

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**CARRERA DE CULTURA FÍSICA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:**

**LICENCIADA EN CULTURA FÍSICA Y ENTRENAMIENTO DEPORTIVO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**“EL COACHING EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS  
GERENCIALES DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD DEPORTIVA SD. STAR CLUB”**

**AUTORA:**

**KARINA MAGALI PONCE OCHOA**

**TUTORA:**

**Msc. MARTHA A. GUERRERO M.**

**Riobamba – Ecuador**

**Año 2017**

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
CARRERA DE CULTURA FÍSICA

## CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

“EL COACHING EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES  
DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD DEPORTIVA SD. STAR CLUB”

Proyecto de Investigación en Licenciatura aprobada en el nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo por el siguiente jurado a los...<sup>10</sup>.....días del mes de Agosto.....del año 2017.

**Presentado por:** Karina Magali Ponce Ochoa

Para constancia de lo expuesto firma:

Ph.D. Edda Lorenzo

**DELEGADO DEL DECANO**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Edda Lorenzo', written over a horizontal line.

**FIRMA**

Mg. Vinicio Sandoval

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Vinicio Sandoval', written over a horizontal line.

**FIRMA**

Ph.D. Esteban Loaiza

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Esteban Loaiza', written over a horizontal line.

**FIRMA**

### **DECLARACIÓN EXPRESA DE TUTORÍA**

En mi calidad de tutora y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por Karina Magali Ponce Ochoa, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser sustentado públicamente, luego de someterse a la evaluación por los miembros del Tribunal designado.



Martha A. Guerrero M.  
Msc. Martha A. Guerrero M.  
TUTORA

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Investigación corresponde exclusivamente a: Karina Magali Ponce Ochoa como autora y a la Msc. Martha A. Guerrero M. como tutora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



**Karina Magali Ponce Ochoa**

**CI: 0604061788**

**AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento es a Dios por brindarme la salud necesaria y con ella una gran oportunidad de llegar a cumplir una etapa más en mi vida académica, Sin Dios en mi vida no sería posible alcanzar los objetivos planteados.

A mis padres que de una u otra manera han estado presentes a lo largo de mi educación personal y profesional apoyándome con todo lo que ha estado a su alcance.

Mi fraterno agradecimiento a mí Tutora MsC. Martha A. Guerrero M. por ser una excelente persona y profesional, quien durante mi estancia como estudiante en la Universidad Nacional de Chimborazo ha sido como una madre más para mí, educándome, guiándome por el camino correcto, que al impartirme sus conocimientos también me impartía muchos valores los cuales me servirán para mi vida futura. Agradeciéndole de ante mano por la dedicación, el tiempo brindado por su parte, para hacer posible la ejecución de este proyecto de investigación que de seguro aportará al mejoramiento de muchas personas.

Karina Magali Ponce Ochoa

## DEDICATORIA

La fortaleza, la sabiduría me la brinda Dios, por tal motivo todos mis logros alcanzados se los dedico a él.

A mi abuelita Fanny Vera a quién admiro por su gran fortaleza que a pesar de las pruebas tan difíciles que Dios le envía sigue luchando perseverante para continuar en esta vida junto a sus seres queridos, ella es mi motivación y ejemplo a seguir, mientras se tiene vida se lucha por lograr las metas.

A mis Padres por haberme dado la vida y permitirme alcanzar mis metas.

Dedico este trabajo muy importante a un ser querido, quién fue como una hermana en mi niñez y adolescencia, con quién siempre hablábamos de progresar y de superarnos juntas, pero que por voluntad de Dios ahora ya no está junto a mí, pero sé que desde el cielo me protege y vela por mi bienestar, sé que la alegría que tengo hoy de alcanzar mis objetivos también será su alegría.

De manera muy afectiva dedico este trabajo lleno de esfuerzo y dedicación a mí Tutora MsC. Martha A. Guerrero M. que sin su ayuda no hubiera sido posible la ejecución de la misma.

