	1	17%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Figura 14. Nivel de satisfacción: disminución de los riesgos de crédito**

Fuente: Encuesta

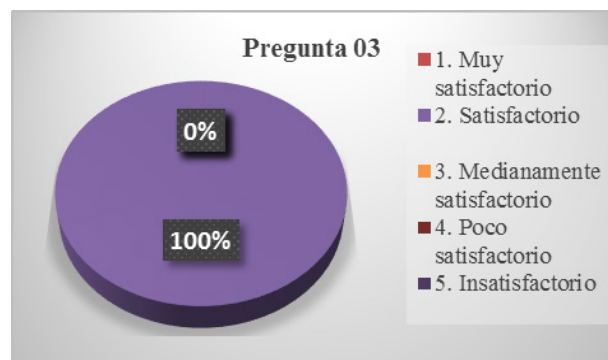
Sobre la disminución de riesgos en los últimos años el 67% de los encuestados se encuentran satisfechos, el 17% muy satisfechos y el otro 17% medianamente satisfechos.

Los resultados de la pregunta 03: ¿Ha mejorado sus sistemas de control en el área financiera? Se pueden ver en la Tabla XIV y Fig. 15

**Tabla XIV. Nivel de satisfacción: mejorando los sistemas control en área financiera**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	0	0%
2. Satisfactorio	6	100%
3. Medianamente satisfactorio	0	0%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Figura 15. Ha mejorado sus sistemas de control en el área financiera**

Fuente: Encuesta

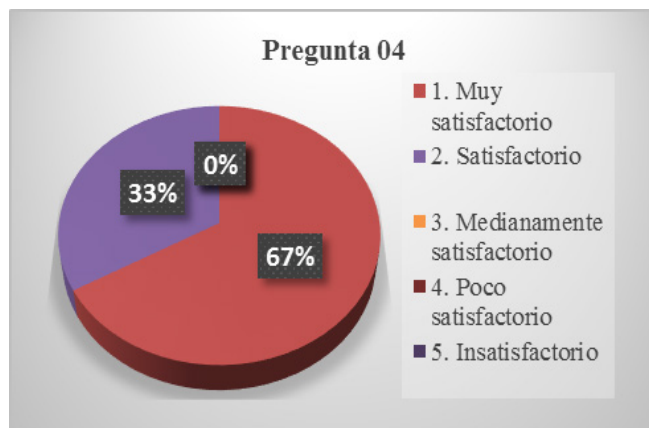
El 100% de los encuestados están satisfechos con los sistemas de control en el área financiera.

Ver resultados en Tabla XV y Fig. 16 de la Pregunta 04: ¿Ha incrementado el número de socios en la organización?:

**Tabla XV. Nivel de satisfacción: incremento de socios**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	4	67%
2. Satisfactorio	2	33%
3. Medianamente satisfactorio	0	0%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Figura 16. Ha incrementado el número de socios en la organización**

Fuente: Encuesta

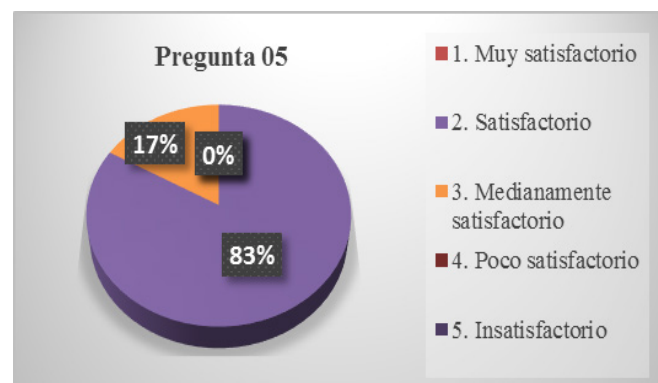
El 67% de los encuestados opinan que están muy satisfechos y un 33% satisfechos en base a las ventajas del coaching en el incremento en el número de socios.

Ver respuestas de la Pregunta 05: ¿Ha mejorado sus índices de desempeño financiero? En la Tabla XVI y Fig. 17

**Tabla XVI. Nivel de satisfacción: mejora de índices financieros**

	Nivel de satisfacción	%
1. Muy satisfactorio	0	0%
2. Satisfactorio	5	83%
3. Medianamente satisfactorio	1	17%
4. Poco satisfactorio	0	0%
5. Insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



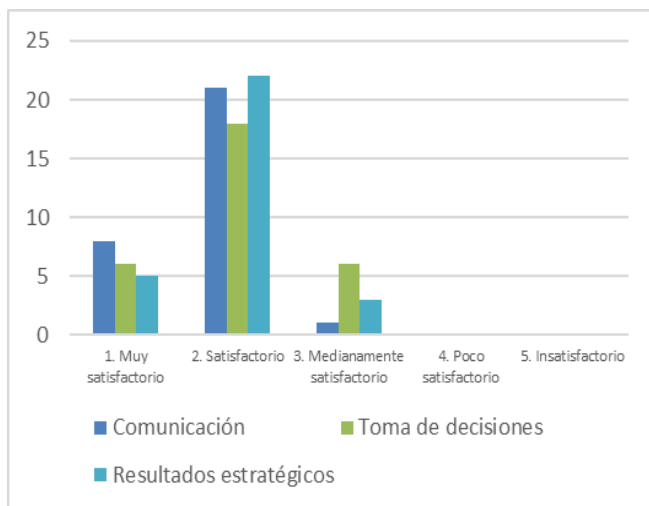
**Figura 17. Ha mejorado sus índices de desempeño financiero**

Fuente: encuesta

Los encuestados opinan que en un 83% los índices de desempeño han mejorado satisfactoriamente y un 17% lo ven medianamente satisfactorio. A continuación, presentamos en la Tabla XVII un cuadro general con los resultados obtenidos de los tres ámbitos analizados.

