



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**COACHING ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN LA  
COOPERATIVA COACEHL**

**SUSTENTADO POR:**

**GISSELA MARÍA ESPINAL VELÁSQUEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F. M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**COACHING ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN LA  
COOPERATIVA COACEHL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
CAROLINA ESPINAL**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):**

**ELY ALEMÁN  
DANIA ORELLANA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **COACHING ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN LA COOPERATIVA COACEHL.**

### **AUTOR (A):**

Gissela María Espinal Velásquez

### **RESUMEN:**

La presente investigación detalla los principales tipos y fuentes de bajo desempeño a los que se expone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Honduras Limitada al no contar con las herramientas necesarias para mejorar las capacidades y habilidades de los colaboradores en las diversas áreas que son parte fundamental para el desarrollo de la Institución. Esta investigación tiene como propósito diseñar un Programa de Coaching el cual estará dirigido a mitigar el bajo desempeño de parte del personal que en el semestre pasado su calificación obtenida fue con un índice menor a 75%. El desempeño es una función de varias dimensiones, pero tal vez podríamos resumir en tres cuestiones básicas: la capacidad, la motivación y el entorno. La metodología utilizada es cualitativa ya que describe los procesos, funciones, usos que la empresa adopta respecto a las políticas y procedimientos en función del desarrollo del capital humano. Con el desarrollo de la investigación se identificaron cuáles son los tipos y fuentes de bajo desempeño de los colaboradores, las mismas fueron definidas por los gerentes y colaboradores obteniendo como resultado que la calidad o contenido de trabajo, cantidad o volumen de trabajo, y la forma en que interactúa el colaborador con otros repercuten en las tareas que se realizan, lo cual lleva a que el rendimiento de

los colaboradores sea notablemente deficiente, siendo la calidad y cantidad los problemas que más influyen en el bajo desempeño.

**Palabras clave:** Coaching, calidad, cantidad, relaciones interpersonales, capacidad, motivación, entorno, desempeño, recompensas, colaborador, jefe.



## GRADUATE SCHOOL

# ORGANIZATIONAL COACHING TO IMPROVE JOB PERFORMANCE OF PARTNERSHIP AT INDUSTRIAL COOPERATIVE COACEHL.

### AUTHOR:

Gissela María Espinal Velásquez

### ABSTRACT:

The present draft details the principal types and fonts of low performance on which the Credit Union is severely limited by not having the tools needed to make a good work. This investigation has a purpose on designing a Coaching Program, which is directed to low the inefficiency of the employers working at the Credit Union, on which the grade they got last semester was below 75%. The performance is a function of many dimensions, but maybe we could resume in three basic words: capacity, motivation, surroundings. The method for this Project is the qualitative method, which describes the process, functions, procedures that the company adopts in relation to the policies and procedures on function of the human resources. With the development of the investigation, we identified which are the types of fonts of low performance on employers. Where defined by the managers and employers, obtaining as a result that quality and content, amount and volume of job, the way the employer interact with others, affects on the daily tasks performance. Being the amount and quality the problems that more influence have on low performance.

**Key Words:** Coaching, quality, quantity, relationships, capacity, motivation, environment, performance, rewards, team member, leader.

## DEDICATORIA

**A DIOS** que es nuestra guía, fortaleza que nos ha dado todo lo que tenemos y a quien le debemos lo que somos que nos permitió alcanzar este triunfo que tomamos de sus manos para dedicárselo hoy a Él como esfuerzo y amor.

**MIS PADRES** Que han estado en todo momento, que nos han dado su apoyo incondicional y que han trabajado duro para que podamos alcanzar las metas que nos fijamos.

**MI HERMANA** Con quien compartí este logro, por el apoyo que me brindó siempre en cada etapa de este proyecto.

**MIS AMIGOS** Con cariño por el apoyo que siempre me brindaron.

## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

De igual manera agradecer a mi profesor de Investigación y de Tesis de Grado, Dr. Carlos Augusto Zelaya Oviedo por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

Y por último a mi jefa de trabajo Lic. Ivonne Valladares, quien es como una amiga para mí, la cual me ha motivado durante mi formación profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.



## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL COACHING.....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	8
2.1.2 ANÁLISIS INTERNO.....	12
2.1.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	13
2.1.4 APRENDIZAJE EN EQUIPO.....	14
2.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.2 ENFOQUE A LA ESTIMACIÓN DE DESEMPEÑO.....	14

2.2 HISTORIA DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN HONDURAS .....	15
2.2.1 DESARROLLO ESPONTÁNEO .....	16
2.2.2 IMPULSO ESTATAL (1950-1959).....	16
2.2.3 DESARROLLO FEDERATIVO (1960-1969).....	17
2.2.4 CRECIMIENTO SECTORIAL (1970 en adelante) .....	17
2.3 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE HONDURAS LIMITADA” .....	18
2.4 FACTORES O FUENTES COMUNES DE MAL DESEMPEÑO.....	24
2.5 SEIS ELEMENTOS DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE DESEMPEÑO: .....	26
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	29
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA.....	29
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	31
3.1.3 VARIABLES .....	32
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	33
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.3.1 POBLACIÓN .....	35
3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	35
3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA .....	35
3.3.4 INSTRUMENTOS.....	35
3.3.5 TÉCNICAS .....	35

3.3.6 PROCEDIMIENTOS.....	36
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS:.....	39
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS:.....	39
3.5 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	39
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>40</b>
4.1. TIPOS DE BAJO DESEMPEÑO SEGÚN PERSPECTIVA-JEFE .....	40
4.2 FUENTE DE BAJO DESEMPEÑO PERSPECTIVA -JEFE SEGÚN EL MODELO DE GÓMEZ POR SUBFUENTES.....	44
4.3 FUENTES DE BAJO DESEMPEÑO POR ORDEN DE IMPORTANCIA SEGÚN PERSPECTIVA -JEFE.....	44
4.4 TIPOS DE BAJO DESEMPEÑO SEGÚN PERSPECTIVA -COLABORADOR ....	455
4.5 FUENTE DE BAJO DESEMPEÑO PERSPECTIVA-COLABORADOR SEGÚN EL MODELO DE GÓMEZ POR SUB FUENTES.....	46
4.6 FUENTES DE BAJO DESEMPEÑO POR ORDEN DE IMPORTANCIA SEGÚN PERSPECTIVA -COLABORADOR.....	49
4.7 PROMEDIO DE BAJO DESEMPEÑO- SEGÚN PUESTOS:.....	50
4.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	50
4.8.1 ANÁLISIS DE TIPOS DE MAL DESEMPEÑO SEGÚN PERSPECTIVA JEFE COLABORADOR .....	50
4.8.2 ANÁLISIS DE FUENTES DIVIDIDAS EN SUB FUENTES DE MAL DESEMPEÑO SEGÚN JEFE VRS COLABORADOR.....	51

<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>56</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	56
5.2 RECOMENDACIONES.....	57
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>58</b>
<b>CONTENIDO .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>58</b>
6.1 PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE DESEMPEÑO.....	59
6.2 FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING .....	59
6.3 OTRAS ACCIONES ADICIONALES AL COACHING .....	67
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se muestran los componentes del planteamiento de la investigación, todo esto con el propósito de lograr un completo análisis del problema a tratar, como ser: la introducción al problema, los antecedentes, el enunciado del problema, así como también se definen las preguntas de investigación y los objetivos a comprobar dando una completa justificación acerca del problema en estudio. Se abordará la problemática de la cual se tratará de dar una solución describiendo detalle a detalle los pasos para lograrla.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad todas las empresas competitivas del sistema financiero, buscan mejorar continuamente su eficiencia y eficacia en todas sus operaciones internas y externas, para que sus productos y servicios no pierdan la vigencia en el mercado consumidor, apostando al talento humano y sus capacidades de emprendimiento, dirección, control de la organización y su entorno. Es por esto que la Alta Gerencia busca metodologías dinámicas, participativas y prácticas, con la finalidad de operar todas sus áreas, conociendo su situación interna y externa, con el propósito de generar una cultura organizacional clara y sencilla con un clima laboral adecuado y consolidado en las condiciones de trabajo, para la obtención de resultados positivos.

Al analizar este conjunto de elementos que focalizan valores y principios en el proceso de trabajo en la organización, se determina que es prioridad mantener los estándares de productividad, calidad, comunicación, desempeño y confianza entre otras variables que afectan directamente los resultados de la planificación, por lo que se considera la aplicación del coaching como herramienta de posicionamiento y empoderamiento de las funciones y responsabilidades de cada puesto, generando incrementos en la productividad de cada uno de los colaboradores.

## 1.2 ANTECEDENTES

El Congreso Nacional, en 1987, promulgó la actual Ley de Cooperativas de Honduras, hecho que permitió formalizar, y dinamizar la economía social productiva hondureña, (Siegens, 2001). Las empresas Cooperativas de Honduras en un lapso de tiempo relativamente corto se extendieron por toda la república hasta cubrir el total de 18 departamentos, (Sánchez, 2004).

El 07 de Agosto de 1971 en el local de la Escuela República de Honduras, tuvo lugar el acto de constitución de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Educadores de Honduras Limitada (COSMEHL) con la participación de las Escuelas República de Guatemala, Francisco Morazán, República de Honduras, John F. Kennedy y Esteban Mendoza en Tegucigalpa promovida por el Profesor Fausto Erazo Camacho. (COACEHL, 2012.)

El 6 de octubre de 1976 mediante acuerdo 376-76 adquirió la Personería Jurídica con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores de Honduras Limitada (COACEHL).

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que aglutina a los maestros en servicio con plaza en propiedad jubilados y administrativos de los niveles pre-básico, básico y medio del sector público a nivel nacional. La mejor alternativa en servicios financieros para el docente de Honduras.

Nuestro Lema: Eficiencia, transparencia y solidaridad al servicio del magisterio nacional.

Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas (en nuestro caso, maestros) que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, conjuntas y democráticamente controladas.

## OBJETIVOS DE LAS COOPERATIVAS

- a. Mejorar la condición económica, social y cultural de los cooperativistas y de la comunidad en que actúan.
- b. Aumentar el patrimonio de los cooperativistas y el nacional, mediante el incremento de la producción y la productividad, el estímulo al ahorro, la inversión, el trabajo y la sana utilización del crédito.
- c. Aumentar la renta nacional y las posibilidades de empleo; incrementar y diversificar las exportaciones e impulsar el uso racional de los recursos naturales.
- d. Estimular la iniciativa individual y colectiva, la solidaridad, la auto-ayuda y el espíritu de responsabilidad en todos los estratos de la población, para la solución de sus problemas económicos y sociales en particular y los del país en general.
- e. Coadyuvar con el Estado y sus Instituciones en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo económico y social.
- f. Fomentar la educación cooperativista.

La Bandera está formada por siete colores del arco iris representativo de que en ella recogen los colores de todas las banderas del mundo.-Es un símbolo de fraternidad universal y en las fiestas de la cooperación ondea junto a los pabellones nacionales.

Significado de los colores: cada uno de estos colores tiene su propio significado:

<b>ROJO:</b>	Valor, Coraje.
<b>NARANJA:</b>	Visión de posibilidad del futuro.
<b>AMARILLO:</b>	El color del sol, que da luz, color y vida al cooperativismo.
<b>VERDE:</b>	El crecimiento de ambos e individual.
<b>CELESTE:</b>	Horizonte distante y la necesidad de ayudar.
<b>AZUL:</b>	Recuerda la necesidad de ayuda a sí mismo.
<b>VIOLETA:</b>	Belleza, calor humano y compañerismo.

El origen del Cooperativismo Hondureño se remonta al siglo pasado; las primeras expresiones se manifiestan en el último cuarto del siglo XIX con el surgimiento de un organismo mutualista conocido como Sociedad de Ladinos de Marcala, departamento de La Paz en 1876. En el año de 1930, se establecieron en **Ocotepeque** la **Sociedad de Tipo Gerencial y la Mutualista "El Obrero"**, igual manifestación se dio en **Santa Rosa de Copán** con la **Sociedad Copaneca de Obreros**. Las primeras dos manifestaciones aquí presentadas aún siguen vigentes.

La década del 50, es considerada como la del nacimiento del cooperativismo hondureño. En 1953, se creó la primera cooperativa agropecuaria. El 13 de marzo de 1954, se promulgó la Ley de Asociaciones Cooperativas dejando sin vigor el capítulo del Código de Comercio. Esta Ley estuvo vigente hasta 1987, al promulgarse una nueva Ley de Cooperativas.



## 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las evaluaciones de desempeño realizadas a través de la dependencia de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Honduras” Ltda. durante el período comprendido en el primer semestre del año 2012 han levantado señales de alerta en los funcionarios y personal directivo de la institución, dado que los resultados arrojan bajos niveles de rendimiento promedio en el personal evaluado. Debido a que no se conocen las fuentes reales de lo que ha generado este rendimiento bajo, surge la necesidad de identificar los factores de desempeño de mayor impacto en las necesidades críticas del negocio para lograr dirigir el “coaching” como una nueva practica a la mejora y fortalecimiento de estos factores.

La aplicación del coaching en la Cooperativa COACEHL puede ayudar a mejorar el desempeño de los colaboradores al momento de realizar un trabajo, debido a que los colaboradores de la Cooperativa COACEHL carecen de acompañamiento adecuado por parte de los jefes inmediatos en el desempeño de sus labores. Por lo cual es necesario elaborar un estudio de coaching para mejorar el desempeño de los colaboradores de COACEHL. El colaborador se siente poco valorado por su jefe e incluso, indiferente para el rendimiento de la empresa. En vez de dar lo mejor de sí mismos terminan limitándose a cumplir sus funciones.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema que presentan los colaboradores de COACEHL es que no están desempeñándose de la mejor forma, por ende no logran las metas propuestas.

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las preguntas que fueron objeto de análisis e investigación en el tema planteado, a las cuales se les dió respuesta mediante los estudios realizados:

- 1) ¿Cuáles son los factores de desempeño que más impactan el rendimiento y/o productividad del personal de La Cooperativa COACEHL?
- 2) ¿Cuáles son los tópicos o factores de trabajo a los que debe dirigir la práctica del “coaching” para mejorar el rendimiento y productividad de COACEHL?
- 3) ¿Cuál es el mejor método para que los colaboradores sean receptivos al momento de recibir coaching?
- 4) ¿Por qué es necesario contar con un programa de coaching en La Cooperativa COACEHL?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Ayudar a mejorar el desempeño de los colaboradores de COACEHL mediante un programa de coaching organizacional orientado al desempeño laboral.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores de desempeño que más impactan el rendimiento y/o productividad del personal de La Cooperativa COACEHL.
- Analizar los tópicos o factores de trabajo a los que se debe dirigir la práctica del “coaching” para mejorar el rendimiento y productividad de COACEHL.
- Definir el mejor método para que los colaboradores sean receptivos al momento de recibir coaching.
- Proponer un programa de coaching organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa COACEHL.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el creciente desarrollo de las empresas y el nivel de competitividad cada día es más alto por lo cual se debe contar con talento humano capacitado y aún más con las herramientas necesarias para que el capital humano llegue a ser el activo más valioso de la institución.

La presente investigación detalla las principales necesidades a las que se expone la Cooperativa Educadores de Honduras al no contar con las herramientas necesarias para mejorar el desempeño de los colaboradores en las diversas áreas que son parte fundamental para el desarrollo de la institución.

Por ello, se considera de gran importancia que dicha empresa posea un programa de coaching, el cual contenga mucho más que un sistema integral acerca de "cómo se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos en este punto la Cooperativa Educadores de Honduras.

Ahora desde el punto de vista práctico, la presente investigación radica en proporcionar a la organización un instrumento, el cual les permitirá obtener la información que determinará cuáles son los problemas a los que se enfrenta la institución, para que de esta forma se pueda ofrecer una mejora en la organización frente a establecer un equilibrio entre las dos posiciones, mediante el cambio de nuestro comportamiento frente a un colaborador y viceversa.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL COACHING

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

El coaching se desprende de la necesidad cada vez mayor para que los líderes ejecutivos desarrollen no solo sus habilidades técnicas y de negocios, sino también las competencias y habilidades suaves, tales, como relaciones interpersonales, liderazgo, innovación y creatividad, autoconocimiento y confianza propia (Calderón, 2012).

Es probable que el coaching tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, trasladándonos al siglo veinte, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del coaching (Muradep, 2009).

Ya que el coaching en la actualidad es un palabra realmente nueva es decir en el siglo XXI es que se ha venido implementando (Caperan, 2010).

Es probable que el coaching tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, trasladándonos al siglo XX, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del coaching (Muradep, 2009).

Resulta importante mencionar que dentro de esta evolución están involucrados factores como lo son: el psicológico, el espiritual, el personal. Relacionados con estos factores encontramos la superación del estrés, el mantenimiento de la concentración, la formación de valores, el desafío de creencias que influyen en el cumplimiento de metas, el equilibrio entre la vida personal y la privada, el manejo adecuado de las emociones (Valladares, Guía Completa de Coaching en el Trabajo, 2002).

De esta manera es importante resaltar estos factores que son vitales para que el ser humano logre su realización personal, sumado a ello todas las situaciones que día a día vive en la búsqueda de su ser y el deseo de poder superarse. Sin embargo, no resulta sencillo para el hombre lidiar adecuadamente con todos esos factores a los cuales cotidianamente tiene que enfrentarse, por lo que en ocasiones entra en conflicto con su comportamiento y el desempeño como individuo en los diferentes ámbitos de una sociedad (Carriel, 2010).

Por tal motivo hemos querido dar a conocer cómo, a través de investigaciones efectuadas por expertos en áreas profesionales como la psicología, la educación y el aprendizaje, se ha logrado desarrollar un sistema de gerencia que ha ayudado al individuo a gestionar su vida personal o profesional. Este sistema se denomina coaching.

Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada coaching (Carriel, 2010).

Además de estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el coaching tiene especial vínculo con la psicología deportiva la cual basa algunos de sus principios en rendir al máximo nuestro potencial, establecer y alcanzar nuestros objetivos y convertirse en un magnífico jugador de equipo.

La psicología deportiva suele tomar como base el modelo triunfo-derrota; sin embargo, muchos entrenadores contemporáneos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas, y después ganar; es precisamente este último el que está relacionado con el coaching (Caby, Coaching Gerencial, 2004).

Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

En la actualidad el coaching, a pesar de no tener técnicas, ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial; con el propósito de responder exitosamente ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su entorno en general (Roman, 2008).

El autor Payeras (2004), define el coaching empresarial como una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. El coaching empresarial es una conversación, un diálogo fecundo entre el coach y el coachee, mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el coachee. Esta conversación se inicia y desencadena en torno a las situaciones concretas que enfrenta el coachee. El coach ayuda al coachee a formular, de modo adecuado las preguntas claves de la situación que enfrenta así como a plantear y articular el problema de manera poderosa. Esta es la primera etapa del coaching (Roman, 2008).

La segunda fase de coaching indaga acerca de los paradigmas y los modelos mentales que llevan al coachee a plantear la solución de una determinada manera. En esta etapa el coach cuestiona el modelo explicativo de la realidad del coachee, para validarlo. Es en esta etapa donde se produce la solución innovadora cuando se cuestiona el modelo explicativo. Este espacio requiere el desarrollo de una capacidad reflexiva importante (Coaching, 2003).

La tercera fase es el diseño de la nueva solución, aquí el coachee debe diseñar nuevas conversaciones que lleven a que se creen las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra. El coaching es un proceso diseñado para ayudar a las personas de manera directa en relación a mejorar su modo de actuar y pensar así

mismo logra alcanzar las metas que se proponen los individuos y les proporciona desarrollar mejor sus habilidades y aprender mediante las exigencias de la vida real (Muradep, 2009).

Según Caperan (2010), proceso de coaching se parte de la premisa de que el coachee (la persona que recibe el coaching) es el individuo que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el "Coach" asiste al "Coachee" a aprender de sí mismo. En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes 5 pasos:

- Observar - La observación será fundamental para que el coachee encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- Toma de conciencia - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
- Determinación de objetivos. Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
- Actuar - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El Coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
- Medir - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados (Coaching, El método para mejorar el rendimiento de las personas, 2003).

Según la Guía completa de Coaching en el Trabajo (2002); este se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de sí trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección.

### 2.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Las evaluaciones de desempeño realizadas a través de la dependencia de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Honduras” Ltda. durante el período comprendido en el primer semestre del año 2012 han levantado señales de alerta en los funcionarios y personal directivo de la institución, dado que los resultados arrojan bajos niveles de rendimiento promedio en el personal evaluado. Debido a que no se conocen las fuentes reales de lo que ha generado este rendimiento bajo, surge la necesidad de identificar los factores de desempeño de mayor impacto en las necesidades críticas del negocio para lograr dirigir el “coaching” como una nueva practica a la mejora y fortalecimiento de estos factores.

La aplicación del coaching en la Cooperativa COACEHL puede ayudar a mejorar el desempeño de los colaboradores al momento de realizar su trabajo, debido a que los colaboradores de la Cooperativa COACEHL carecen de acompañamiento adecuado por parte de los jefes inmediatos en el desempeño de sus labores.

Por lo cual es necesario elaborar un estudio de coaching para mejorar el desempeño de los colaboradores de COACEHL.



El colaborador se siente poco valorado por su jefe e incluso, indiferente para el rendimiento de la empresa. En vez de dar lo mejor de sí mismos terminan limitándose a cumplir sus funciones.

### 2.1.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Coaching: Procede del término inglés to coach, entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por **coaching** al proceso interactivo y transparente mediante el cual el **coach** o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. (Merriam-Webster, 1993).

Comunicación vertical: Este tipo de comunicación se da entre personas de distinto nivel o estatus como puede ser superiores y subordinados o en nuestro caso entre profesores y alumnos. (Merriam-Webster, 1993).

Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación se da entre personas que pertenecen al mismo nivel o estatus. (Merriam-Webster, 2001).

El desempeño es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo. La medición del desempeño es una actividad importante de recursos humanos, refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, igual que la mayor parte de las organizaciones se interesan también por las percepciones del empleado acerca de la equidad, y por sus actitudes y opiniones acerca de su trabajo. (Milkovich, 2002).

#### 2.1.4 APRENDIZAJE EN EQUIPO

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

El aspecto central de las organizaciones con miradas al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva. (Chiavenato, 2007).