Karina Magali Ponce Ochoa

## ÍNDICE GENERAL

REVISIÓN DEL TRIBUNAL .....	II
DECLARACIÓN EXPRESA DE TUTORÍA .....	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA .....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
RESUMEN.....	XIII
SUMMARY .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS .....	4
Objetivo General: .....	4
Objetivos Específicos:.....	4
MARCO TEÓRICO.....	5
Estado Del Arte Relacionado A La Temática. ....	5
Origen, definición del coaching. ....	5
¿De dónde proviene la Palabra Coaching?.....	5

Concepto de Coaching. ....	6
Elementos del coaching.....	7
Características que promueve el coach. ....	7
Elementos Caracterizadores del Coaching. ....	7
Las Funciones del Coaching. ....	8
Beneficios del coaching. ....	8
Tipos de coaching. ....	9
Papel del Coaching dentro de la Organización. ....	11
Antecedentes de Competencias.....	12
Competencias Gerenciales. ....	12
Competencias más relevantes en una entidad deportiva. ....	14
Test de habilidades gerenciales (Rueda de efectividad de las habilidades gerenciales) ..	14
Descripción del test:.....	14
<b>METODOLOGÍA</b> .....	15
Diseño de la Investigación .....	15
Determinación de Población y Muestra .....	15
Instrumentos .....	15
Procedimiento .....	16
Comprobación estadística de los resultados de la investigación.....	17
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	18



Caracterización de la población y muestra de estudio .....	18
Aplicación de los instrumentos para la recolección de datos.....	19
Análisis estadísticos de los resultados alcanzados .....	20
Resultado del cuestionario de diagnóstico .....	20
Resultado del test de efectividad de habilidades gerenciales del personal administrativo y técnico del club deportivo (pre test).....	21
Resultados de la encuesta del nivel motivacional aplicado a los jugadores del club deportivo SD. STAR club .....	22
Resultados de la aplicación del test de habilidades gerenciales (post test).....	24
Resultados de la prueba de chi cuadrado .....	26
Discusión de los resultados alcanzados.....	28
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
Conclusiones .....	29
Recomendaciones.....	30
BIBLIOGRAFÍA.....	31
ANEXOS.....	33
Anexo 1 Cuestionario de diagnóstico .....	33
Anexo 2: Representativo del test de habilidades gerenciales.....	35
Anexo 3 Cuestionario de habilidades gerenciales aplicado al personal administrativo y técnico del club deportivo.....	36

Anexo 4 Encuesta dirigida a los Jugadores de fútbol del club deportivo SD. STAR CLUB	
.....	38
Anexo 5 Guía de Coaching .....	40
Anexo 6 Cronograma del trabajo investigativo .....	48
Anexo 7 Fotos .....	49

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: *Beneficios del Coaching* ..... 9

Figura 2: *Beneficios de las habilidades directivas o gerenciales* ..... 14

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.....	18
Tabla 2.....	18
Tabla 3.....	18
Tabla 4.....	20
Tabla 5.....	21
Tabla 6.....	23
Tabla 7.....	25
Tabla 8.....	27

## RESUMEN

Esta investigación con el título de proyecto “EL COACHING EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD DEPORTIVA SD. STAR CLUB, tiene como objetivo determinar la incidencia del Coaching en el desarrollo de las competencias gerenciales. La indagación corresponde a un tipo de investigación experimental de corte longitudinal, con carácter mixto, ya que durante el análisis de estudio se examinó las variables cualitativas y cuantitativas.

La población está representada por un total de 75 Personas divididos en una (f=57) que corresponde al 76,0% de género masculino y una (f=18) que corresponde al 24% de género femenino, que oscilan entre los 16-64 años de edad, para el estudio se utilizó un muestreo no probabilístico, donde se manipulo una muestra de 8 personas correspondientes al personal administrativo y técnico del club deportivo y 67 personas referentes a los jugadores de fútbol del club. Para la evaluación se utilizó una metodología de campo, como técnica la aplicación del test y como instrumento el cuestionario representado por el test de Rueda de efectividad de las habilidades gerenciales elaborada por (Coaching Soluciones, 2007) validada con el propósito de evaluar la efectividad de las competencias gerenciales del personal administrativo y técnico. Para el registro de datos y obtención de resultados se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22. Utilizando la prueba de Chi Cuadrado de Pearson determinó como resultados las frecuencias absolutas y relativas de las variables cualitativas dando un valor  $P = < 0,05$ .