**Tabla XVII. Resumen general de los 3 ámbitos analizados**

Escala de satisfacción	Comunicación	Toma de decisiones	Resultados estratégicos
1. Muy satisfactorio	27%	20%	17%
2. Satisfactorio	70%	60%	73%
3. Medianamente satisfactorio	3%	20%	10%
4. Poco satisfactorio	0%	0%	0%
5. Insatisfactorio	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 18. Ventajas del coaching: análisis de los tres ámbitos analizados**

Fuente: encuesta

Como se observa en la Fig. 18, los encuestados de la CACPE BIBILIAN COOPERATIVA están satisfechos y muy satisfechos en los tres ámbitos analizados sobre las ventajas del coaching.

#### IV. CONCLUSIONES

La encuesta realizada al talento Humano de la cooperativa luego de haber recibido 120 horas de asesoría en coaching, proyecta resultados positivos que se han obtenido en el ámbito de comunicación, toma de decisiones y resultados estratégicas, debido a que las organizaciones como tal se encuentran entre satisfechos y medianamente satisfechos. En el área de comunicación el 70% se encuentra satisfecho, en el área de toma de decisiones el 60% y en Resultados estratégicos el 73% constituyendo porcentajes favorables.

El Talento Humano de la Cooperativa se encuentra motivado, está orientado a la consecución de objetivos y logro de metas al corto, mediano y largo plazo.

Los canales de comunicación de la COAC son los adecuados para la transmisión de mensajes, valores organizacionales, planes de acción, comunicación de políticas, procedimientos etc. ya que se ve reflejado en la buena organización y administración de la cooperativa.

Los Jefes departamentales, Director Financiero, Director de Negocios y Gerente General están muy satisfechos con las ventajas del coaching porque les ha permitido tomar decisiones acertadas en el corto y largo plazo, por la consideración de riesgos y la efectividad en la implementación de planes de acción.

En relación a los riesgos de créditos, según el boletín mensual de Indicadores Financieros dado a conocer por la cooperativa tienen el 4,43% de morosidad en la

cartera total, motivo por el cual el talento humano de la Cooperativa se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos ya que ha existido una disminución en riesgos de crédito en los últimos periodos [18].

En el área financiera respecto a los sistemas de control; el personal de la COAC se encuentra muy satisfechos ya que estos sistemas ayudan a detectar preliminarmente desviaciones en el área financiera y establecer diferentes escenarios operativos.

Los índices de desempeño financiero de la cooperativa han mejorado según los resultados obtenidos en la encuesta, obteniendo el 83% de satisfacción.

El coaching ha generado cambios positivos en la COAC, y se ve reflejado en el talento humano ya que ha desarrollado las capacidades, habilidades y competencias técnicas para lograr asertividad en sus actividades diarias alcanzando favorables resultados, reflejados en el éxito a nivel corporativo.

#### V. REFERENCIAS

- [1] Bayon, F. (2010). *Coaching Hoy: Teoría general del coaching*. Madrid, España: Centro de Estudios Ramon Areces S.A, 2010, pp. 21-22.
- [2] Yuste, F (2015). *Herramientas del coaching ejecutivo*. Bilbao, España: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.
- [3] Álvarez, M. & Obiols M. (2009). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, vol. 7, núm. 2, pp. 877-900 Universidad de Almería, Almería, España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2931/293121945014.pdf>
- [4] Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, III (105), 125-132.
- [5] Bisquerria, R. (2008). Coaching: un reto para los orientadores. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, pp. 163-164, 2008.
- [6] Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento Y Gestión*, n° 33, pp. 140-161.
- [7] Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 127-137.
- [8] Colomo, R., & Casado, C. (2006). Mentoring & Coaching. *It Perspective. Journal of Technology Management & Innovation*, 1 (3), 131-139.
- [9] Harvard Business Essentials (2005). *Coaching and Mentoring: Cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. Editorial Deusto S.A.
- [10] Universia Andorra (2011). *Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas*.

. Disponible en: <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2012/03/01/915157/efectividad-coaching-procesos-mejora-gestion-empresas.pdf>

[11] Monroy, A. (2015). Coaching y desempeño laboral (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

[12] Vidal-Salazar, M., Cordón-Pozo, E., & Ferrón-Vilchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, (31), 82-101.

[13] Oltra, V., Curós, P., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R. & Tejero, J (2005). Desarrollo del factor humano. Barcelona: UOC.

[14] Grande, I. & Abascal, E. (2005). Análisis de encuestas. Madrid, España: ESIC, 2005.

[15] Malhotra, N. (2004). Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. Mexico: Pearson Educación.

[16] Rebeil, M. & Sandoval, C. (1998). EL poder de la comunicación en las organizaciones. Asociación mexicana de comunicaciones organizacionales, A.C.

[17] Fabela, M. (1995). Toma de decisiones en Administración (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México.

[18] CACPE Biblican Cooperativa (2018). Indicadores Financiero. Disponible en: <http://www.cacpebiblican.fin.ec/mensual.php>.