#### 2.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. (Whetten y Camero1n, 2005).

#### 2.2 ENFOQUE A LA ESTIMACIÓN DE DESEMPEÑO

a) Dirección por Objetivos (DPO): Consiste en que los empleados y sus superiores establezcan con anticipación y en conjunto los objetivos, para que aquellos intenten alcanzarlos durante un periodo específico.

b) Comparación con las normas de trabajo (EVCA): Con el fin de asegurar que el desempeño refleje de manera consistente los requisitos de trabajo establecidos, algunos métodos de estimación del desempeño comparan los comportamientos, las

cualidades y otras características del empleado con las normas objetivas de descripción del desempeño en el trabajo.

c) Comparación entre Individuos: Algunas decisiones de personal, como los aumentos de salario el otorgamiento de un premio a quien tenga el desempeño más alto y elegir a la persona que recibirá una promoción, implican asignar un conjunto estable de oportunidades entre los empleados. (Milkovich, 2002)

Hay tres tipos básicos de bajo rendimiento, (Whetten, 2005)

1. Contenido del trabajo insatisfactorio en términos de cantidad, calidad.
- 2 Violaciones de las prácticas de trabajo, procedimientos y normas como la salud ocupacional y violación de los requisitos de seguridad, ausentismo excesivo, el robo, el acoso de otros empleados.
3. Problemas personales por lo general los empleados fuera del trabajo cuestiones que afectan a su rendimiento en el trabajo.

Algunas dimensiones del desempeño según (Luis Gómez, 2005) son las siguientes:

1. Calidad en el trabajo
2. Cantidad de trabajo
3. Eficacia Interpersonal

## 2.2 HISTORIA DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN HONDURAS

La concepción del cooperativismo surge como gran alternativa, la filosofía de trabajo solidario, ayuda mutua y la primicia del hombre logran en 1844 en el poblado de ROCHDALE-INGLATERRA, constituir la primera cooperativa con bases solidas hacia el trabajo colectivo denominada SOCIEDAD DE LOS JUSTOS DE ROCHDALE, con la organización surgen los fundamentos filosóficos, doctrinarios y operativos de las empresas cooperativas en la actualidad, (Sánchez, 2004).

En el desarrollo de las cooperativas en Honduras se pueden distinguir varias etapas (Sánchez, 2004):

### 2.2.1 DESARROLLO ESPONTÁNEO

Esta etapa abarca las manifestaciones de cooperación en la forma primitiva que han sido heredadas de la cultura pre- hispánica (Chortis, Lencas Capchiqueles, Etc.)

En 1876, surgen organizaciones con lineamientos de cooperación como “La Sociedad de Ladinos y el Fondo Indígena”, en Marcala, La Paz.

En 1930, surge la sociedad llamada “El Obrero” en la ciudad de Santa Rosa de Copán.

En la constitución de la república del año 1924, se menciona la promoción de cooperativas para ventas de mercadería a plazo.

En 1940, en el código de comercio se incluye un capítulo destinado a la regulación de las sociedades cooperativas.

En 1949, el nuevo código de comercio tiene una mejor definición de las cooperativas.

### 2.2.2 IMPULSO ESTATAL (1950-1959)

A partir de la década de los 50 el estado se hace cargo del impulso del movimiento cooperativo. En esta etapa nacen verdaderamente las cooperativas en Honduras y si bien el fenómeno cooperativo y su implementación se deben a esfuerzos individuales, estos se dieron dentro de un marco institucional y recibieron apoyo directo del estado. (Sánchez, 2004).

En 1950, el nuevo estado comienza a impulsar el surgimiento del movimiento cooperativo.

En 1951, la facultad de Ciencias Económicas de la UNAH, incluye la clase de Cooperativismo.

En 1952, se organizó la sección de cooperativas en el Banco Nacional de Fomento, actualmente BANADESA.

En 1954, el congreso nacional aprobó la ley de Asociaciones Cooperativas de Honduras, con lo cual nace el propio marco legal para el Movimiento Cooperativo Hondureño. (Sánchez, 2004).

Con la aprobación de la ley se crea la Dirección de Fomento Cooperativo “DIFOCOOP”, como organismo semiautónomo y comenzó a funcionar en Julio de 1955. (Sánchez, 2004).

### 2.2.3 DESARROLLO FEDERATIVO (1960-1969)

La década del 60, marcó un gran desarrollo cooperativo en el campo federativo en toda América Latina y en Honduras las políticas interactivas se realizaron principalmente en los sub-sectores agropecuarios y de ahorro y crédito que tuvieron gran impulso auspiciado por la (AID) y el programa para el desarrollo internacional de cooperativas agrícolas (ACDI), Instituto Nacional Agrario (INA), la iglesia, ministerio de trabajo y propia dirigencia cooperativista. (Cardona, 1979).

A principios de la década de los 60 la iglesia católica inicia el proceso de cambio en su forma de relacionarse con la feligresía, para 1962 se desarrolla el Concilio Vaticano Segundo en donde se establece que una de las formas de contribuir con las personas más pobres es apoyarles en su organización, se toma el modelo cooperativista para tal caso. (Cardona, 1979).

En 1960 ya se había creado la Unión Nacional de Asociaciones de Cooperativas de Honduras Limitada (UNACOHL) realizando los tres primeros congresos cooperativos, esta Unión desapareció en 1936. En 1965, con el apoyo de la iglesia católica y los voluntarios del cuerpo de paz, organizan cooperativas especialmente de servicios de ahorro y créditos y de vivienda se organiza FACACH (Sánchez, 2004).

### 2.2.4 CRECIMIENTO SECTORIAL (1970 en adelante)

En la década 1970-1977 el cooperativismo se ha desarrollado con más vigor y celeridad, impulsado siempre por el apoyo estatal a través del Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se adopta a las cooperativas como instrumento de desarrollo en los sectores agropecuarios, forestal y pesquero. (Cardona, 1979).

Se continúa con la integración de otros sub-sectores del cooperativismo que culmina con la creación del organismo máximo interactivo: La confederación hondureña de cooperativas que tomó forma en el congreso cooperativo de 1971.

En 1974, se creó el Instituto de Formación Cooperativista (IFC) iniciando sus labores el 2 de Enero de 1975. (Sánchez, 2004).

### 2.3 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE HONDURAS LIMITADA”

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que aglutina a los maestros en servicio con plaza en propiedad jubilados y administrativos de los niveles pre-básico, básico y medio del sector público a nivel nacional. La mejor alternativa en servicios financieros para el docente de Honduras.

NUESTRO LEMA: Eficiencia, transparencia y solidaridad al servicio del magisterio nacional.

Actualmente COACEHL cuenta con la siguiente infraestructura organizativa:

1. Edificio Corporativo y Filial Principal
2. Filial Midence Soto ubicada en Tegucigalpa
3. Filial en Centro Comercial Centroamérica
4. Filial de Juticalpa, Olancho
5. Filial de Danlí, El Paraíso
6. Filial de La Esperanza, Intibucá
7. Filial de Pto. Lempira, Gracias a Dios
8. Oficina Regional en San Pedro Sula
9. Filial de La Ceiba, Atlántida
10. Filial de Santa Bárbara
11. Filial de Santa Rosa de Copán
12. Filial de Roatán
13. Filial de Choluteca

### 2.3.1 VISIÓN

Ser la Organización Cooperativa líder en servicios financieros dentro del magisterio nacional, actualizada, proactiva y altamente competitiva, para satisfacer las necesidades de los educadores de Honduras; reconocida por el resultado eficiente y eficaz de su gestión empresarial, económica y con responsabilidad social.

### 2.3.2 MISIÓN

Somos una empresa cooperativa de servicios financieros, que contribuye al mejoramiento y desarrollo del nivel de vida de sus afiliados, empleados y de la comunidad; fomentando la práctica de valores y principios cooperativos.

### 2.3.3 VALORES

Honestidad, Liderazgo, Pro actividad, Excelencia, Innovación, Compromiso, Trabajo en Equipo, Equidad, Justicia, Calidad, Responsabilidad, Servicio, Disciplina y Lealtad. («Manual de Inducción: Personal de Recién Ingreso», 2012.)

### QUÉ SON LOS VALORES DEL COOPERATIVISMO

Son cualidades que podemos encontrar en el mundo que nos rodea y de ellos depende que llevemos una vida grata, alegre y en armonía con nosotros mismos y con los demás: Una vida que valga para ser vivida y en la que podamos desarrollarnos plenamente como personas.

Nuestros valores impulsores:

- Honestidad
- Transparencia
- Calidad
- Liderazgo
- Responsabilidad social

- Excelencia
- Servicio
- Trabajo
- Compromiso
- Equidad y Justicia
- Lealtad

#### 2.3.4 PRINCIPIOS COOPERATIVOS:

##### 1. Membresía abierta y voluntaria

Son Organizaciones voluntarias, abiertas o cerradas, para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición, política o religión.

##### 2. Control Democrático de los Miembros

Lo ejercen sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

##### 3. Participación económica de los miembros:

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de su cooperativa.

##### 4. Autonomía e Independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros, supervisadas y auditadas para mantener la seguridad de los ahorros de sus afiliados.

##### 5. Educación, entrenamiento e información



Brindan educación y entrenamiento a sus afiliados, dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de la cooperativa.

#### 6. Cooperación entre cooperativas

Sirven a sus miembros eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### 7. Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de la comunidad que la integra, procura la seguridad institucional, controles internos y políticas aceptadas por sus miembros.

#### DERECHOS DE LOS COOPERATIVISTAS:

Definición: Conjunto de leyes y disposiciones que determinan las relaciones sociales desde el punto de vista de las personas y de la propiedad.

- Igualdad de derechos, respeto a los otros miembros
- Voz y voto en las reuniones y asambleas
- Solicitar convocatoria de la asamblea
- Mantenerse informado de los resultados de la gestión Socio-Económica de la Cooperativa
- Impugnar conforme a la Ley las decisiones de la Asamblea y otros Organismos de la Cooperativa
- Solicitar normalización Jurídica de la Cooperativa ante el Organismo receptor de la misma.

#### DEBERES DE LOS COOPERATIVISTAS:

Definición: Lo que se tiene obligación de hacer

- Cumplir obligaciones sociales y pecuniarias

- Hacer uso de los servicios de la cooperativa
- Aceptar y desempeñar cargos a los que sea electo
- Acatar y cumplir las resoluciones de la Asamblea General y la Junta Directiva
- Asistir a las Sesiones de Asamblea General y Asambleas Extraordinarias.

## BENEFICIOS DE LOS COOPERATIVISTAS

- Compartir Eventos de Capacitación.
- Participar en Promociones y Sorteos.
- Auto Seguro Colectivo de Vida.
- Derecho a Excedentes.
- Obtener préstamos de acuerdo a su capacidad de pago.
- Participar en el sorteo de Becas.

## ORGANISMOS QUE INTEGRAN EL MOVIMIENTO COOPERATIVO

### ESTRUCTURA

El sector Cooperativo Hondureño está formado de la siguiente manera:

Cooperativas

Federaciones y Uniones

Confederación

Operan en el país 1550 cooperativas de diferente tipo con unos 700,000 asociados. Hay 6 Federaciones, una Central y una Unión.

## ORGANOS QUE GOBIERNAN UNA COOPERATIVA

### JUNTA DIRECTIVA

Organismo responsable de la Ejecución de la Política Administrativa de la Cooperativa, integrada por:

- a. Presidente

- b. Vice-Presidente
- c. Secretario
- d. Tesorero
- e. Vocales establecidos en los Estatutos

#### FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

- 1) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General
- 2) Salvaguardar los intereses de la cooperativa
- 3) Mantener actualizados los documentos de la cooperativa
- 4) Presentar informes a la Asamblea General
- 5) Adquirir Bienes a favor de la cooperativa
- 6) Fijar intereses que devengan las aportaciones
- 7) Decidir sobre las solicitudes de ingreso
- 8) Decidir sobre acciones judiciales
- 9) Conferir Poderes y Revocarlos
- 10) Llevar los libros ordenados por la ley
- 11) Nombrar o destituir Gerentes
- 12) Remitir estado financieros a la Junta de Vigilancia
- 13) Nombrar Comités y Comisiones
- 14) Remitir información requerida por IHDECOOP.

#### JUNTA DE VIGILANCIA

Organismo encargado de fiscalizar y vigilar las actividades Administrativas y Financieras de la Cooperativa.

#### FUNCIONES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Organismo encargado de fiscalizar y vigilar las actividades Administrativas y Financieras de la Cooperativa.

- 1) Verificar operaciones contables y Financieras

- 2) Realizar Arqueos de caja
- 3) Practicar u ordenar Auditorias
- 4) Comprobar inventarios
- 5) Comprobar legalidad de Títulos Valores
- 6) Coordinar actividades con organismos complementarios
- 7) Verificar Transacciones financieras
- 8) Seleccionar al Auditor Interno

## EL GERENTE

Funcionario (a) nombrado por la Junta Directiva para la ejecución de políticas administrativas.

## FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Organizar y dirigir la Administración
2. Presentar Balance General, Estados de Resultados, Liquidación Presupuestaria
3. Velar por la Actualización de los Libros de Contabilidad
4. Asistir a reuniones de la Junta Directiva
5. Ejecutar Acuerdos de la Asamblea y Junta Directiva
6. Brindar explicaciones a los cooperativistas sobre asuntos competentes

## 2.4 FACTORES O FUENTES COMUNES DE MAL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Hay dos causas principales de los problemas de rendimiento, (Chiavenato, 2007):

1. La primera tiene que ver con las características de los empleados el rendimiento de los empleados se basa en lo siguiente: habilidad, motivación, capacitación capacidad, y otros factores que "pertenecen" al menos en parte, para el empleado.
2. El segundo tipo de causa tiene que ver con el sistema en el que se trabaja. En esta categoría se incluyen: el comportamiento de gestión, la asignación de recursos, los efectos del comportamiento de los individuos, y una amplia gama de variables que son, en general, más allá del control del empleado.

Cuando se trata de identificar las causas de rendimiento de los empleados es absolutamente fundamental examinar estos dos tipos de causas.

Incluso algo así como "motivación de los empleados ", algo que parece en la superficie para ser relacionados con las características de los empleados, está fuertemente influenciado por el ambiente de trabajo. Un ambiente de trabajo puede ser frustrante y desmoralizante, por lo que la motivación de los empleados aparente mala en sí puede ser causada por un entorno de trabajo deficiente.

El desempeño es una función de varios factores, pero tal vez podríamos resumir en tres cuestiones básicas: la capacidad, la motivación y el entorno. Cada persona tiene un patrón único de puntos fuertes y puntos débiles que participan activamente. Sin embargo es probable que empleados talentosos, pero con poca motivación puedan triunfar .Además existen otros factores del entorno laboral o incluso del entorno exterior, entre ellos las preocupaciones personales, familiares y de la comunidad que afectan el desempeño en forma positiva o negativa. (BOHLANDER, 2001).

Se recomienda que el diagnóstico del desempeño deficiente se enfoque en tres elementos interactivos: habilidad, esfuerzo y condiciones externas. Por ejemplo si el desempeño no está a la altura de las normas, la causa podría ser un problema de habilidad (conocimiento, competencia técnica o habilidad), de esfuerzo (motivación para realizar el trabajo) o de las condiciones laborales externas (condiciones económicas desfavorables, inventarios insuficientes, territorios de ventas difíciles).Cualquiera de estas áreas de conflicto puede provocar problemas en el desempeño. (Gómez y Balkin, 2005).

Según el autor (David A. Whetten, 2005) hay cinco herramientas poderosas para superar los problemas de desempeño deficiente son los siguientes: reabastecimiento, reentrenamiento, reajuste, reasignación y liberación.

Una vez que el directivo ha descubierto que la falta de habilidad es la causa principal del desempeño deficiente de alguien, se puede programar una revisión de desempeño

para explorar estas opciones comenzando con el reabastecimiento y el reentrenamiento. La opción del reabastecimiento se enfoca en las necesidades de apoyo en el trabajo, las cuales incluyen personal presupuesto y autoridad política ¿Tiene todo lo necesario para desempeñar este trabajo de manera satisfactoria?

El reencuentro es otra opción, esta opción se basa en los programas de entrenamiento, el reajuste en esta etapa se analizan los componentes de su trabajo así como las diferentes combinaciones de actividades y habilidades que alcanzan los objetivos organizacionales y proporcionan un trabajo gratificante y significativo, si la descripción de trabajo revisado es imposible de efectuar o es inadecuada, la cuarta alternativa es la reasignación la persona con bajo rendimiento ya sea a una posición de menor responsabilidad o a una que se requiera menor conocimiento técnico o habilidades interpersonales.

La última opción es la liberación, si el reentrenamiento y la redefinición creativa de las asignaciones de actividad no funcionan y si no existen oportunidades para la reasignación en la organización el directivo puede considerar liberar al empleado de la organización. (David A. Whetten, 2005).

## 2.5 SEIS ELEMENTOS DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE DESEMPEÑO:

Los seis elementos de un programa de desempeño según (David A. Whetten, 2005) son los siguientes:

Motivación -Desempeño

1. Establecer metas moderadamente difíciles que sean comprendidas y aceptadas

Preguntar: ¿Los subordinados comprenden y aceptan mis expectativas de desempeño?

2. Eliminar los obstáculos personales y organizacionales al desempeño

Preguntar: ¿Los subordinados sienten que es posible alcanzar esa meta o expectativa?

Desempeño-Resultados

3. Utilizar recompensas y disciplina en forma apropiada para extinguir el comportamiento inaceptable y alentar el desempeño excepcional.

Preguntar: ¿Los subordinados sienten que tener un alto rendimiento es más reconfortante que tener rendimiento bajo o promedio?

Resultados finales-Satisfacción

4. Proporcionar incentivos importantes internos y externos

Preguntar: ¿Los subordinados sienten que las recompensas utilizadas para impulsar el alto rendimiento merecen el esfuerzo?

5. Distribuir recompensas de manera equitativa

Preguntar: ¿Los subordinados sienten que las prestaciones relacionadas con el trabajo están siendo distribuidas de manera justa?

6. Proporcionar recompensas oportunas y retroalimentación precisa y honesta acerca del desempeño.

Preguntar: ¿Estamos produciendo la mayor cantidad de nuestras recompensas mediante su manejo sobre una base oportuna como parte del proceso de retroalimentación?

Preguntar ¿Los subordinados saben donde se ubican en términos de desempeño actual y oportunidades de largo plazo? (David A.Whetten, 2005).

Según BOHLANDER (2001), una vez que se conocen los orígenes de los problemas de desempeño, cabe planear un curso de acción. Quizá sea capacitar en las áreas que eleven el conocimiento o en las habilidades necesarias para lograr un desempeño eficaz. Una transferencia a otro puesto o departamento podría dar al empleado a convertirse en un miembro más eficiente de la organización. En otros casos quizás sea preciso prestar mayor atención a las formas de motivar a la persona.

Si el desempeño ineficaz persiste quizá sea preciso transferir al empleado, tomar acciones disciplinarias o en casos extremos separar a la persona de la organización, cualquier acción que se tome para manejar un desempeño ineficaz. Deberá hacerse con objetividad, justicia y reconociendo los sentimientos del individuo.

Cuando se trata de manejar los problemas del desempeño, algunas investigaciones arrojan en forma reiterada, que los gerentes muchas veces atribuyen el mal desempeño a las características de las personas (capacidad y motivación) mientras que normalmente los empleados culpan sus errores a factores externos. Si esta situación no es manejada debidamente puede generar un círculo vicioso (Bohlander, 2001).

Por lo cual para lograr un claro diagnóstico de desempeño ineficaz en lo que concierne a esta investigación se utiliza el modelo de (David A. Whetten, 2005) el cual nos dice que se debe identificar claramente quién tiene un mal desempeño y por qué, y que se proporcione un punto focal para mejorar la productividad de los empleados.

En la Cooperativa COACEHL se cuenta con un plan estratégico, el cual se evalúa semestralmente. Esto va de la mano con el coaching, ya que al hacer una evaluación semestral, se pueden ver las debilidades/fortalezas con las que cuenta COACEHL. De esta manera poder dar seguimiento de acuerdo a los resultados obtenidos.



## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz Metodológica de la Investigación

Título	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Coaching Organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores en la Cooperativa COACEHL.	El problema que presentan los colaboradores de COACEHL es que no están desempeñándose de la mejor forma, por ende no logran las metas propuestas.	¿Cuáles son los factores de desempeño que más impactan el rendimiento y/o productividad del personal de la Cooperativa?	Ayudar a mejorar el desempeño de los colaboradores de COACEHL mediante un programa de coaching organizacional orientado al desempeño laboral.	Identificar los factores de desempeño que más impactan el rendimiento y/o productividad del personal de La Cooperativa COACEHL.	Trabajo en equipo	Coaching

		<p>Cuáles son los tópicos o factores de trabajo a los que debe dirigir la práctica del “coaching” para mejorar el rendimiento y productividad del personal de la Cooperativa?</p>		<p>Analizar los tópicos o factores de trabajo a los que se debe dirigir la práctica del “coaching” para mejorar el rendimiento y productividad de COACEHL.</p>	<p>Desempeño Laboral</p>	
		<p>¿Cuál es el mejor método para que los colaboradores sean receptivos al momento de recibir coaching?</p>		<p>Definir el mejor método para que los colaboradores sean receptivos al momento de recibir coaching.</p>		
		<p>¿Por qué es necesario contar con un programa de coaching en La Cooperativa COACEHL?</p>		<p>Proponer un programa de coaching organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa.</p>	<p>Clima Laboral</p>	

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Nombre de la Variable	Definición	Forma de medición	Indicadores	Categorización
Trabajo en equipo	Conjunto de personas persiguiendo una misma meta. (Merriam-Webster 2001).	Encuesta entre pares, jefes y autoevaluación.	¿Cuántos proyectos se hacen en equipo? Número de proyectos en equipo. Número de miembros en cada equipo.	Variable independiente/Cualitativa
Coaching	Método de enseñanza para mejorar el desempeño en las labores. (Merriam-Webster 2001).	Encuesta entre pares, jefes y autoevaluación.	¿Cada cuánto se puede implementar? Beneficios que traerá a la empresa si se implementa. Receptividad de los empleados al momento de recibir coaching.	Variable dependiente/Cualitativa
Desempeño laboral	La manera en la cual trabaja un colaborador para lograr algo. (Merriam-Webster 2001).	Encuesta entre pares, jefes y autoevaluación.	¿Cuál es el desempeño de los colaboradores? Motivación de los empleados al momento de realizar tareas, ¿Qué tan identificados están con la empresa?	Variable independiente/Cualitativa
Clima laboral	Ambiente en el cual se desenvuelve el colaborador. (Merriam-Webster 2001).	Encuesta entre pares, jefes y autoevaluación.	¿Cómo es la relación entre los colaboradores? ¿Conoce a su empleado?	Variable independiente/Cuantitativa

### 3.1.3 VARIABLES



### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El presente trabajo se realizó bajo el esquema de una investigación descriptiva, ésta se caracteriza por la enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y necesidades de información detalladas. Teniendo la certeza de un diseño que minimice el error sistemático y maximice la confiabilidad de la evidencia recolectada, (Sampieri, 2007).

El error sistemático se refiere a un sesgo permanente en el proceso de medición, mientras que la confiabilidad hace referencia al grado hasta el cual el proceso de medición está libre de errores aleatorios (Thomas C. Kinnear, 1993).

Lo cual nos permitió recoger información de manera independiente con respecto al tema señalado en este documento, el cual se denomina “Coaching Organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores en la Cooperativa COACEHL”. Así como describir de manera detallada en qué consiste dicha empresa en lo referente a su misión, visión, valores, estructura y servicios que proporciona.