**Palabras claves:** Coaching, Competencias Gerenciales.

## Abstract

This research with the title of project "COACHING IN THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT COMPETENCES OF STAFF OF THE SPORTIVE ENTITY SD. STAR CLUB, aims to determine the incidence of coaching in the development of management skills. The research corresponds to a type of experimental research of longitudinal cut, with mixed character, since during the analysis of study the qualitative and quantitative variables were examined.

The population is represented by a total of 75 people divided into one (f = 57) corresponding to 76.0% of male gender and one (f = 18) corresponding to 24% of female gender, ranging from 16- 64 years of age, a non-probabilistic sampling was used, where a sample of 8 people corresponding to the administrative and technical staff of the sports club and 67 people referring to the soccer players of the club were manipulated. For the evaluation, a field methodology was used as a technique for the application of the test and as an instrument the questionnaire represented by the Test of Effectiveness of Management Skills developed by (Coaching Solutions, 2007) validated for the purpose of evaluating the effectiveness of the managerial competencies of the administrative and technical personnel. The statistical package IBM SPSS Statistics 22 was used to record data and obtain results. Using the Pearson chi-square test, we determined the absolute and relative frequencies of the qualitative variables giving a P value of <0.05.

Key words: Coaching, Management Skills.



*Luis Pazmino*

Reviewed by: Pazmino, Luis MGS.  
Language Center Teacher

## INTRODUCCIÓN

A razón de las transformaciones que han sufrido las organizaciones a nivel general durante la década de los noventa, el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal y que se centra especialmente en el desarrollo del directivo. Esta nueva época supone un reto para las nuevas organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar líderes como señala Casado (2003) que deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos (Chornet & Lara, 2011).

Según (Tobar, 2010), señala que los Gerentes de las entidades deportivas a nivel mundial, nacional y local tienen que determinar y aplicar las funciones adecuadas como la sociabilidad al personal de la organización deportiva, por lo tanto la Dirección de estas organizaciones deportivas sugiere utilizar el método del Coaching en el Desarrollo de las Competencias Gerenciales, considerando como el estilo del Liderazgo para el siglo XXI, que contribuirá al mejoramiento de los procesos de aprendizaje individual, y de equipo de la entidad misma.

Según (Elizondo, Armenteros Acosta, Guerrero Ramos, & Barquero Cabrero, 2012), nos dicen que las competencias gerenciales son como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización y deben estar sostenidas por una cultura adecuada. En este sentido reflejan una serie de valores que aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización puedan ser identificadas a través de expertos, lo que implica es que deben promover cambios en las conductas ligadas a los valores estratégicos.

Este estudio fue originado por observar una serie de irregularidades en el personal administrativo y técnico de los diferentes Clubes deportivos en los que he participado como

jugadora de Fútbol, donde he determinado que existe una crisis de identidad personal y profesional, que consiste en la carencia de posesión de valores, principios éticos, morales hacia los deportistas que integramos los diferentes equipos, como: Federaciones, asociaciones, ligas barriales, clubes deportivos y a nivel profesional; he observado que el personal de las organizaciones deportivas desconocen la dirección y buena marcha de estos organismos, situación que afecta a la motivación y al buen rendimiento de los deportistas quienes somos los principales clientes en estas organizaciones; La problemática enfocada en este estudio explica que dentro del personal administrativo y técnico de la entidad deportiva SD. STAR CLUB, existe el desconocimiento total sobre la dirección gerencial, lo que conlleva al mal desempeño de las competencias gerenciales dentro de la organización deportiva, ya que las dignidades que desempeñan lo hacen por intereses propios o como plataformas políticas, tomando de esa manera a las actividades deportivas como protagonistas y beneficios personales.