La metodología utilizada es no experimental, cualitativa ya que describe los procesos, funciones, usos que la empresa adopta respecto a las políticas y procedimientos en función del desarrollo del capital humano.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó un estudio mediante un análisis del comportamiento de las variables sin manipulación de ningún tipo sobre alguna de ellas. Se analizó una situación real y existente con efectos que ya cuentan con evaluaciones pasadas. El análisis se llevó a cabo con la evaluación del último trimestre del 2012, con los colaboradores que obtuvieron una nota abajo del 75%

En el diseño de la investigación se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1: Planteamiento del problema: ¿Cuál es el factor que afecta al desempeño de los colaboradores en COACEHL?

Paso 2: Cuestionantes de la investigación: ¿Cuáles son los factores de desempeño que más impactan el rendimiento y/o productividad del personal de la Cooperativa?

¿Cuáles son los tópicos o factores de trabajo a los que debe dirigir la práctica del “coaching” para mejorar el rendimiento y productividad del personal de la Cooperativa?

¿Cuál es el mejor método para que los colaboradores sean receptivos al momento de recibir coaching.

¿Por qué es importante que La Cooperativa COACEHL cuente con un programa de coaching?

Paso 3: Planteamiento de objetivos:

- Identificar cuáles son los factores de desempeño que más impactan el rendimiento y/o productividad del personal de la Cooperativa
- Analizar los tópicos o factores de trabajo a los que debe dirigir la práctica del “coaching” para mejorar el rendimiento y productividad del personal de la Cooperativa.
- Definir el mejor método para que los colaboradores sean receptivos al momento de recibir coaching.
- Proponer un programa de coaching organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa COACEHL.

Paso 4: Marco teórico.

Paso 5: Investigación de referencias y fuentes bibliográficas relevantes al tema.

Paso 6: Diseño de metodología: operacionalización de variables y determinación de enfoque.

Paso 7: Análisis de gráficos.

Paso 8: Procesamiento de resultados.

Paso 9: Brindar conclusiones y recomendaciones.

Paso 10: Proponer.

### 3.3.1 POBLACIÓN

Los colaboradores que obtuvieron una nota abajo del 75% en las evaluaciones realizadas en la Cooperativa COACEHL el primer semestre del año 2012.

### 3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis son los colaboradores que tienen bajo desempeño en la Cooperativa COACEHL.

### 3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA

Para la presente investigación, toda información gráfica se encuentra ordenada según las evaluaciones realizadas a los colaboradores en el primer semestre del año 2012. Nos enfocamos en 20 personas.

### 3.3.4 INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de la investigación se llevó a cabo una encuesta orientada a identificar los tipos y causas de bajo desempeño de los jefes y colaboradores.

### 3.3.5 TÉCNICAS

Para la realización de esta investigación se tomó como metodología un instrumento por cada empleado donde se describe:

- La calificación de desempeño obtenida en el primer semestre del año.
- Los factores de bajo desempeño en porcentaje.
- Las causas de bajo desempeño según orden de importancia.
- La recomendación de coaching a implementar por colaborador.

- Diagnóstico de los resultados y aplicación de las posibles soluciones.
- Propuesta de diseño de un plan de coaching.

Se realizaron entrevistas con la gerente de Talento Humano, sobre los problemas relacionados con el desempeño de los empleados dentro de la empresa, también sobre la reincidencia de errores, falta de motivación, desarrollo de las competencias y habilidades de los colaboradores.

### 3.3.6 PROCEDIMIENTOS

En los capítulos anteriores se presentaron los fundamentos teóricos y metodológicos entorno al proyecto de investigación, a partir de esto se procedió a aplicar las herramientas e instrumentos para obtener los resultados que se reflejan de la siguiente manera:

La cooperativa cuenta con diferentes filiales en la zona centro y sur del país, para fines de la investigación se tomó como muestra las oficinas situadas en Tegucigalpa, departamento de Francisco Morazán. Las personas que se tomaron para realizar dichas encuestas fueron según los resultados de la evaluación de desempeño los cuales su puntuación fue menor a 75%; en total fueron 20 personas las que se encuestaron. La Cooperativa cuenta con 168 empleados en total.

El problema de investigación se enfocó desde dos perspectivas, la perspectiva de los jefes para conocer como interpretan ellos el bajo desempeño del personal evaluado y la perspectiva del colaborador para ver cómo ellos interpretan su baja productividad en el trabajo. Para poder crear el instrumento se realizó una comparación con diversos autores en relación a los tipos y fuentes de mal desempeño, con el fin principal de determinar de dónde proviene el bajo desempeño; como resultado de la comparación se eligió el modelo de Luis Gómez, 2005, el cual se presenta a continuación:



## TIPOS DE BAJO DESEMPEÑO (MODELO DE LUIS GÓMEZ, 2005)

- Bajo desempeño por calidad o contenido del trabajo
- Bajo desempeño por cantidad o volumen del trabajo
- Bajo desempeño por eficacia interpersonal

Tabla 3. Modelo de Desempeño (Luis Gómez, 2005).

FUENTE DE BAJO DESEMPEÑO (MODELO DE LUIS GÓMEZ)	
Fuente de Mal Desempeño	Sub-Fuente
Falta de Capacidad	Habilidades Técnicas
	Habilidades Analíticas
	Habilidades Interpersonales Limitaciones Físicas
Falta de Motivación	Recompensa-Castigo
Por Condiciones del Entorno	Calidad de Materiales
	Calidad de Supervisión
	Mala Coordinación de Actividades
	Territorio de Ventas Difíciles

La estructura del instrumento se diseñó en base al modelo de Luis Gómez, tomando como referencia los 3 tipos y las 8 causas o fuentes definidas en el modelo de Luis Gómez, es así como los directivos y colaboradores de la empresa definieron las dimensiones del desempeño (toda la organización).

Tabla 4. Modelo base tomado para le realización del instrumento de investigación, según (Luis Gómez, 2005).

MODELO BASE	
Capacidad Técnica	1. No tiene el conocimiento técnico que requieren sus funciones
	2. Tiene conocimiento, pero le falta criterio técnico para hacer análisis necesarios en sus funciones.
Capacidad Física	3. Tiene limitaciones físicas específicas que le dificultan sus funciones.
Falta de Motivación	4. Las recompensas o consecuencias que recibe por su trabajo no son lo suficientemente significativas para el colaborador.
	5. Algunas de las funciones de su trabajo, parecen no gustarle lo suficiente.
Entorno/Materiales	6. No cuenta con los materiales, recursos o información necesaria de forma completa y/u oportuna.
Entorno/Calidad de Supervisión	7. No conoce con claridad los resultados que se esperan de su trabajo.
	8. No tiene a quien consultar cuando necesita ayuda.
	9. No pide ayuda a su autoridad cuando necesita ayuda.
Entorno/Organización del Trabajo	10. Tiene una carga de trabajo excesiva
Entorno/Relaciones	11. Conflictos en las relaciones con compañeros de trabajo, clientes o proveedores.
	12. Conflictos de tipo personal ajenos a la empresa y el trabajo.

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.4.1 FUENTES PRIMARIAS:

- Código de Trabajo
- Ley de Cooperativas de Honduras
- Bibliografía relacionada con el tema.
- Entrevistas con la Gerente de Talento Humano.
- Se realizó análisis mediante fuentes bibliográficas de estudios específicos en Honduras sobre el cooperativismo en Honduras.

#### 3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS:

- Libros de texto
- Artículos de revistas
- Biografías

### 3.5 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Limitantes: Solamente se dispuso de tres meses para efectuar el estudio (Abril-Julio).

No todas las cooperativas actuales utilizan el coaching como herramienta de mejora de desempeño.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1. TIPOS DE BAJO DESEMPEÑO SEGÚN PERSPECTIVA-JEFE

El gráfico detalla la distribución de los tipos de bajo desempeño según los jefes.

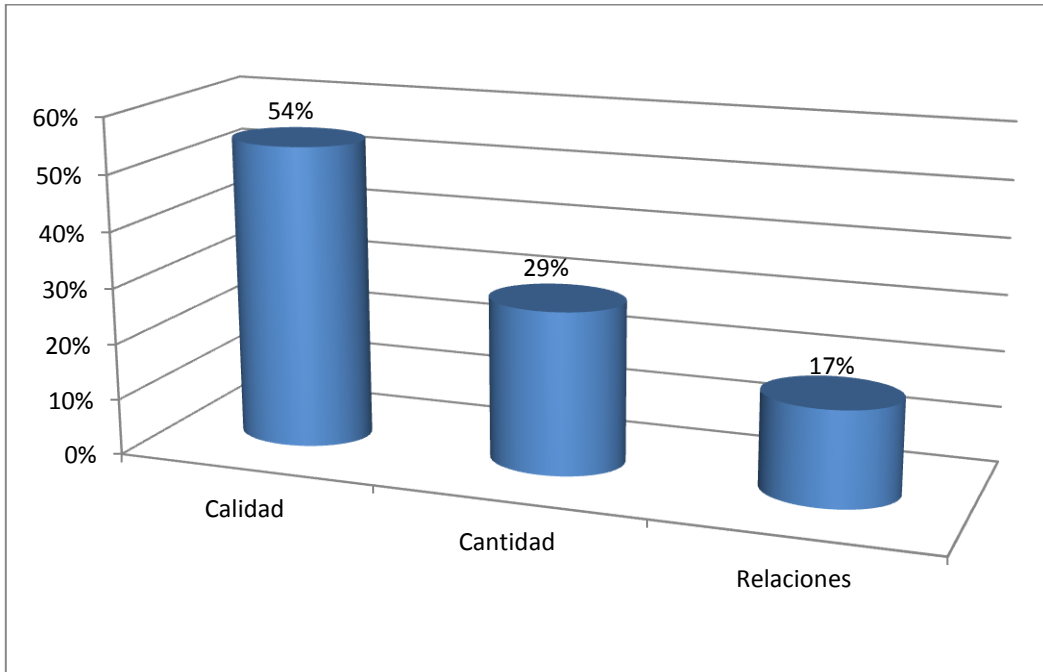


Figura 1. Definición de tipos de bajo desempeño.

Los hallazgos presentan una tendencia del 54% que según el jefe, la calidad es un factor trascendental en el desempeño de los colaboradores al momento de realizar su labor.

## 4.2 FUENTE DE BAJO DESEMPEÑO PERSPECTIVA -JEFE MODELO DE GÓMEZ POR SUBFUENTES

El gráfico detalla la distribución de las fuentes de bajo desempeño divididas en sub fuentes según los jefes:

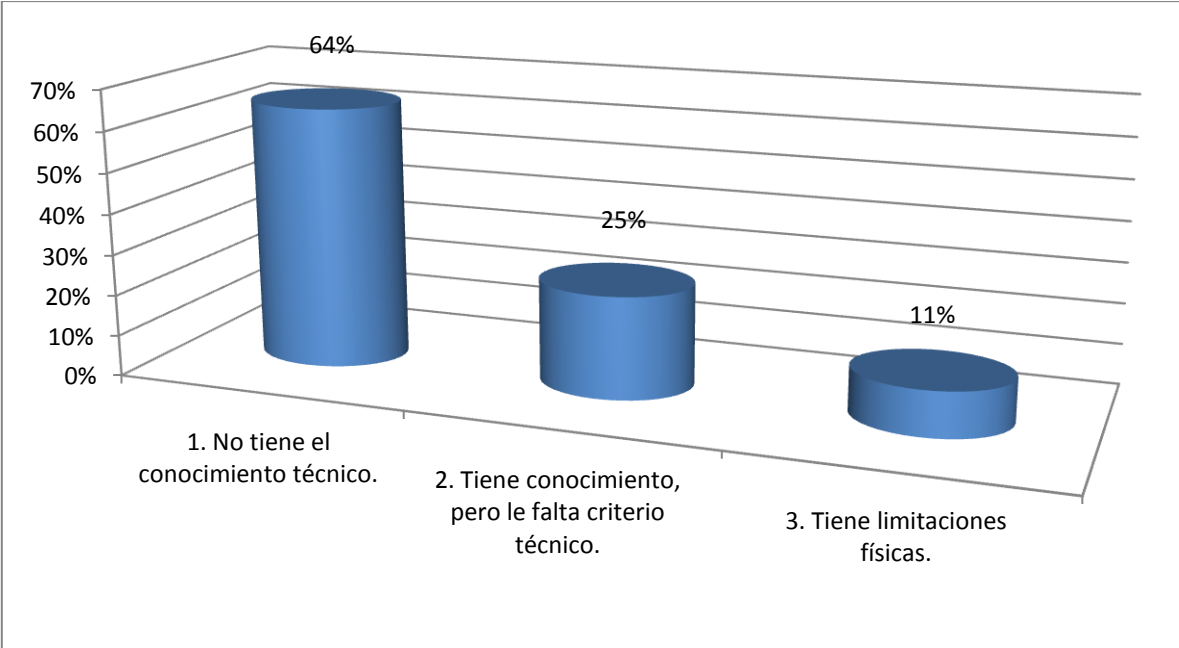


Figura 2. Capacidad fuente de bajo desempeño sub factores según jefe

Según la encuesta, de las preguntas número 1, 2 y 3 se encontró que el factor de no tener el conocimiento técnico necesario, afecta en el desempeño de los colaboradores según el jefe. En conclusión se dice que el jefe debe estar más a la par de su empleado para que cuente con el conocimiento técnico al momento de realizar un trabajo.

El gráfico detalla la distribución de las fuentes de bajo desempeño divididas en sub factores según los jefes:

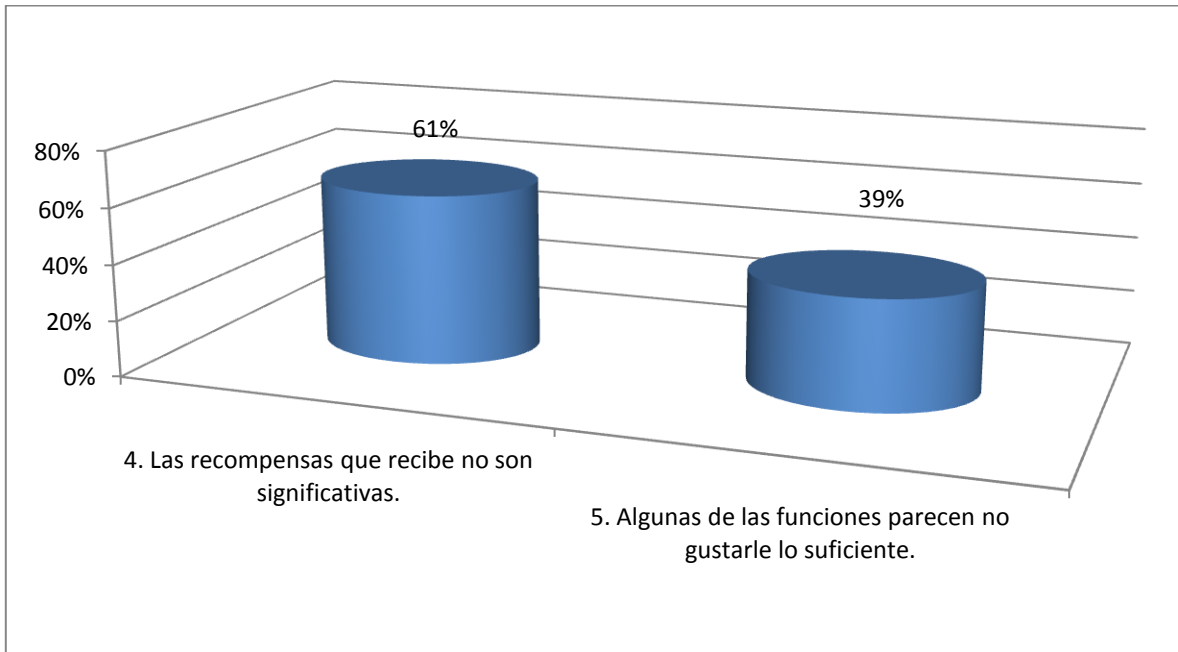


Figura 3. Motivación fuente de bajo desempeño sub factores según jefe.

Las preguntas número 4 y 5, nos presentan que el factor de no recibir recompensas significativas al momento de realizar un trabajo, provoca malestar y bajo rendimiento en el colaborador, según los jefes. Lo cual es necesario que motiven un poco más al empleado recompensándolo, no solo monetariamente.

El gráfico detalla la distribución de las fuentes de bajo desempeño divididas en sub factores según los jefes:

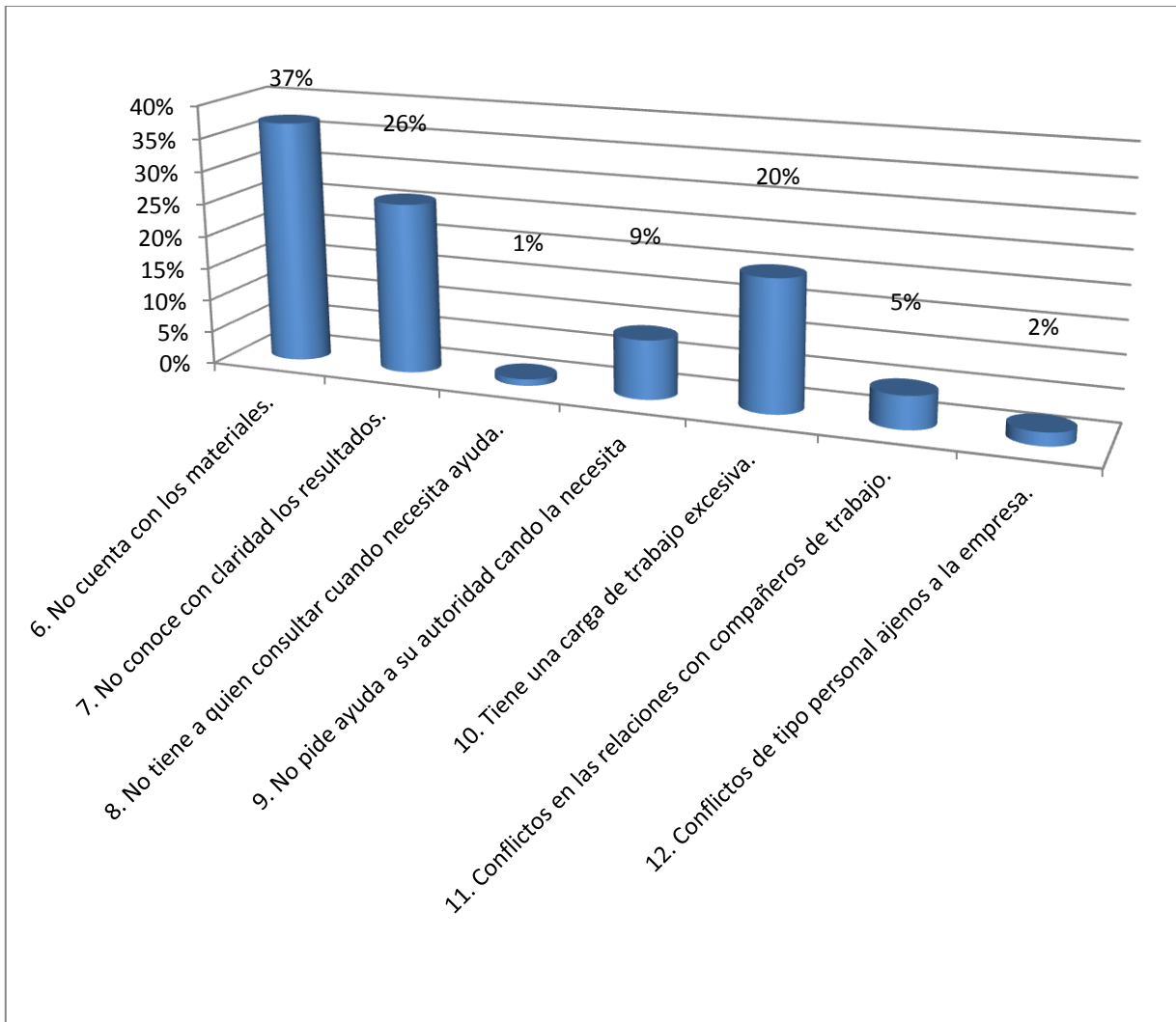


Figura 4. Contexto laboral fuente de bajo desempeño sub fuentes según jefe.

La figura indica que según las preguntas número 6 a la 12, se encuentra que el factor que más pesa es el de no contar con los materiales necesarios al momento de ejecutar un trabajo. Esto es según los jefes. Aquí vemos la importancia de poder contar con los recursos materiales necesarios, ya que de no ser así el rendimiento baja notablemente porque, si quieren un excelente trabajo, es necesario que proporcionen excelentes herramientas.

### 4.3 FUENTES DE BAJO DESEMPEÑO POR ORDEN DE IMPORTANCIA SEGÚN PERSPECTIVA -JEFE

El gráfico detalla la distribución de las 6 causas de bajo desempeño según el nivel de importancia por los jefes:

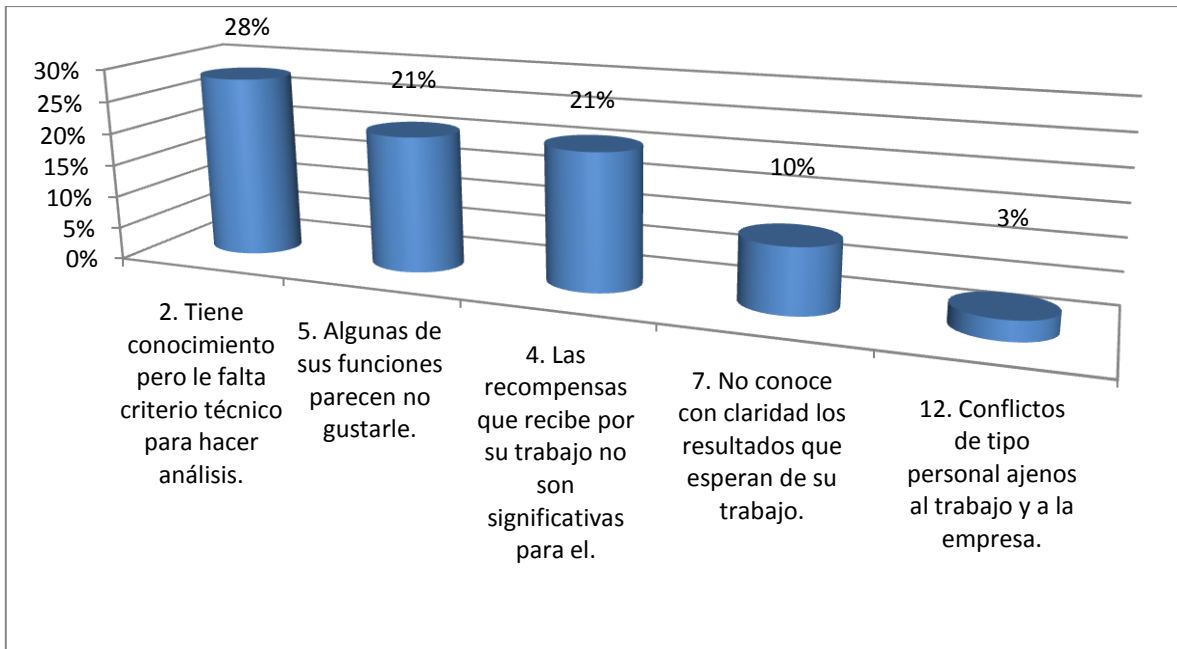


Figura 5. Fuentes de mal desempeño por orden de importancia según jefes.

Se encontró en el gráfico que por orden de importancia el tener conocimiento no es suficiente, ya que aparte de eso se necesita tener un criterio técnico para hacer análisis. Esto influye mucho en el desarrollo de un trabajo. Es necesario capacitar y entrenar al personal para poder obtener lo mejor de esa persona.



#### 4.4 TIPOS DE BAJO DESEMPEÑO SEGÚN PERSPECTIVA -COLABORADOR

El gráfico detalla la distribución de los tipos de bajo desempeño según el colaborador:

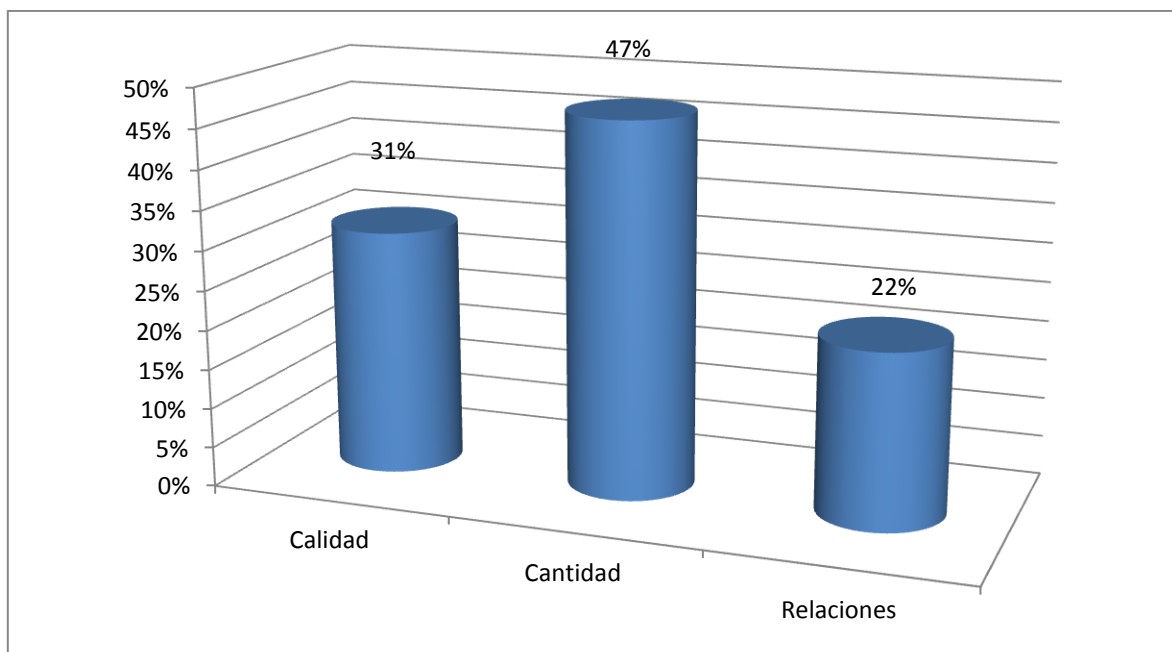


Figura 6. Tipos de bajo desempeño colaborador.

En la perspectiva del colaborador según los resultados obtenidos se concluyen que de los 21 casos de bajo desempeño estudiados el 47% es la cantidad, el 31% es la calidad y el 22% son las relaciones con otros. Esto muestra una tendencia que la mitad del porcentaje se lo llevó la característica de cantidad.

La cantidad de trabajo que tiene el colaborador, impide que su desempeño no sea el óptimo.

### 4.5 FUENTE DE BAJO DESEMPEÑO PERSPECTIVA-COLABORADOR SEGÚN EL MODELO DE GÓMEZ POR SUB FUENTES

El gráfico detalla la distribución de las fuentes de bajo desempeño divididas en sub fuentes según los colaboradores. En esta gráfica se observa el resultado de Capacidad.

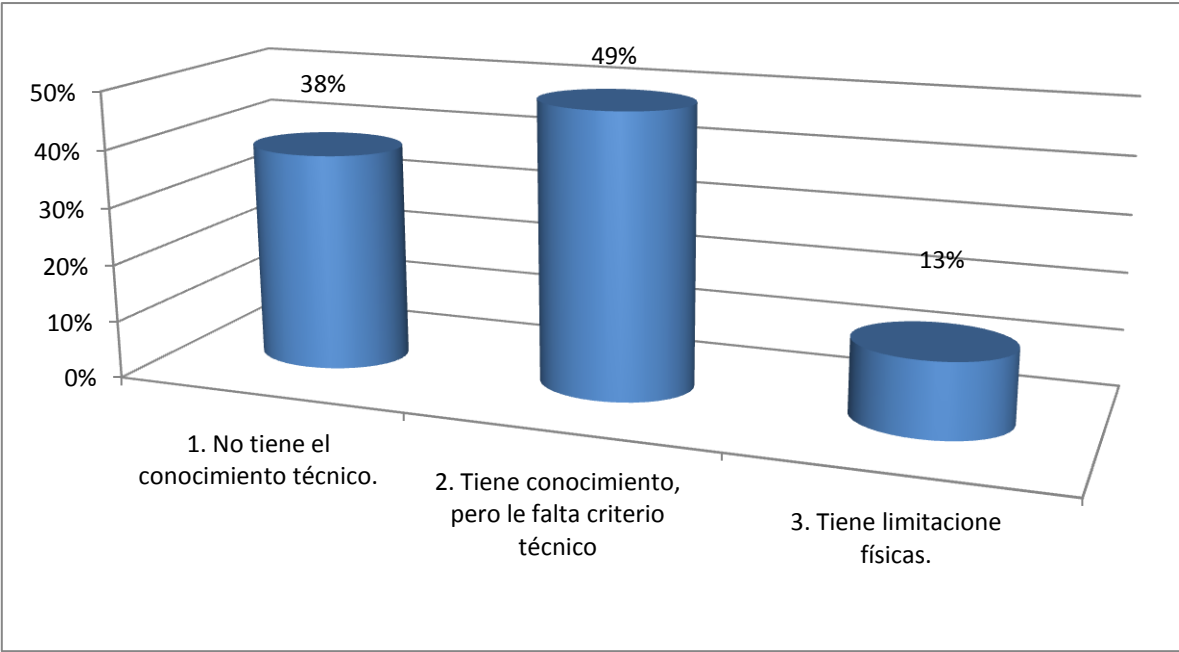


Figura 7. Capacidad de fuente de bajo desempeño sub factores según colaborador.

Según los resultados obtenidos, se muestra un 49% que según el colaborador no es suficiente solo con tener el conocimiento, sino también poder llevarlo a lo práctico y complementarlo con un criterio técnico, de esta forma poder hacer un trabajo de calidad. Es por ello que es muy importante que el Jefe vaya de la mano con el colaborador, que sea su entrenador y que si existen dudas, se puedan despejar.

El gráfico detalla la distribución de las fuentes de bajo desempeño divididas en sub fuentes según los colaboradores. En esta gráfica se observa el resultado de Motivación.

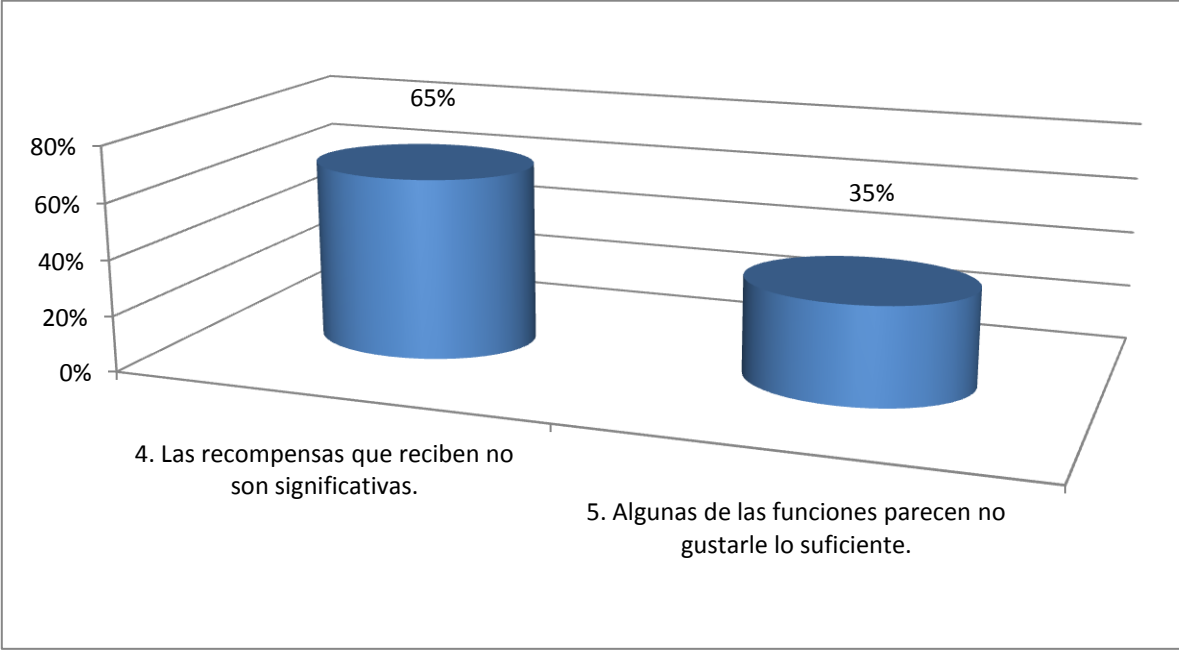


Figura 8. Motivación fuente de bajo desempeño sub factores según colaborador.

La Motivación como segunda fuente de mal desempeño en el trabajo se subdivide según la opinión de los colaboradores en lo siguiente: el 65% en las recompensas que reciben no son significativas, mientras que el 35% de los 21 casos estudiados opina que algunas de las funciones del trabajo parecen no gustarle lo suficiente.

El gráfico detalla la distribución de las fuentes de bajo desempeño divididas en sub fuentes según los colaboradores. En esta gráfica se observa el resultado de Contexto Laboral.

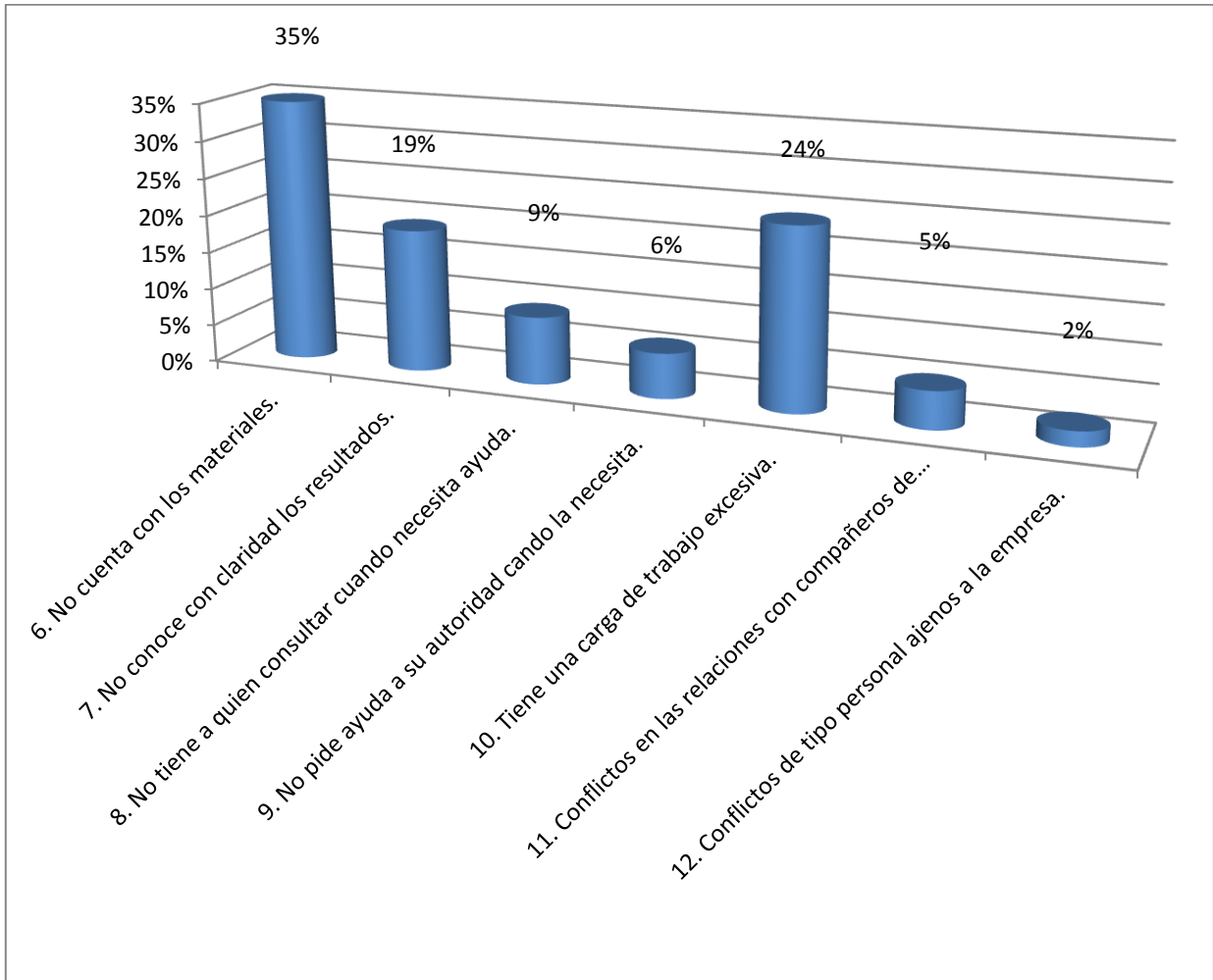


Figura 9. Contexto laboral fuentes de bajo desempeño- según Colaborador.

La imagen nos da a conocer que el porcentaje más alto lo obtuvo la pregunta número 9, el no contar con los materiales necesarios para hacer bien el trabajo. De igual forma el jefe y el colaborador están de acuerdo en esto, ya que para poder hacer un buen trabajo, se necesita de las herramientas adecuadas. Se concluye que la Institución debe enfocarse en brindarle mejores materiales al colaborador, para así obtener de ellos un mejor trabajo.

#### 4.6 FUENTES DE BAJO DESEMPEÑO POR ORDEN DE IMPORTANCIA SEGÚN PERSPECTIVA -COLABORADOR

El gráfico detalla la distribución de las causas de bajo desempeño según el nivel de importancia por los colaboradores:

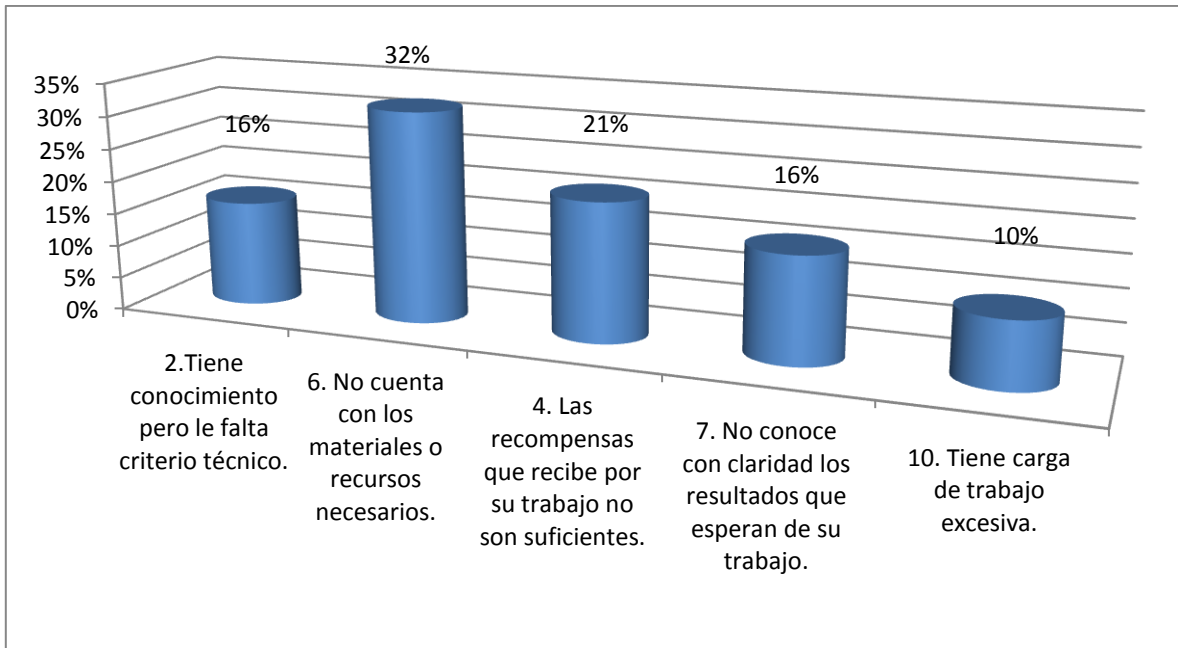


Figura 10. Causas de bajo desempeño colaborador.

Según el colaborador, la razón más importante por la cual ellos tienen un bajo desempeño en la ejecución de sus tareas, es porque las recompensas que reciben por su trabajo no son suficientes para mantenerlo motivado. Se debe prestar mucha atención a esto, ya que es algo que se ve en todas las empresas. Un colaborador no motivado, realizará tareas de baja calidad.

#### 4.7 PROMEDIO DE BAJO DESEMPEÑO- SEGÚN PUESTOS:

Tabla 5. Promedio de bajo desempeño según puestos.

Puestos	Promedio de Evaluación
Asesor de Crédito	<b>69%</b>
Jefe de Cumplimiento	<b>68%</b>
Asistente de Finanzas	<b>74%</b>
Auxiliar de Planilla	<b>70%</b>
Cajera	<b>69%</b>
Gerente de Créditos	<b>72%</b>
Auxiliar Contable	<b>68%</b>
Gerente Regional	<b>49%</b>
Guardia de Seguridad	<b>70%</b>
Oficial de T.H.	<b>70%</b>
Analista de Procesos	<b>67%</b>
Jefe de Mantenimiento	<b>67%</b>
Total General	<b>68%</b>

#### 4.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

##### 4.8.1 ANÁLISIS DE TIPOS DE MAL DESEMPEÑO SEGÚN PERSPECTIVA JEFE COLABORADOR

Según los resultados obtenidos, en las encuestas realizadas con los jefes y los colaboradores los tipos de bajo desempeño según el modelo de Luis Gómez, dentro de la organización son: Calidad o contenido del trabajo, Cantidad o Volumen de trabajo, La forma en que interactúa el colaborador con otros.

Asimismo podemos concluir que el 54% de los 21 casos de bajo desempeño según los jefes se atribuye a la calidad, el 29% de los casos según los jefes es a la cantidad de trabajo que realizan y el 17% de los casos según los jefes opina que corresponde a las relaciones con otros.

En la perspectiva del colaborador según los resultados obtenidos concluyen que de los 21 casos de bajo desempeño estudiados el 47% es la cantidad, el 31% es la calidad y el 22% son las relaciones con otros.

Analizando los resultados podemos decir que tanto el jefe como el colaborador no opinan lo mismo por lo cual el jefe determina que la causa del mal desempeño es la calidad o contenido del trabajo y el colaborador determina que es la cantidad o volumen de trabajo.

Por lo cual se deberá enfocar en disminuir la brecha que existe, es decir orientar el programa de coaching a disminuir estas tendencias para que tanto los jefes y colaboradores dichos puedan mejorar en relación a la calidad y cantidad de trabajo que deben realizar.

#### 4.8.2 ANÁLISIS DE FUENTES DIVIDIDAS EN SUB FUENTES DE MAL DESEMPEÑO SEGÚN JEFE VRS COLABORADOR

A continuación se analizan las fuentes divididas en sub fuentes según el modelo de (Luis Gómez, 2005):

La capacidad como una fuente inicial de mal desempeño en el trabajo se subdivide según la opinión de los jefes en lo siguiente; el 64% de los casos según los jefes opina que los individuos no tienen el conocimiento técnico que requieren sus funciones, el 25% de los 21 casos según los jefes, opina que tiene el conocimiento, pero le falta criterio técnico para hacer análisis en sus funciones, y el 11% de los casos según los jefes opina que tiene limitaciones físicas específicas que le dificultan sus funciones.

En la perspectiva del colaborador difiere en relación a que el 49% de los casos según los colaboradores opina que tiene conocimiento, pero le falta criterio técnico para hacer análisis necesarios en sus funciones, el 38% de los casos según los colaboradores opina que no tiene conocimiento técnico que requieren sus funciones, y el 13% opina que tiene limitaciones físicas para realizar su trabajo.

La Motivación como segunda fuente de mal desempeño en el trabajo se subdivide según la opinión de los jefes en lo siguiente: el 61% en relación a los 21 casos según los jefes se atribuye a que las recompensas o consecuencias que recibe el trabajador no son significativas, mientras que el 39% de los 21 casos según los jefes opina que algunas de las funciones del trabajo parecen no gustarle lo suficiente.

En relación con la perspectiva del colaborador el 65% de los 21 casos según los colaboradores opina que las recompensas o consecuencias que reciben por su trabajo no son significativas, y el 35% de los 21 casos según los colaboradores opina que algunas de las funciones del trabajo que realizan parecen no gustarle lo suficiente.

Por lo cual según este resultado se concluye que la organización necesita mejorar los beneficios que le brinda al trabajador para que se logre una motivación orientada a que los mismos realicen mejor su trabajo.

Contexto Laboral como tercera fuente de mal desempeño en el trabajo se divide según la opinión de los jefes en lo siguiente: de los 21 casos estudiados según los jefes el 37% de los colaboradores no cuentan con los recursos materiales necesarios para realizar bien su trabajo, el 26% no conoce con claridad los resultados que se esperan de su trabajo, el 20% de los 21 casos según el jefe opina que tiene una carga de trabajo excesiva, el 9% según los 21 casos según el jefe opina que no piden ayuda, el 5% de los 21 casos según la perspectiva de los jefes opina que se debe a conflictos en las relaciones con compañeros de trabajo, clientes o proveedores y el 2% de los 21 casos según la perspectiva de los jefes opina que se debe a conflictos de tipo personal ajenos a la empresa y el trabajo.

En relación con la perspectiva del colaborador, el 35% de los 21 casos según los colaboradores opina que no cuentan con los recursos materiales



necesarios para realizar bien su trabajo, el 24% de los 21 casos según el colaborador opinan que tienen una carga de trabajo excesiva, el 19% de los 21 casos según los colaboradores opinan que no conocen con claridad los resultados que se esperan de su trabajo, el 9% de los casos 21 según los colaboradores opina que no tienen a quien consultar cuando necesita ayuda, el 6% de los 21 casos según los colaboradores opina que no pide ayuda a su autoridad cuando lo necesita, el 5% de los 21 casos de los colaboradores opina que se debe a conflictos en las relaciones con compañeros de trabajo, clientes o proveedores, y el 2% de los 21 casos de los colaboradores opina que se debe a conflictos de tipo personal ajenos a la empresa y el trabajo.

Según la comparación de jefe y colaborador podemos concluir que los empleados no cuentan con los recursos materiales necesarios siendo este el factor que más influye en la mala realización del trabajo para los jefes, en segundo lugar para el jefe se compara que los colaboradores no conocen con claridad los resultados que se esperan de su trabajo, y para el colaborar es la carga de trabajo excesiva que realiza siendo esa una sub fuente determinante en la realización del trabajo.

#### 4.8.3 ANÁLISIS DE FUENTES DE MAL DESEMPEÑO POR ORDEN DE IMPORTANCIA SEGÚN JEFE-COLABORADOR

Una vez identificada la fuente de bajo desempeño de mayor elección por parte de los jefes y colaboradores en relación a los 21 casos estudiados, es así como se identifican las sub fuentes determinadas por el modelo de Luis Gómez, con la finalidad de hacer una posterior evaluación a las fuentes de bajo desempeño.

Como se mencionó en el capítulo de metodología, para efectos del presente trabajo se adoptaron los niveles establecidos por Gómez, utilizando un rango del 1 al 6, siendo 1 bajo y 6 de mayor importancia lo que se muestra a continuación, las causas definidas por los colaboradores.

Según la opinión de los jefes es lo siguiente: En relación a los 21 casos estudiados según los jefes, El 28% opina que tiene conocimiento pero le falta criterio técnico, el 21% opina que algunas de sus funciones parecen no gustarle, y el otro 21% opina que las recompensas materiales no son lo suficiente, el 17% opina que tienen una carga de trabajo excesiva, el 10% de los 21 casos según los jefes opina que no conoce con claridad los resultados y el 3% de los 21 casos según los jefes opina que los conflictos de tipo personal ajenos al trabajo y a la empresa constituyen una sub fuente de mal desempeño.

En relación con la perspectiva del colaborador el 32% de los 21 casos según el colaborador opina que no cuentan con los recursos materiales necesarios para realizar bien su trabajo, el 21% según los 21 casos estudiados en relación al colaborador opina que las recompensas materiales no son lo suficientemente significativas para poder realizar su trabajo, el 16% de los 21 casos estudiados según la perspectiva de colaborador opina que tienen conocimiento pero le falta criterio para realizar bien su trabajo, otro 16% opina que no conoce con claridad los resultados que se esperan de su trabajo, el 10% opina que tiene una carga excesiva de trabajo, y el 5% restante según los 21 casos estudiados según los colaboradores opinan que parece no gustarle algunas de sus funciones.

Por lo cual se concluye que el modelo de coaching debe ir orientado a las fuentes que se describen anteriormente, es decir, a desarrollar en los colaboradores sus habilidades en la mejora de sus capacidades analíticas, desarrollo del autocontrol y mayor capacidad para desenvolverse en sus puestos de trabajo.

El promedio de bajo desempeño por puesto nos refleja que tanto a nivel, operativo, administrativo y gerencial el porcentaje de bajo desempeño está en una escala similar es decir el promedio de calificación tanto para jefes como

colaboradores es de un 68%, por lo que la organización debe tomar medidas prontas de solución en relación a brindar la disponibilidad de recursos que los empleados establecen como fuentes de mal desempeño.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

La primera causa de bajo desempeño desde la perspectiva de jefes es la calidad o contenido de trabajo la segunda causa desde la perspectiva de los colaboradores es la cantidad o volumen de trabajo.

Hay una incongruencia entre la percepción principal de bajo desempeño entre lo que piensan los jefes y lo que piensan los empleados la insatisfacción de los jefes es respecto a la calidad del trabajo, los colaboradores piensan que sus jefes están insatisfechos con la cantidad del trabajo.

Se determinaron las sub fuentes predominantes de bajo desempeño por orden de importancia siendo que en la mayoría de los casos las personas tienen el conocimiento pero no poseen criterio técnico para hacer análisis de sus funciones, no cuentan con los recursos materiales para desarrollar bien su trabajo, sumado a ello las recompensas que reciben por hacer su trabajo no son significativas, no conocen con claridad los resultados que se esperan de su trabajo y en algunos casos la carga de trabajo excesiva que realizan.

El coaching como herramienta de mejora de desempeño no resolverá todos los problemas de baja productividad ya que según los resultados arrojados por las encuestas aplicadas algunos empleados necesitan que la organización les brinde las herramientas y recursos materiales necesarios para realizar bien su trabajo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Deben hacerse actividades de clarificación entre jefes y colaboradores para que ellos puedan igualar sus criterios respecto a las causas de bajo desempeño.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Honduras Limitada deberá evaluar su capacidad instalada, el mobiliario, equipo y las herramientas de trabajo, asimismo deberá revisar sus sistemas de compensación orientados a mejorar los beneficios en función de mejora para los colaboradores.

Se recomienda orientar el programa de coaching al desarrollo del conocimiento y habilidades técnicas, tomando para ello un programa de coach compartido donde el experto junto con personal de alto desempeño dentro de la cooperativa pueda ayudarle a aquellos participantes que muestren problemas en relación al pobre desarrollo de sus habilidades y capacidades técnicas.

Para disminuir las brechas existentes por parte de los jefes y los colaboradores en relación a la baja productividad se recomienda revisar los procedimientos de entrenamiento, asociados a los problemas de capacidad técnica y criterio técnico ya que estos problemas constituyen una diferencia clara en relación al bajo desempeño de los colaboradores.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **RPROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE DESEMPEÑO**

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente programa tiene como finalidad ayudar a mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de los colaboradores en la ejecución de sus labores diarias. Apostando al Talento Humano y sus capacidades de emprendimiento, dirección, control de la organización y su entorno.

Es por esto que la Alta Gerencia ha aprobado el aplicar un programa de coaching como herramienta de mejora de desempeño. Buscando de igual forma metodologías dinámicas, participativas y prácticas, con la finalidad de operar todas sus áreas, conociendo su situación interna y externa, con el propósito de generar una cultura organizacional clara y sencilla con un clima laboral adecuado y consolidado en las condiciones de trabajo, para la obtención de resultados positivos.

El coaching se aplicará de forma individual por orden de departamento.

## 6.1 PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE DESEMPEÑO

Como resultado del proyecto y lo expuesto en los capítulos anteriores, quedó establecido por los directivos de La Cooperativa Educadores de Honduras Limitada su aceptación para el desarrollo de la investigación, los cuales mostraron interés por implantar una nueva herramienta de mejora de desempeño para una eficiente administración del talento humano.

Para lo cual cabe detallar el proceso que se sigue en la implementación de dicha herramienta la cual inicia con un programa piloto de coaching a la par de este se implementa un programa de fortalecimiento de capacidades técnicas y un programa de adecuación del contexto laboral en los cuales la alta gerencia está comprometida a brindar su apoyo en la realización y seguimiento de dichos programas. Estos dos programas vendrán a ayudar a las necesidades de los empleados en función de lograr el enriquecimiento de sus capacidades junto al programa de coaching como herramienta de mejora.

Se inicia con un programa piloto de coaching, ya que la organización no cuenta con los recursos financieros necesarios para poder implementarlo con todo el personal de la organización de inicio, este programa piloto de coaching tiene una duración de 6 meses como primera etapa de ejecución con el personal seleccionado, como segunda etapa se implementa el programa con el personal de la zona centro y como tercera etapa se implementa el programa con el personal de la zona sur.

## 6.2 FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING

Partiendo de lo anterior es como se elaboró la estrategia de ejecución del proyecto unificando criterios y definiendo lo que la empresa necesitaba con el aporte que les dejará el proyecto de investigación, se detalla a continuación las fases del mismo:

Tabla 6. Fases del programa de Coaching

	Fase I. Programa de Fortalecimiento de Capacidad Técnica	Fase II. Programa de Adecuación del Contexto Laboral	Fase III. Programa Piloto de Coaching Inicial
PROCESO	Levantamiento inicial de información, según los resultados del instrumento de recolección de información (señalando áreas de bajo desempeño).	-Sensibilización y difusión del proyecto. -Entrevistas con responsables de departamentos (facilitar herramientas mínimas de trabajo).	-Trabajo con expertos y directivos. -Análisis funcional del personal al iniciar al programa de coaching
FECHA DE REALIZACIÓN	01/01/2015	01/06/2015	01/10/2015

Con la presentación del proyecto con los directivos, se establece la delimitación de la investigación, indicando que solo se brinda un aporte en el desarrollo de las habilidades y competencias personales, seleccionado programa piloto de coaching inicial, la cual es tomada como referencia para una posterior implementación por parte de la empresa.

#### FASE I PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD TÉCNICA

Este programa ya se lleva a cabo en la cooperativa, su finalidad básica es buscar constantemente el mejoramiento del personal para garantizar una mayor eficiencia en la producción y la realización de los procesos de la organización.

Toda acción de capacitación que se desarrolla en la organización para los empleados está orientada a mejorar la eficiencia actual en un puesto de trabajo o preparar al empleado para que pueda ocupar una nueva posición en el futuro.



Anualmente y bajo la responsabilidad de la unidad (Gestión del Talento Humano) se realiza la detección de necesidades de capacitación del personal para lo que cuenta con la colaboración de las diferentes áreas quienes suministran la información sobre el desempeño y conducta de sus subalternos.

En base a las necesidades de capacitación detectadas, la unidad de gestión del talento humano coordinadas con la alta dirección, llegan al acuerdo de elaborar un plan de capacitación anual, por lo cual en esta fase se inicia a darle seguimiento para fortalecer las capacidades y darle mayor conocimiento a los 21 colaboradores que reflejan bajo desempeño en la cooperativa.

Las brechas técnicas que sean influenciables a través del coaching, son identificadas y remitidas al programa de coaching, seleccionados los grupos temáticos e identificando posibles coachs técnicos dentro de la cooperativa.

Es decir que se solicita ayuda a colaboradores con alto desempeño para que puedan acompañar al coach experto en relación con apoyar a las personas donde el diagnóstico de bajo desempeño está ligado a la falta de criterio e identificar las capacidades técnicas de los participantes al programa. Asimismo puedan tener conocimiento en su trabajo y disminuir las brechas de mal desempeño con la ayuda de los posibles coachs técnicos.

## FASE II PROGRAMA DE ADECUACION DEL CONTEXTO LABORAL

En esta fase se procede a diagnosticar por áreas las necesidades físicas y materiales que deben contar los 21 colaboradores con problemas de bajo desempeño.

La cooperativa les brinda a los empleados todos los recursos que este necesite para mejorar el desempeño de su trabajo proporcionándole lo siguiente:



Figura 11. Dimensiones del contexto laboral.

### FASE III PROGRAMA PILOTO INICIAL DE COACHING

Este programa se desarrollará de la siguiente manera:

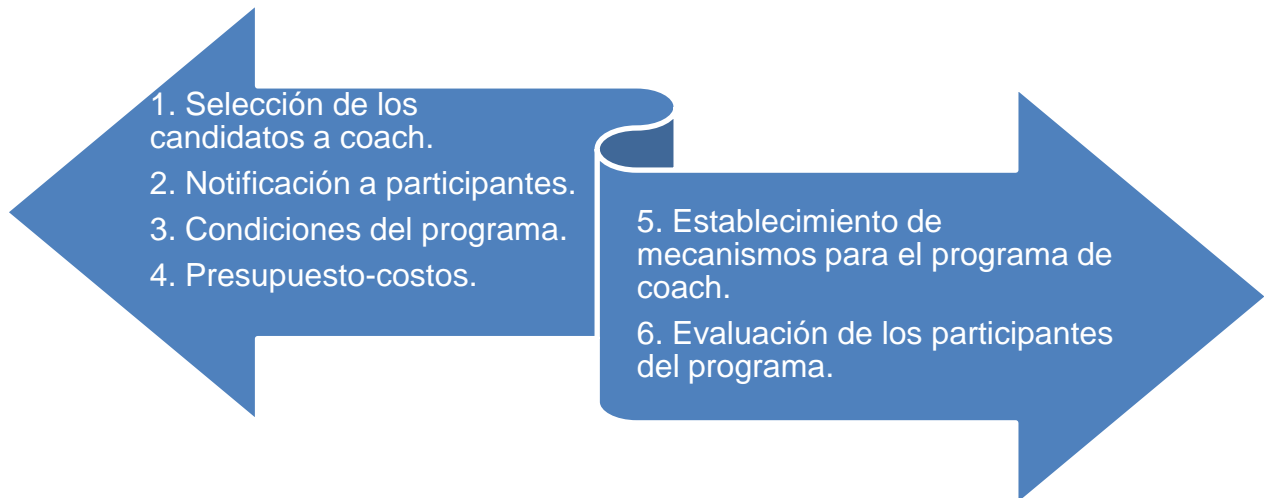


Figura 12. Pasos programa de coaching piloto inicial.

### 1. Selección de los candidatos a coach

Se inicia con 15 participantes ya seleccionados siendo personas de nivel operativo, gerencial, y de nivel administrativo. Tomados como personal con bajo desempeño cuyos problemas identificados son aptos para ser abordados mediante el coaching.

A continuación se enlistan los participantes al programa con la recomendación puntual de que el coaching experto, deberá enfocar la problemática puntual relacionada con cada uno de manera específica.

Tabla 7. Recomendación de Coaching por Empleado según Diagnóstico

		Jefe	Colaborador	
No.	Colaborador	Necesidad a ser atendida:	Necesidad a ser atendida:	Recomendación de Coaching
1	EMPLEADO 1	Motivación	Capacidad	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas, la motivación y desarrollo de sus capacidades intelectuales.
		Capacidad		
2	EMPLEADO 2	Capacidad	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas, la motivación, mejora de las relaciones interpersonales.
		Contexto Laboral	Motivación	
3	EMPLEADO 3	Motivación	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas, la motivación, mejora de las relaciones interpersonales.
		Contexto Laboral	Capacidad	
4	EMPLEADO 4	Capacidad	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas y capacidades intelectuales.
			Motivación	
5	EMPLEADO 5	Contexto Laboral	Motivación	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas, la motivación y al desarrollo de capacidades intelectuales.
		Motivación	Contexto Laboral	
6	EMPLEADO 6	Capacidad	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas y a la motivación.
		Motivación	Motivación	
7	EMPLEADO 7	Capacidad	Capacidad	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas, la motivación y al desarrollo de capacidades intelectuales.
		Contexto Laboral	Motivación	

8	EMPLEADO 8	Contexto Laboral	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas, la motivación y al desarrollo de capacidades intelectuales.
		Capacidad	Motivación	
		Motivación		
9	EMPLEADO 9	Contexto Laboral	Motivación	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas, la motivación y al desarrollo de capacidades intelectuales.
		Capacidad	Contexto Laboral	
10	EMPLEADO 10	Contexto Laboral	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas y al desarrollo de capacidades intelectuales.
		Capacidad	Capacidad	
11	EMPLEADO 11	Contexto Laboral	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching a la motivación.
		Motivación	Motivación	
12	EMPLEADO 12	Motivación	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching a la motivación.
		Contexto Laboral	Motivación	
13	EMPLEADO 13	Capacidad	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching a la motivación, capacidades y habilidades técnicas.
		Contexto Laboral	Motivación	
		Motivación		
14	EMPLEADO 14	Capacidad	Contexto Laboral	Se recomienda enfocar el programa de coaching al desarrollo de habilidades técnicas y capacidades intelectuales.
		Contexto Laboral	Capacidad	
		Motivación		
15	EMPLEADO 15	Capacidad	Motivación	Se recomienda enfocar el programa de coaching a la motivación.
		Motivación	Contexto Laboral	

## 2. Notificación a participantes

En este paso se les notifica a los participantes que inician con el programa de coaching.

### 3. Condiciones del programa piloto inicial de coaching.

Este programa tiene una duración de 6 meses, se realiza en las instalaciones de la cooperativa en La Oficina Principal, ubicada en el Bulevard Suyapa por ser un lugar de fácil acceso para el personal de inicio. La aplicación del coaching es en forma individual.

### 4. Presupuesto - Costos

Para el inicio del programa se debe realizar la elección del coach, el cual debe ser una persona experta en el tema, pues por ser una herramienta de mejora innovadora en el país no se cuenta con instituciones o centros que puedan brindar este tipo de programa de manera personalizada.

El coach cobra L. 550.00 por cada hora de sesión con el colaborador. La relación de costos es la siguiente:

$550 \times 15 \text{ participantes} = 8,250.00 \times 24 \text{ semanas que dura el programa} =$   
L. 198,000.00 Inversión Inicial.

Para ello se firma un contrato por seis meses que es la duración del programa piloto de coaching.

### 5. Establecimiento de los mecanismos para el programa piloto inicial de coaching

Este programa se realiza de la siguiente manera:

- Se acondiciona un lugar, dentro de la organización totalmente alejado del ruido o factores de distracción para el participante, donde no haya teléfono y sea un lugar agradable para que el empleado se sienta seguro y confiado de poder transmitir al coach sus limitaciones y dificultades, según se explica en el capítulo 2.
- Cada participante toma una sesión de 1 hora a la semana, se solicita al coach seleccionado un programa in-situ. Se detalla a continuación el programa por semana para cada participante:

Tabla 8. Distribución de sesiones por participantes al mes

Hora a la semana	Lunes	Martes	Miércoles
9:00 A.M. A 10:00 A.M.	EMPLEADO 1	EMPLEADO 6	EMPLEADO 11
10:10 A.M. A 11:10 A.M.	EMPLEADO 2	EMPLEADO 7	EMPLEADO 12
11:20 A.M. A 12:20 P.M.	EMPLEADO 3	EMPLEADO 8	EMPLEADO 13
1:00 P.M. A 2:00 P.M.	EMPLEADO 4	EMPLEADO 9	EMPLEADO 14
2:10 P.M. A 3:10 P.M.	EMPLEADO 5	EMPLEADO 10	EMPLEADO 15

Cada participante recibe 24 sesiones, en los 6 meses que dura el programa con el coach experto.

- El proceso de cada sesión consiste en la realización de las sesiones como se señala al inicio de este capítulo según (Carriel, 2010), por ser este un programa de acompañamiento, el coach o experto valida los procedimientos que a su juicio serán los mejores con cada uno de los participantes. De igual forma diseña acciones que le sirven para comunicarse. Como el envío de mensajes de texto para mantener una conexión que genera el logro de los objetivos por cada uno de los participantes.
- Dejando claro que lo que el experto hace con cada uno de ellos es de una manera confidencial, pudiendo la institución solicitar reportes de llegadas, en el proceso de acompañamiento individual.

#### 6. Evaluación de los participantes del programa piloto inicial de coaching

La evaluación de cada participante se realiza de la siguiente manera:

Después de haber terminado los 6 meses que dura el programa piloto inicial de coaching, se aplica de nuevo lo siguiente:

- La evaluación de desempeño
- El diagnóstico de causas y factores de bajo desempeño
- Entrevista individualizada con cada participante.

Todo esto con el fin de obtener un nuevo diagnóstico, que sirve para conocer si los programas de coaching han funcionado desde el punto de vista de la organización

y así realizar un informe para iniciar con las siguientes etapas del programa de coaching, como ser, realizarlo a nivel de la zona centro y posteriormente con el personal de la zona sur.

Cabe destacar que el programa de coaching piloto inicial está conectado a las causas y factores de bajo desempeño que a lo largo de la investigación se pudieron detectar. Tanto en la perspectiva de jefes, como en la perspectiva de colaboradores. Siendo de suma importancia para el coach, quien es el encargado de trabajar con cada uno de los participantes. Encargado también de priorizar las áreas de mayor dificultad tanto de manera personal como profesional.

Se centra en reducir los tipos y fuentes que se seleccionaron por orden de importancia según jefes y colaboradores los cuales se mencionan en el capítulo IV.

### 6.3 OTRAS ACCIONES ADICIONALES AL COACHING

Debido a que no toda la problemática de bajo desempeño puede solucionarse directamente con el coaching y en función de que no todos los empleados se les debe atender problemas de capacidad y habilidades técnicas, se muestra a continuación los individuos que deberá revisarse por el jefe, asimismo explicarle al empleado por qué su salario o su nivel de compensación está ligado al nivel de desempeño que realiza, de igual manera por qué la falta de recursos materiales influyen en la baja productividad, explicándole que la organización revisa las necesidades materiales y la disponibilidad de los recursos en relación a proveer y mejorar las condiciones físicas para brindarle las herramientas necesarias.

Tabla 9. Otras acciones adicionales al Coaching

		Jefe	Colaborador	
No.	Colaborador	Necesidad a ser atendida:	Necesidad a ser atendida:	Recomendación de Coaching
1	EMPLEADO 1	No cuenta con los materiales/recursos	No cuenta con los materiales/recursos	Se recomienda revisar el contexto laboral, específicamente los recursos materiales y físicos. Asimismo el sistema de beneficios y compensaciones de manera específica.
		Las recompensas o consecuencias no son significativas.	Las recompensas o consecuencias no son significativas.	
2	EMPLEADO 2	No cuenta con los materiales/recursos	No cuenta con los materiales/recursos	Se recomienda revisar el contexto laboral, específicamente los recursos materiales y físicos. Asimismo el sistema de beneficios y compensaciones de manera específica.
		No conoce con claridad los resultados	Las recompensas o consecuencias no son significativas.	
3	EMPLEADO 3	No cuenta con los materiales/recursos	No cuenta con los materiales/recursos	Se recomienda revisar el contexto laboral, específicamente los recursos materiales y físicos. Asimismo el sistema de beneficios y compensaciones de manera específica.
			No conoce con claridad los resultados	
4	EMPLEADO 4	No cuenta con los materiales/recursos	No cuenta con los materiales/recursos	Se recomienda revisar el contexto laboral, específicamente los recursos materiales y físicos. Asimismo el sistema de beneficios y compensaciones de manera específica.
		Las recompensas o consecuencias no son significativas.		
5	EMPLEADO 5	No conoce con claridad los resultados	No cuenta con los materiales/recursos	Se recomienda revisar el contexto laboral, específicamente los recursos materiales y físicos. Asimismo el sistema de beneficios y compensaciones de manera específica.
6	EMPLEADO 6	Las recompensas o consecuencias no son significativas.	No cuenta con los materiales/recursos	Se recomienda revisar el contexto laboral, específicamente los recursos materiales y físicos. Asimismo el sistema de beneficios y compensaciones de manera específica.
		No cuenta con los materiales/recursos	No conoce con claridad los resultados	



## BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, Snell, Sherman (2001) Administración de Recursos Humanos.
- Calderón. (2012). Dele la bienvenida al coaching - Diario El Herald de Honduras. Recuperado 10 de febrero de 2014, a partir de <http://www.elheraldo.hn/Publicaciones/Suplementos/Empleos/El-coaching/Dele-la-bienvenida-al-coaching>
- Caperán, José Ángel y Juan Pablo Villa. (2010) Manual de Coaching, editorial PROFIT.
- Cardona, Aldo (1979) Las Cooperativas en Honduras N. 65, Honduras.
- Carriel, Javier (2010) Coaching, editorial EMPRENDEDOR.
- Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas. (2003) editorial IBERICA
- Caby, Coaching Gerencial. (2004) GestioPolis.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Honduras Limitada (COACEHL), (2012) Manual de Inducción: Personal de Recién Ingreso.
- Chiavenato, Idalberto (2005) Administración de Recursos Humanos.
- Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos.
- David A. Whetten, Kim Cameron (2005) Desarrollo de Habilidades Directivas pág. 242-260.
- Merriam-Webster (10ª ed.).(1993). Diccionario Colegiado Springfield, MA: Merriam-Webster".
- Merriam-Webster (10ª ed.).(2001). Diccionario Colegiado Springfield, MA: Merriam-Webster".
- George T. Milkovich, John W. Boudreau (2002) Dirección y Administración de Recursos Humanos.
- PERRY, ZEUS. Guía Completa de Coaching en el Trabajo. (2002). S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Román, Manuel Fernández (2008) Liderazgo y Coaching.
- Luis Gómez, David Balking (2005) Gestión de Recursos Humanos.

- Muradep, Lidia. (2009). Coaching para la transformación personal. Editorial GRANICA.
- Payeras, Joan. (2004). Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados.
- Sampieri, Roberto Hernández (2007) Metodología de la Investigación.
- Sánchez, María Luisa Niño (2004): Diagnóstico del movimiento cooperativo hondureño, N. 34. Honduras.
- Siegens, Saint (2001) Honduras Cooperativa.
- Thomas C. Kinnear, James R. Taylor (1993) Investigación de Mercados.

# ANEXOS

ANEXO 1. Ficha por cada empleado según tipo y fuente de bajo desempeño

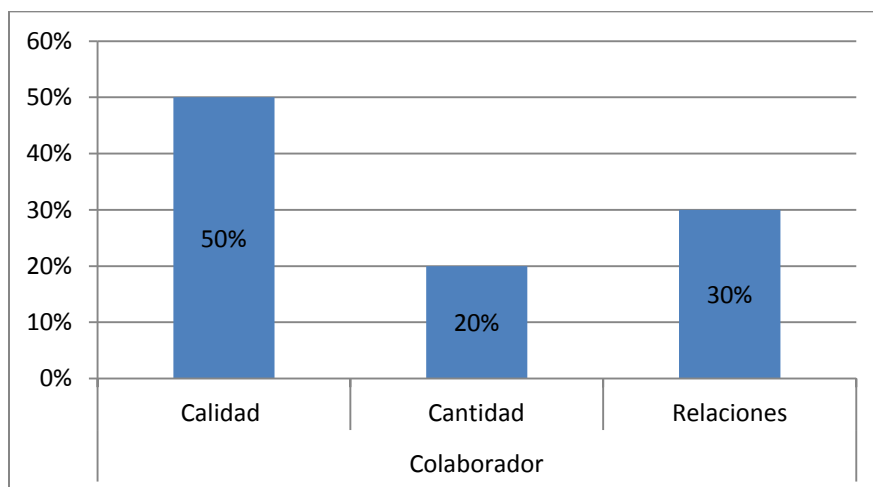
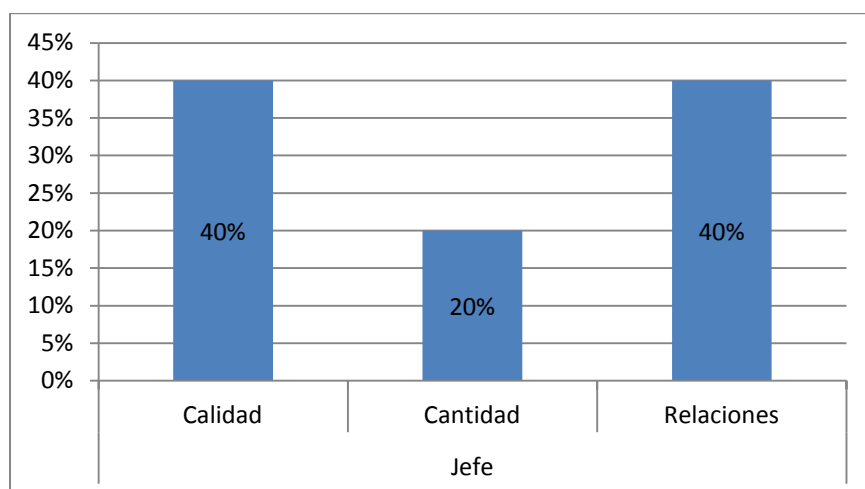
EMPLEADO 1

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Jefe de Cumplimiento

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente General	74%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	20%	40%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
50%	20%	30%



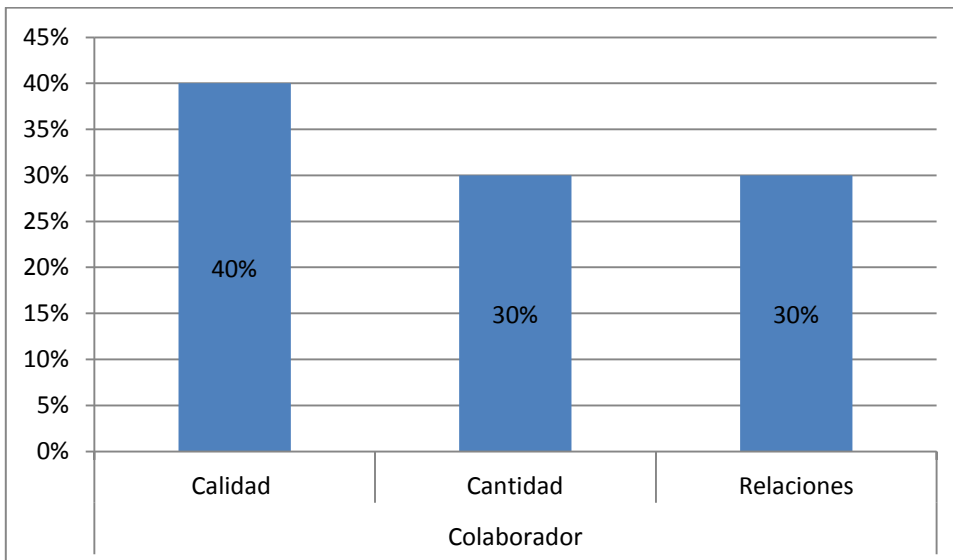
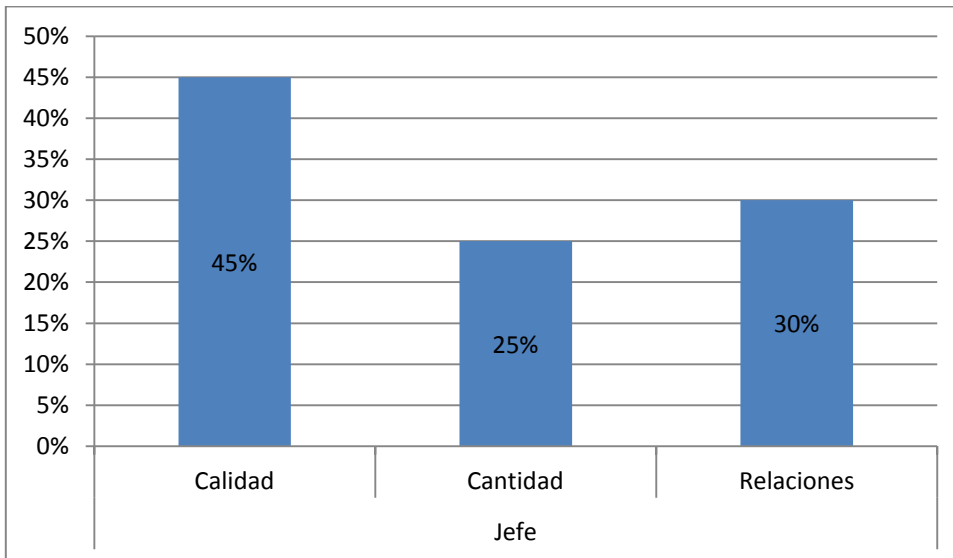
## EMPLEADO 2

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Asesor de Crédito

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente de Crédito	68%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
45%	25%	30%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	30%	30%



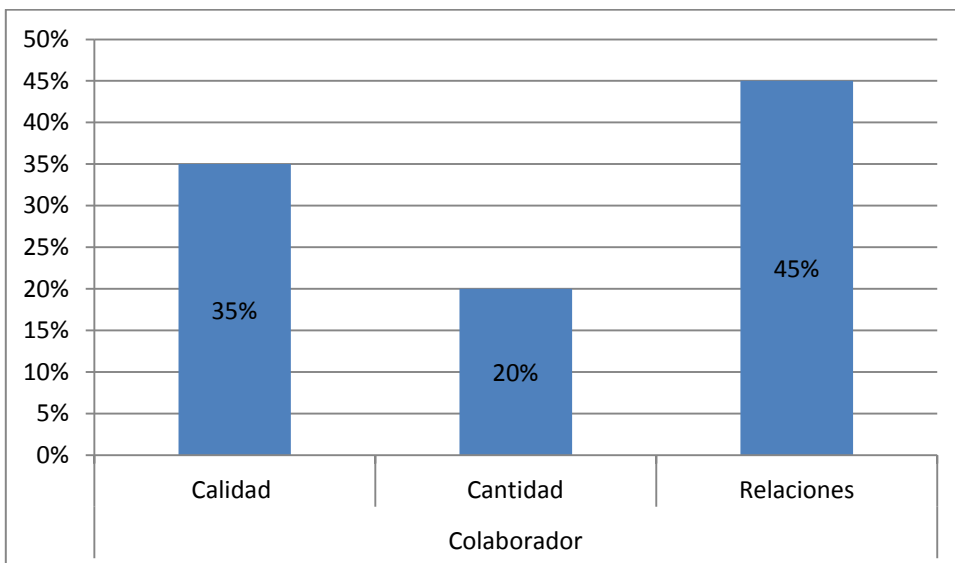
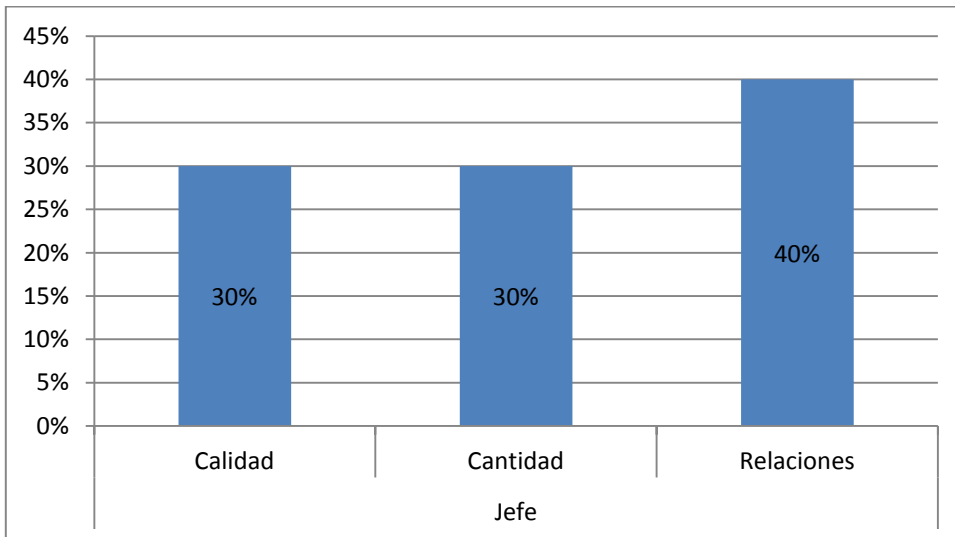
### EMPLEADO 3

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Asistente de Finanzas

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente de Finanzas	70%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
30%	30%	40%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
35%	20%	45%



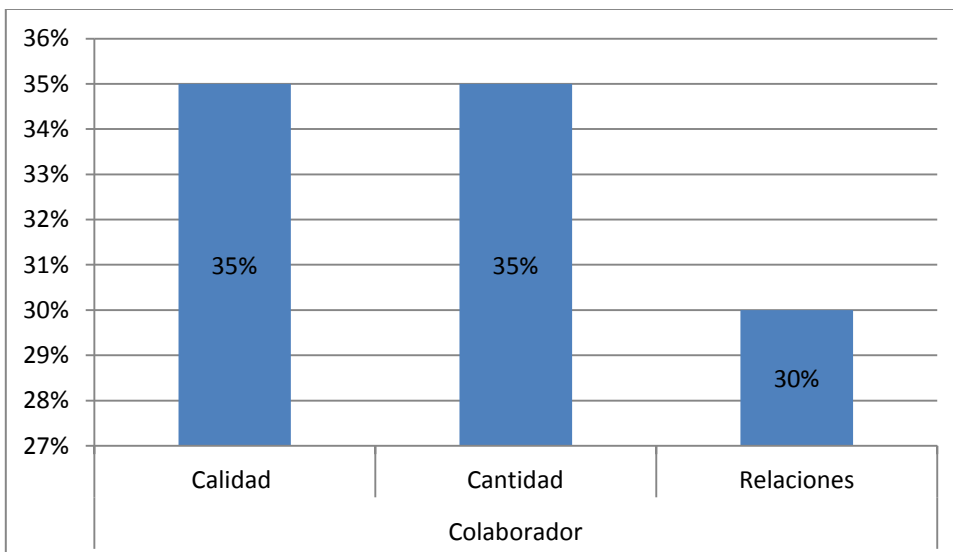
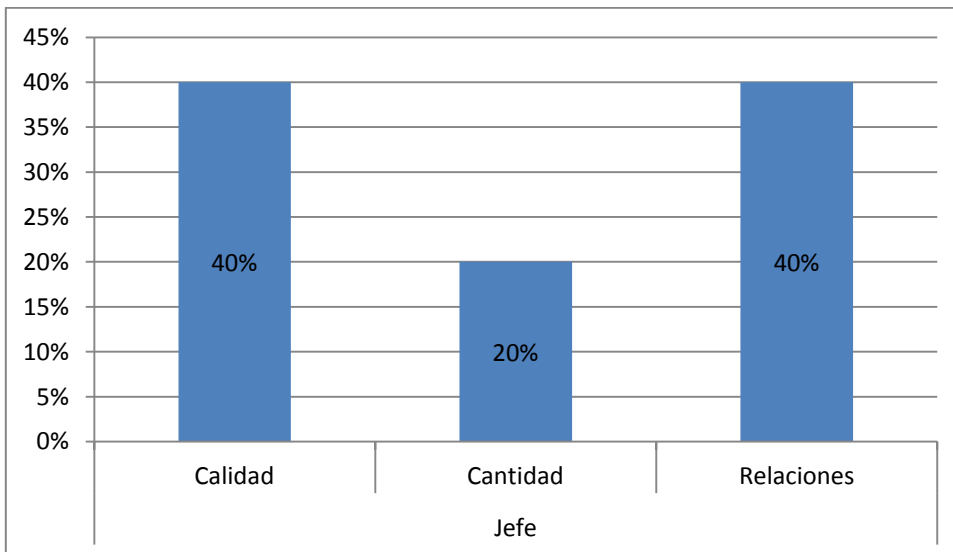
## EMPLEADO 4

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Auxiliar de Planilla

Autoridad Inmediata	Evaluación
Jefe de Negocios	71%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	20%	40%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
35%	35%	30%



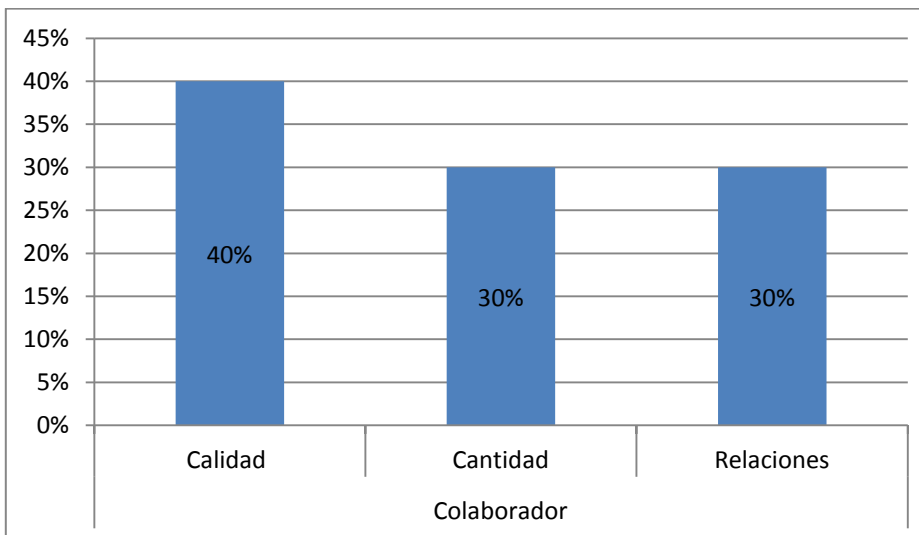
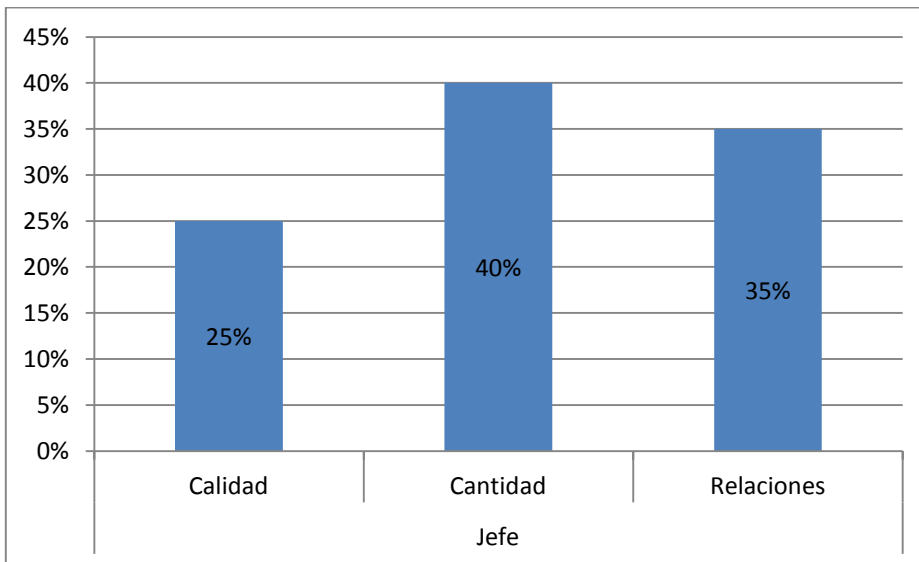
## EMPLEADO 5

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Cajera

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente de Filial	65%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
25%	40%	35%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	30%	30%





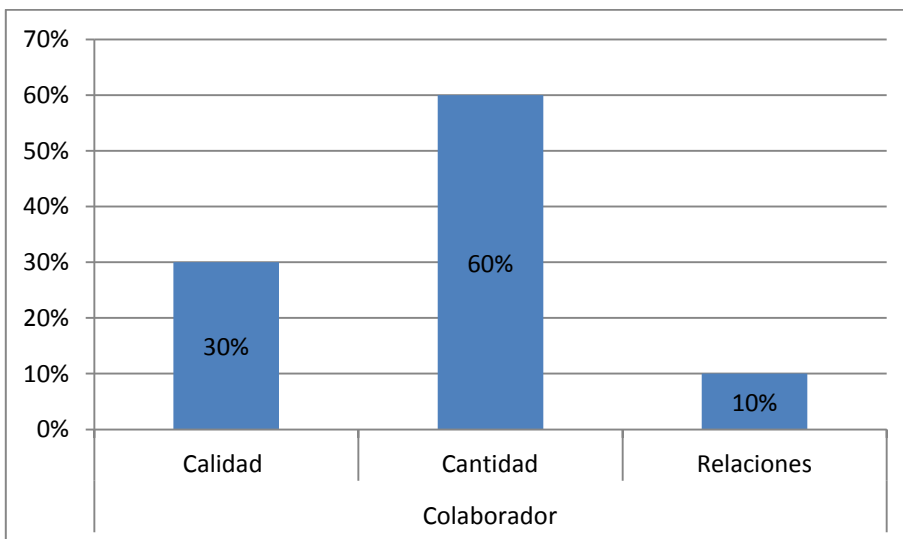
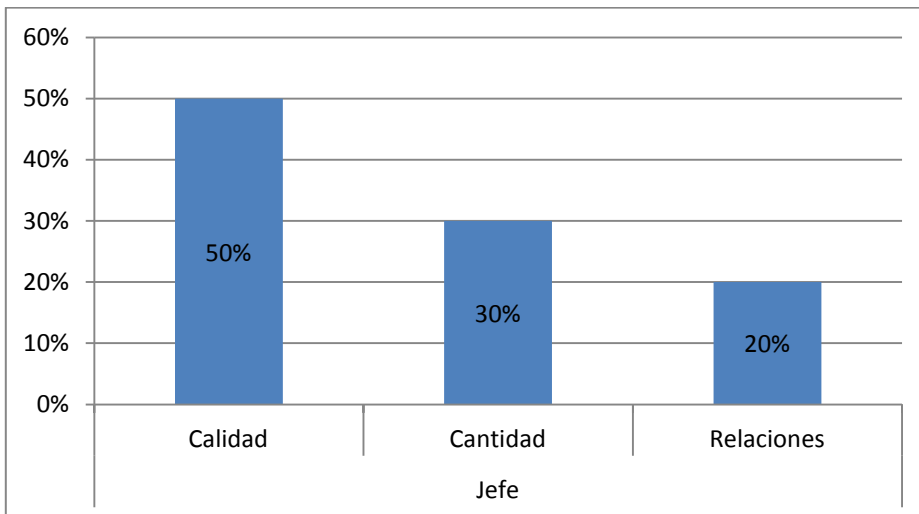
## EMPLEADO 6

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Gerente de Créditos

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente General	65%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
50%	30%	20%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
30%	60%	10%



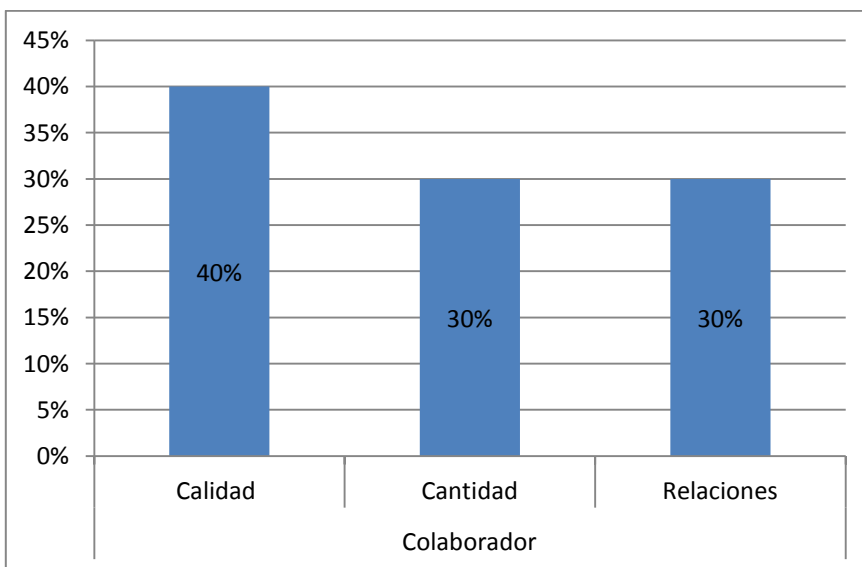
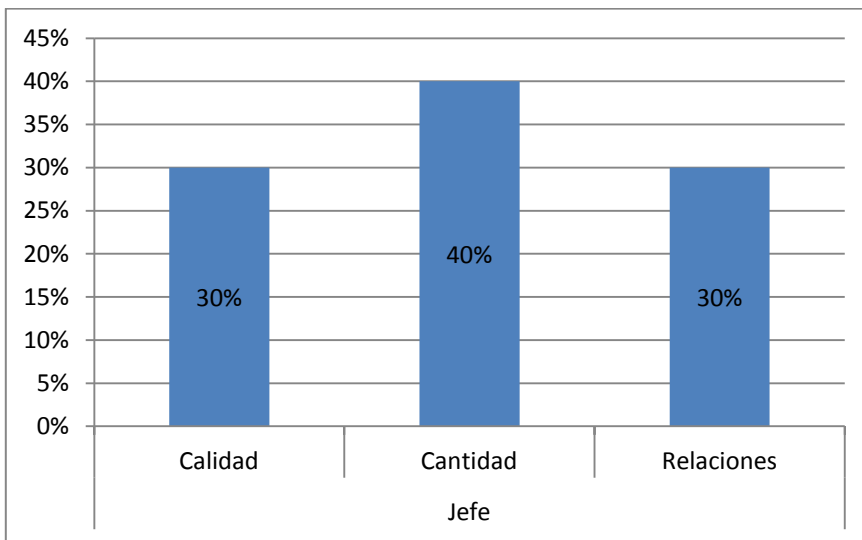
## EMPLEADO 7

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Auxiliar Contable

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente de Finanzas	65%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
30%	40%	30%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	30%	30%



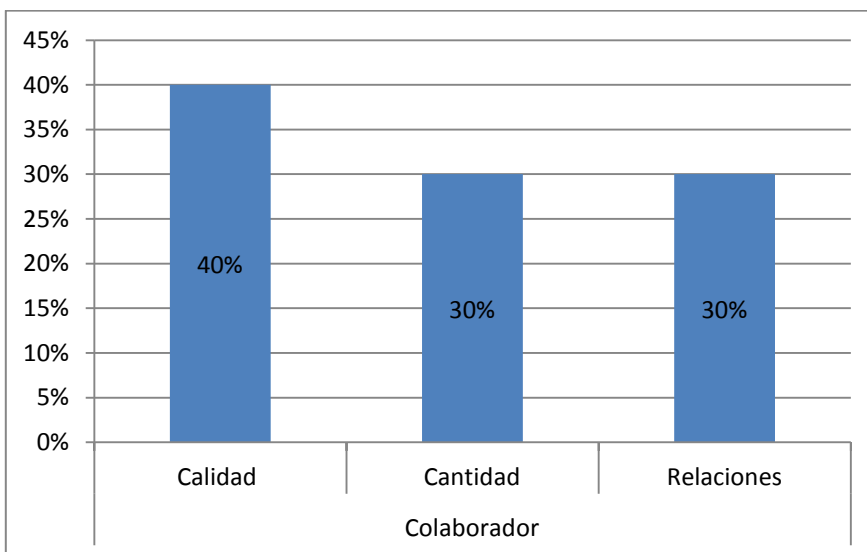
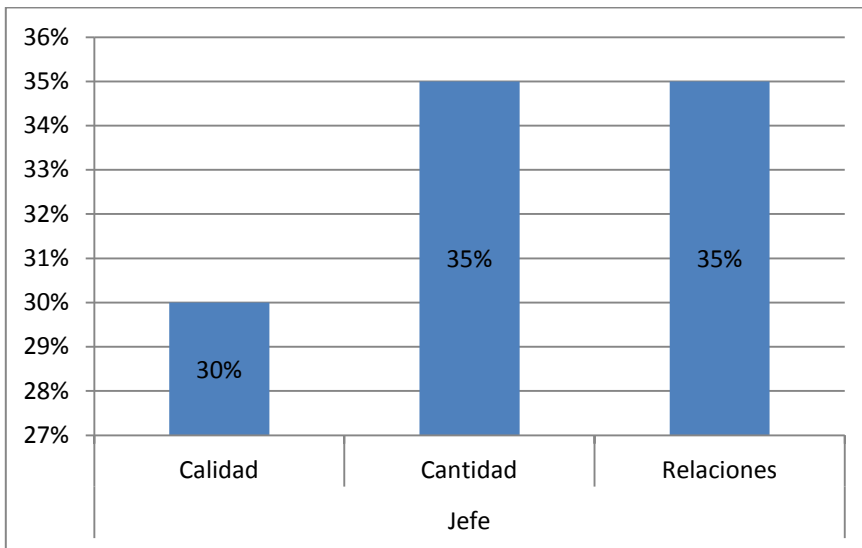
## EMPLEADO 8

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Gerente Regional

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente General	73%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
30%	35%	35%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	30%	30%



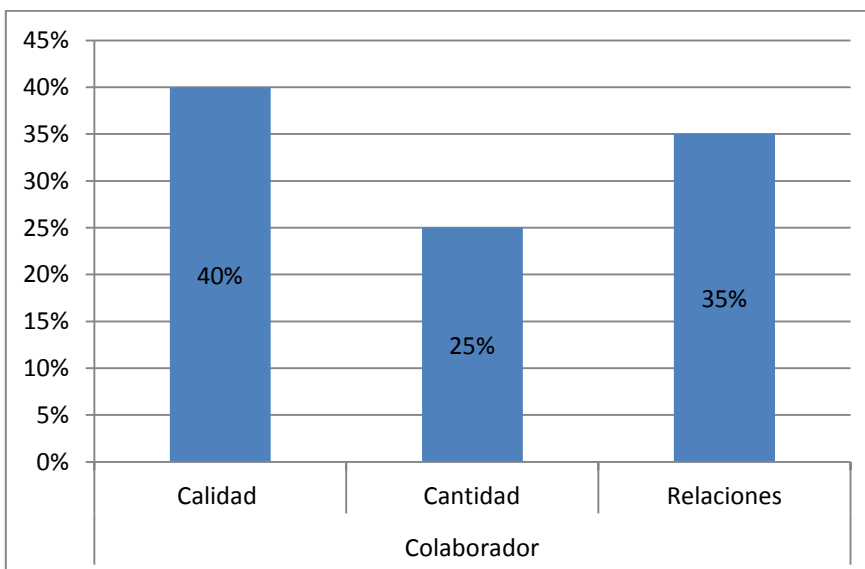
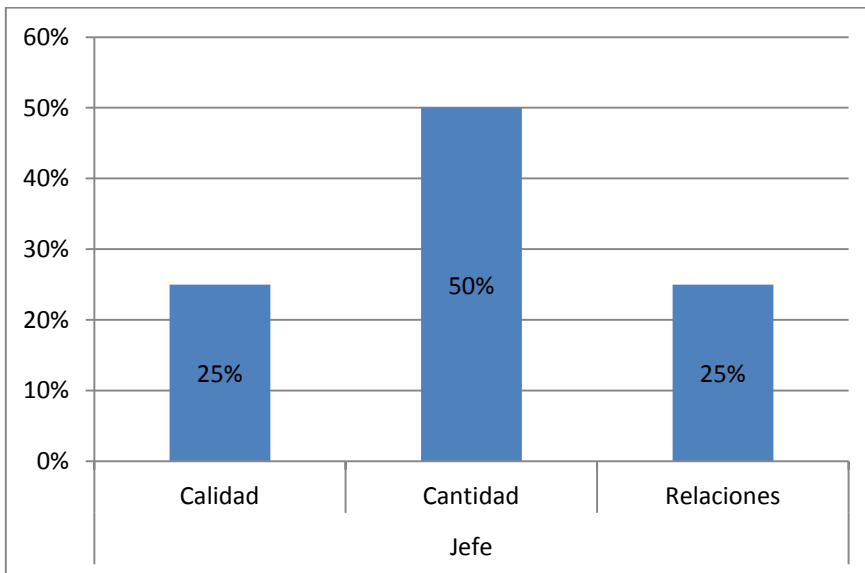
## EMPLEADO 9

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Guardia de Seguridad

Autoridad Inmediata	Evaluación
Jefe de Seguridad	73%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
25%	50%	25%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	25%	35%



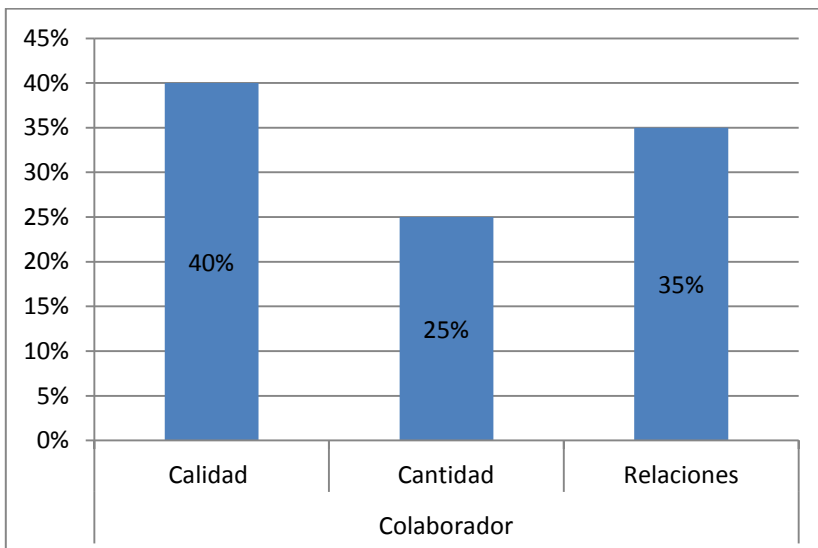
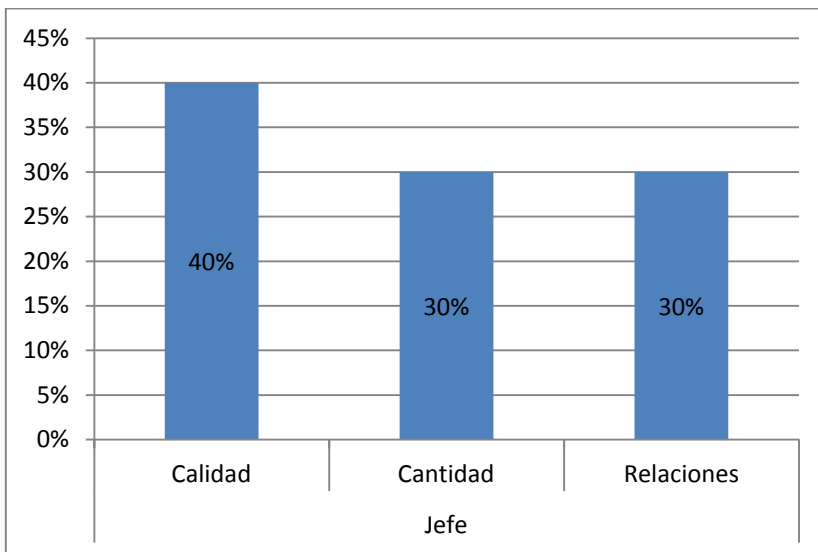
## EMPLEADO 10

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Oficial de Talento Humano

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente de Talento Humano	73%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	30%	30%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	25%	35%



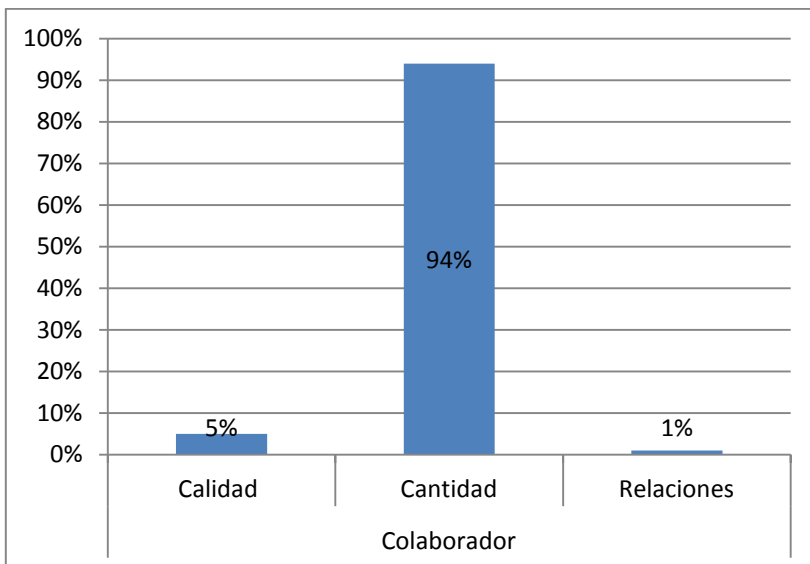
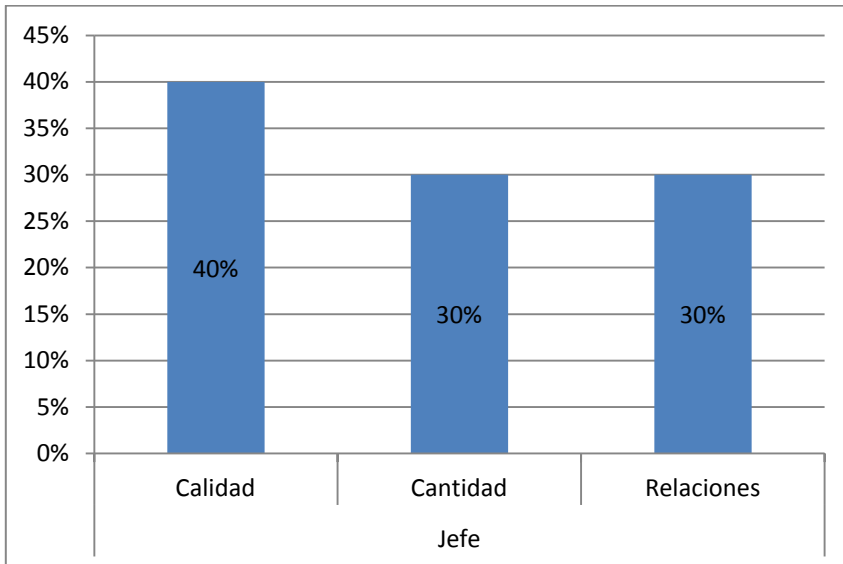
## EMPLEADO 11

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Analista de Procesos

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente General	68%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
30%	30%	40%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	30%	30%



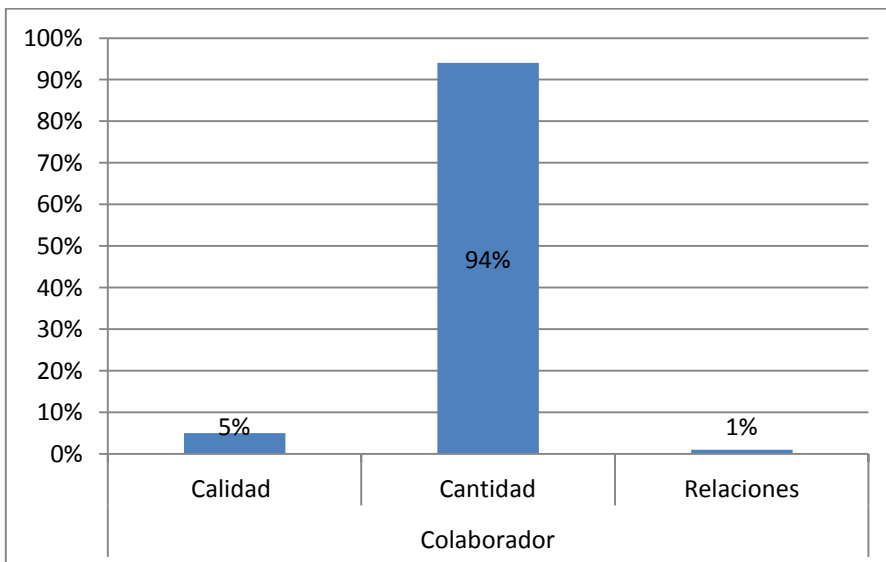
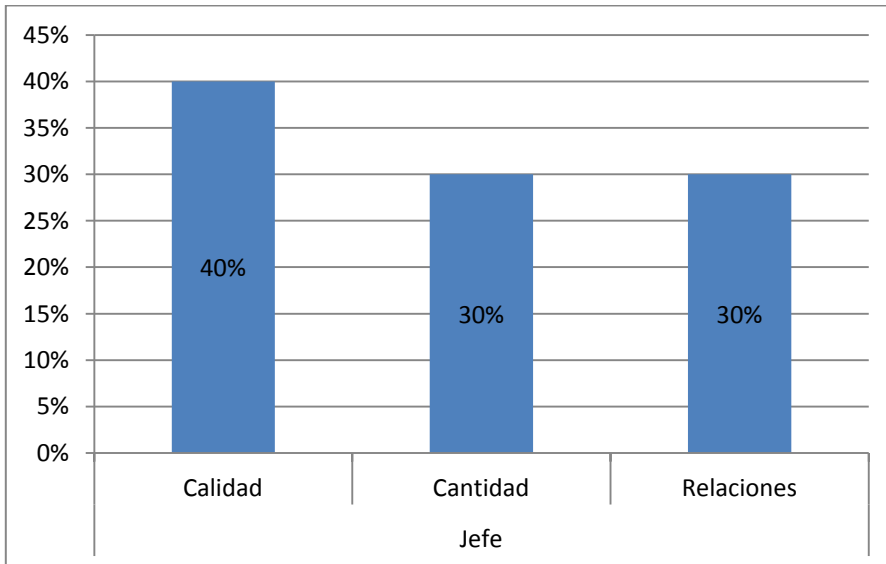
## EMPLEADO 12

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Jefe de Mantenimiento

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente de Administración	68%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	30%	30%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
5%	94%	1%



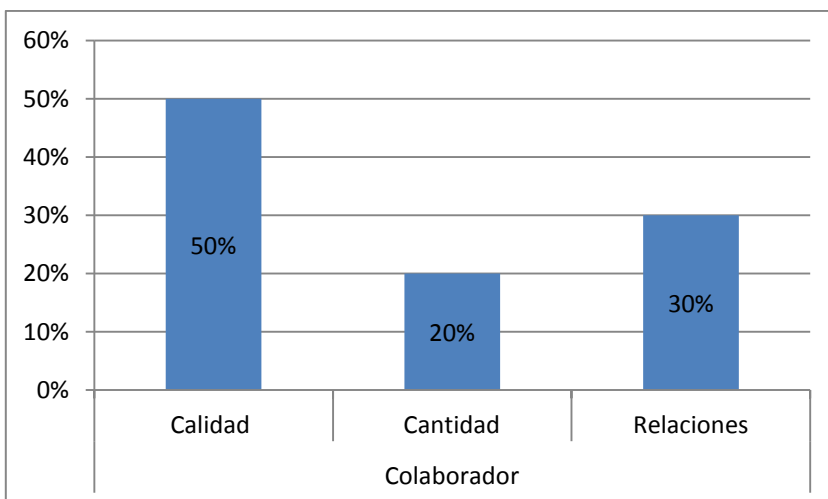
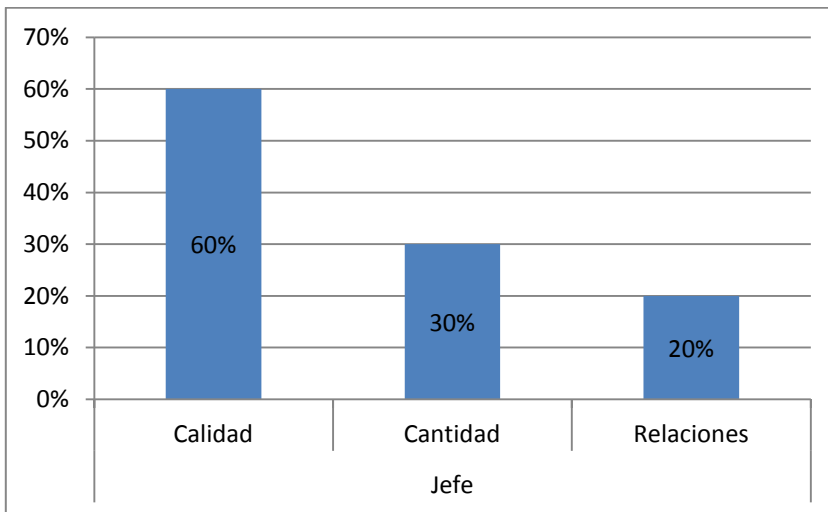
## EMPLEADO 13

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Analista Programador

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente de Tecnología	70%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
60%	30%	20%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
50%	20%	30%





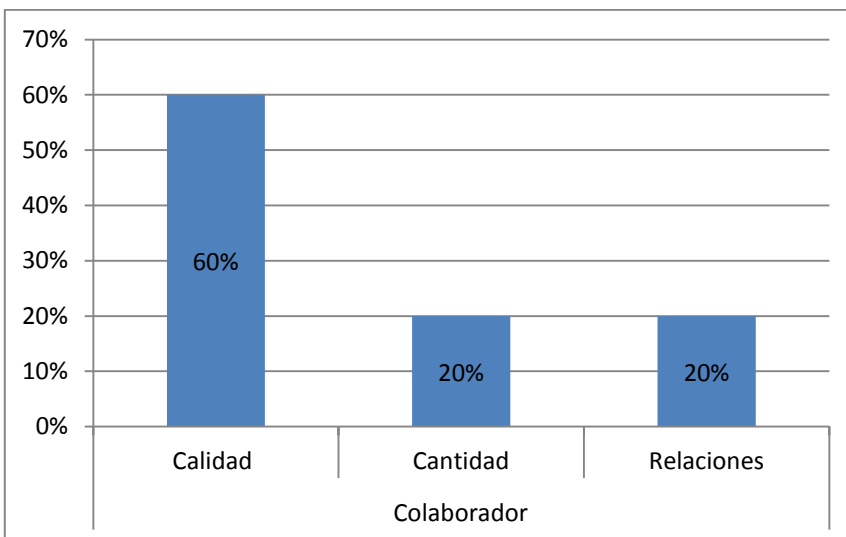
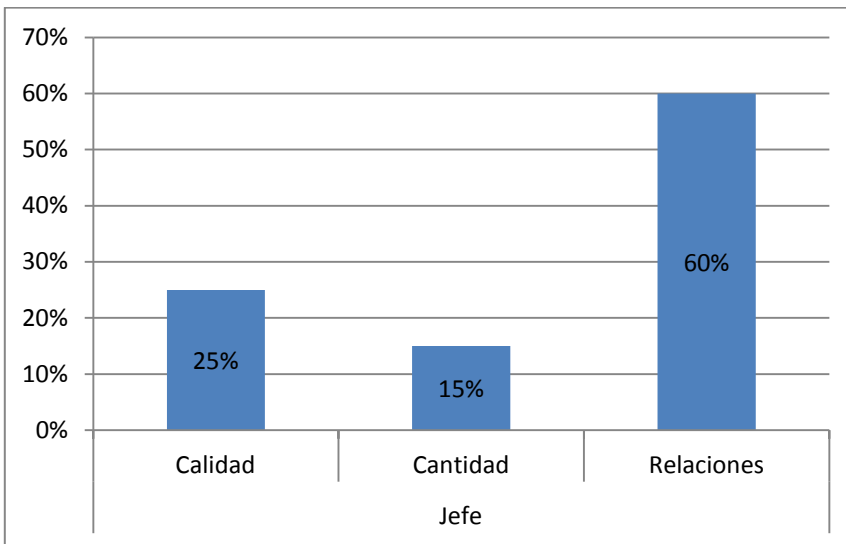
EMPLEADO 14

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Guardia de Seguridad

Autoridad Inmediata	Evaluación
Jefe de Seguridad	69%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
25%	15%	60%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
60%	20%	20%



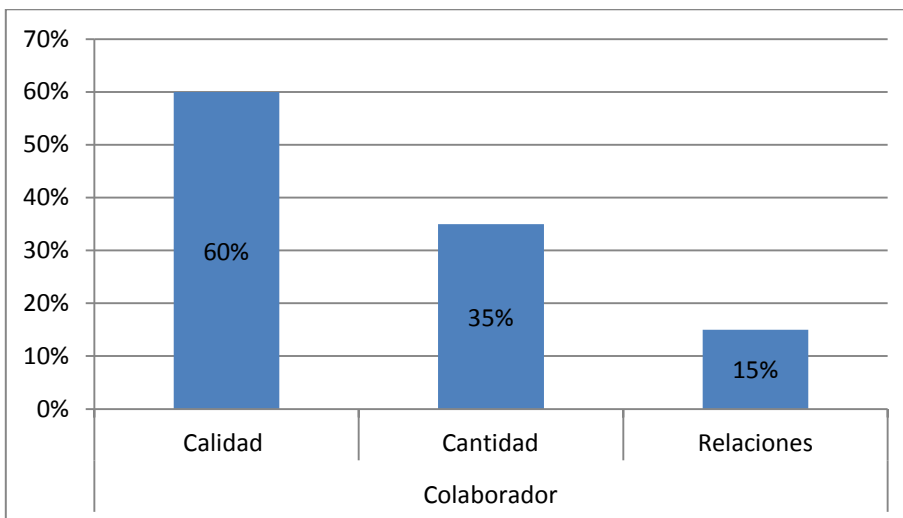
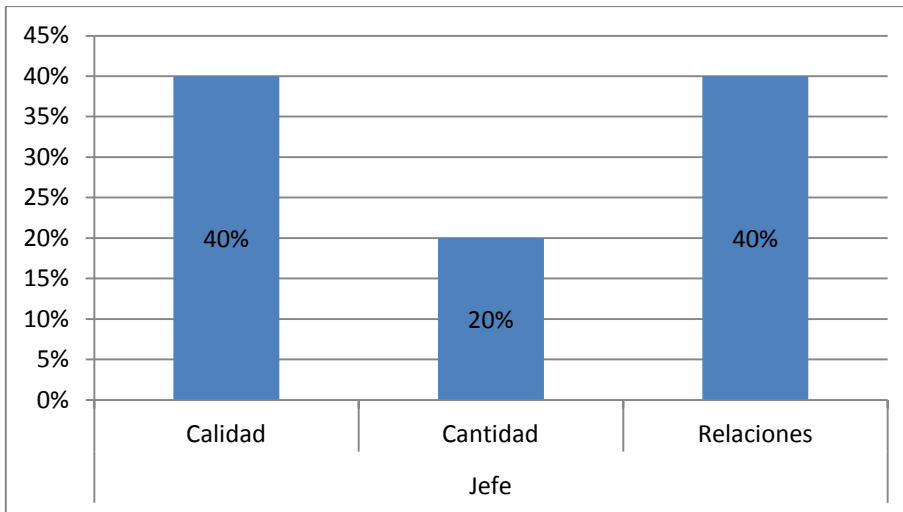
## EMPLEADO 15

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Encargada de Atención al Asociado

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente de Filial	69%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	20%	40%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
60%	35%	15%



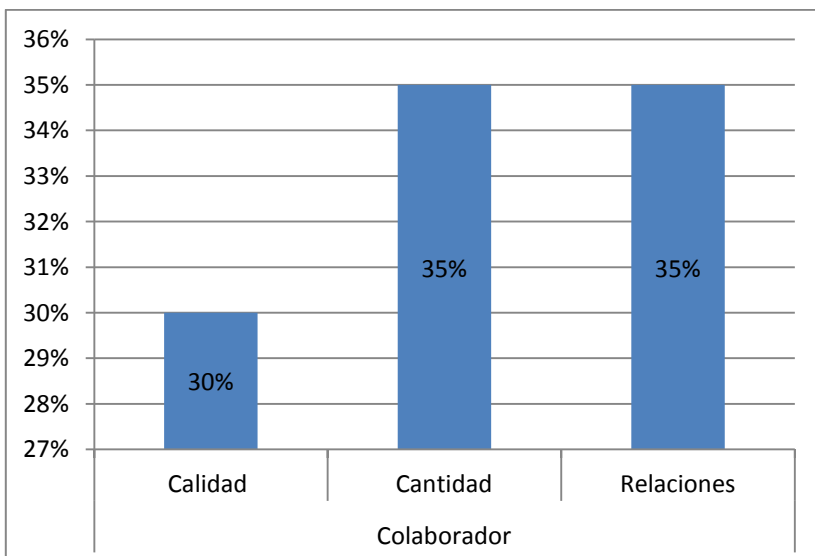
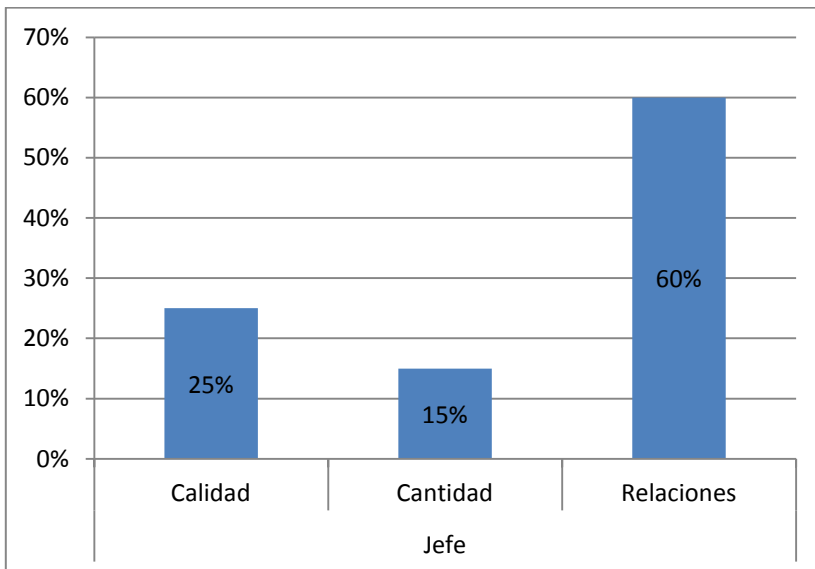
## EMPLEADO 16

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Guardia de Seguridad

Autoridad Inmediata	Evaluación
Jefe de Seguridad	73%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
25%	15%	60%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
30%	35%	35%



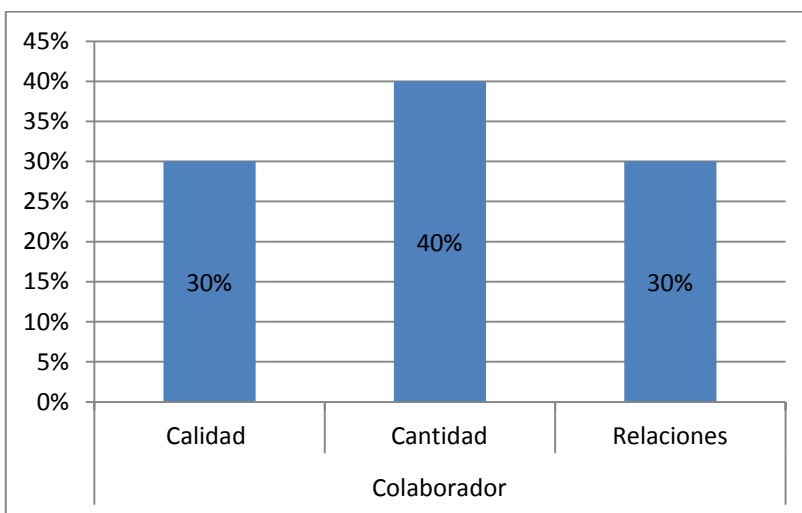
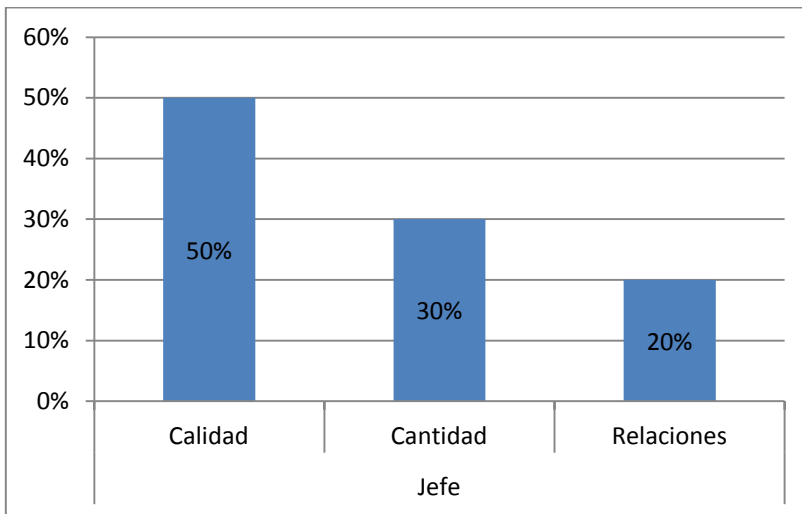
## EMPLEADO 17

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Diseñador Gráfico

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente de Educación y Mercadeo	61%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
50%	30%	20%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
30%	40%	30%



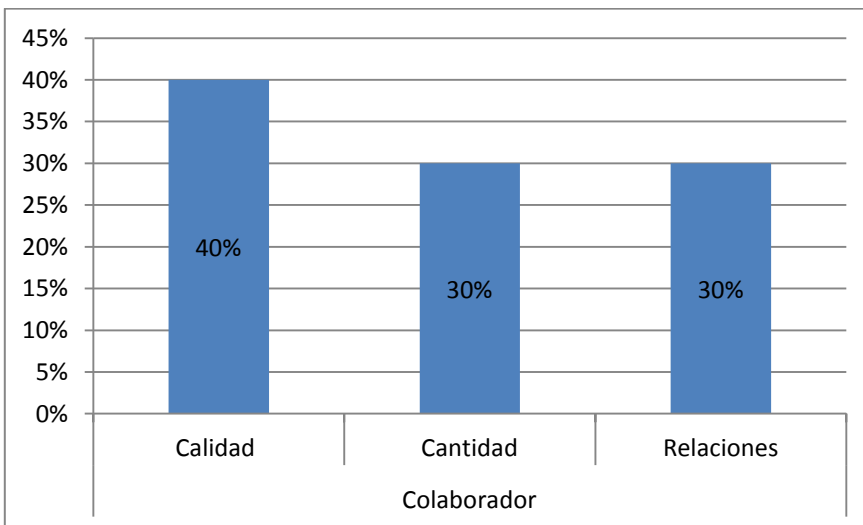
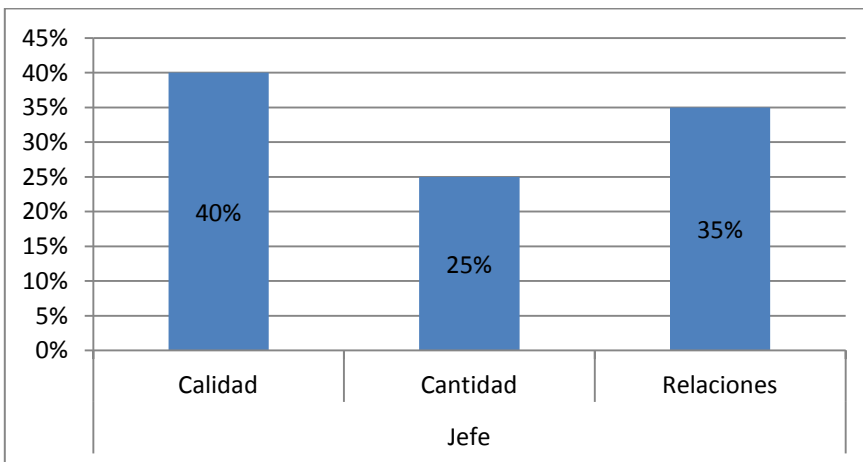
EMPLEADO 18

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Operador de Monitoreo y Seguridad

Autoridad Inmediata	Evaluación
Jefe de Seguridad	60%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	25%	35%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	30%	30%



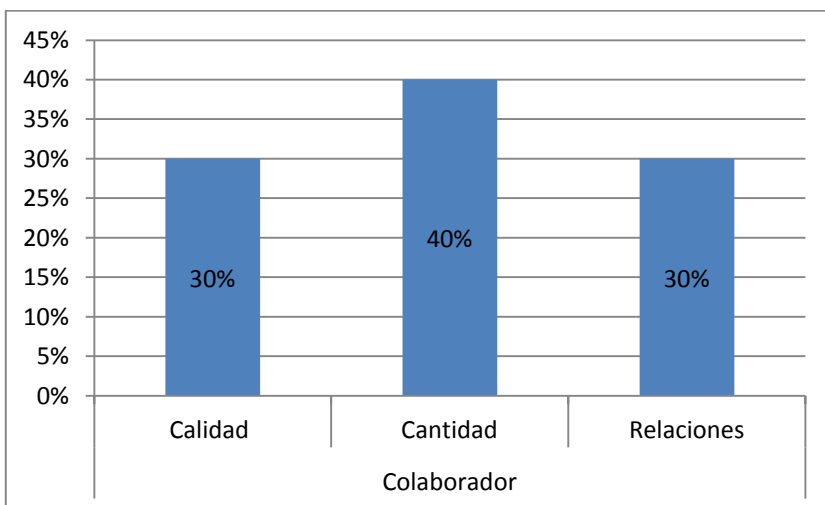
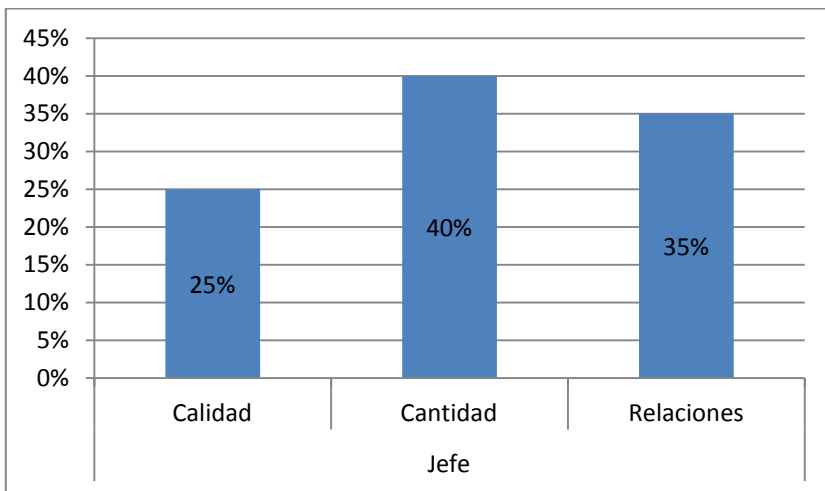
EMPLEADO 19

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Asistente de Mantenimiento

Autoridad Inmediata	Evaluación
Jefe de Mantenimiento	71%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
25%	40%	35%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
30%	40%	30%



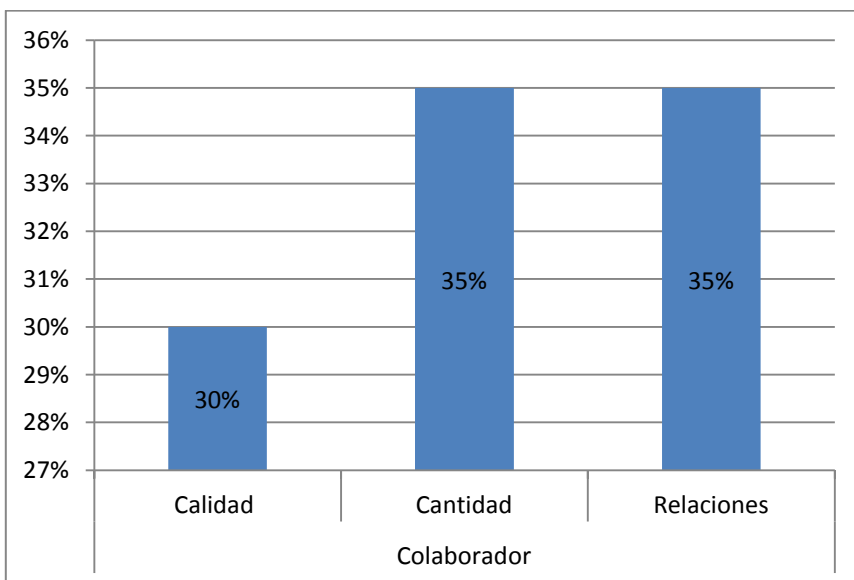
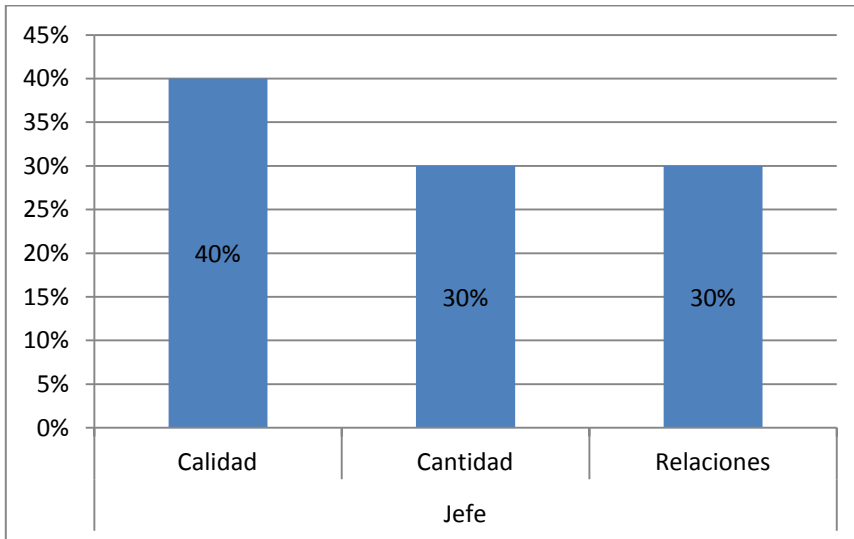
## EMPLEADO 20

Nombre del Colaborador:	Puesto:
	Gerente de Talento Humano

Autoridad Inmediata	Evaluación
Gerente General	65%

Jefe		
Calidad	Cantidad	Relaciones
40%	30%	30%

Colaborador		
Calidad	Cantidad	Relaciones
30%	35%	35%



## Diagnóstico de Causas de Problemas de Desempeño-Colaborador Cooperativa Educadores de Honduras

Este formulario está realizado con el propósito de conocer su criterio sobre los problemas de bajo desempeño que a su opinión usted muestra, por lo que le solicitamos revisar y contestar en base a su conocimiento cada caso, esta información facilitara al equipo de Talento Humano, diseñar acciones de fortalecimiento para usted. La información brindada es totalmente confidencial.

<b>Colaborador:</b>		<b>Resultado última evaluación</b>	
<b>Puesto</b>		<b>Autoridad Inmediata.</b>	

1. Según su criterio, ¿en qué medida para usted es causado este resultado, por los siguientes factores? (distribuya un 100% entre los 3 factores):

- a) Calidad o contenido del trabajo que usted entrega
- b) Cantidad o volumen de trabajo que usted realiza
- c) La forma en que interactúa usted con otras personas

2. ¿Cuáles cree usted son las causas de estos problemas de desempeño?, seleccione y priorice las 6 más importantes (de las 12 causas), Siendo 1 la de menor valor y 6 la de mayor valor.

No.	Causa	Calificación
1	No tiene el conocimiento técnico que requieren sus funciones.	
2	Tiene conocimiento, pero le falta criterio técnico para hacer análisis necesarios en sus funciones.	
3	Tiene limitaciones físicas específicas que le dificultan sus funciones.	
4	Las recompensas o consecuencias que recibe por su trabajo no son lo suficientemente significativas para el colaborador.	
5	Algunas de las funciones de su trabajo, parecen no gustarle lo suficiente.	
6	No cuenta con los materiales, recursos o información necesaria de forma completa y/u oportuna.	
7	No conoce con claridad los resultados que se esperan de su trabajo.	
8	No tiene a quien consultar cuando necesita ayuda.	
9	No pide ayuda a su autoridad cuando necesita ayuda.	
10	Tiene una carga de trabajo excesiva	
11	Conflictos en las relaciones con compañeros de trabajo, clientes o proveedores.	
12	Conflictos de tipo personal ajenos a la empresa y el trabajo.	

MUCHAS GRACIAS