En esta investigación se indagarán los problemas que dentro de la Organización Deportiva son más habituales para el personal, existen personas colaboradoras, apasionadas al deporte (empíricos), pero que de tal manera no pueden gestionar correctamente por desconocer las ciencias administrativas, que es una actividad que tiene un carácter operativo en la entidad; según (Toquica Cruz, 2013), dice que el conocimiento y el buen manejo de las ciencias administrativas son una forma de reflexión en cuanto a la importancia ética de tomar decisiones acertadas dentro del entorno organizacional.

Esta indagación tiene como finalidad conocer el proceso de desarrollo de las Competencias Gerenciales (Los saberes), basándose en los factores internos, externos y los retos personales a los que se enfrenta el verdadero líder deportivo de la SD. STAR CLUB, impulsando la implementación del cambio organizacional, a través del trabajo en equipo con el personal de la



organización, para fortalecer el aprendizaje humano que permitirá desarrollar a la gente a futuro y que se aplicará para el mejoramiento de su desempeño, beneficiando a la Entidad Deportiva, ayudando a mejorar la atención y los servicios para alcanzar el prestigio organizacional.

Este proyecto de investigación fue realizado al observar una serie de conflictos que imposibilitan el progreso personal e institucional del club deportivo, iniciativa que me motivo a difundir este método del Coaching en el desarrollo de las Competencias Gerenciales, para que el personal administrativo y técnico que están al frente de estos organismos deportivos dominen las competencias y puedan llevar al éxito a la entidad deportiva.

En este Proyecto de Investigación, propongo Sensibilizar, Educar y Entrenar los diferentes procesos de la metodología del Coaching en el desarrollo de las Competencias Gerenciales, que con seguridad contribuirá al mejoramiento continuo del personal de la Organización Deportiva SD. STAR CLUB, que de esta manera la gerencia, administración y gestión deportiva llevará al éxito a este club.

La SD. STAR CLUB, para el siglo XXI estará orientado al desarrollo del personal, porque comprenderán que depende de ellos cumplir con la visión, misión y las metas organizacionales, además entenderán que al estar direccionados por valores, podrán definir el comportamiento, los indicadores de procesos y los resultados en la organización deportiva.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Determinar la incidencia del Coaching en el desarrollo de las Competencias Gerenciales del personal de la Entidad Deportiva SD. STAR CLUB.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los factores que limitan el crecimiento o progreso de la entidad deportiva.
- Determinar los beneficios de utilizar el Coaching como metodología para orientar al personal del club deportivo.
- Establecer los componentes de las Competencias Gerenciales del personal administrativo y técnico.

## MARCO TEÓRICO

### Estado Del Arte Relacionado A La Temática.

#### Origen, definición del coaching.

Respecto al origen del “coaching”, existen dos versiones. La más aceptada es la que considera un paradigma metodológico, nació en Estados Unidos con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los deportistas (Payeras, 2004). Afirma López (2005) que, efectivamente el coaching tal y como lo conocemos hoy procede del ámbito deportivo y tuvo una rápida expansión en la década de los años ochenta, hasta que fue introducido en las organizaciones empresariales (González, 2011)

En la Filosofía desde Sócrates y su Mayéutica nos dice que es el arte de hacer preguntas, que el filósofo utilizaba con sus discípulos y que en griego significa “partera”, dando simbolismo al hecho de “sacar a la luz” aquello que está dentro de ti , es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta de nosotros mismos para replantearnos nuestro propio proyecto de vida (Zapata, 2012).

#### ¿De dónde proviene la Palabra Coaching?

La palabra coaching viene del húngaro “kocsi”, conocida como una carreta especial con un sistema de suspensión más cómodo que toma el nombre de la ciudad húngara de Kocs. Este término pasó al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”. El Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar (Zapata, 2012).

En cualquier caso han transcurrido treinta años desde que el término se usó por primera vez y ya se ha transferido con notable éxito a los más diversos campos de la actividad humana, como afirma López (2002) y López (2005). Además del ámbito deportivo y otras empresas han

comenzado a hacer suya esta enseñanza y cada vez son más los profesionales de diferentes sectores que recurren a esta alternativa para mejorar su desempeño (Ortiz, 2010)(González, 2011).

(García-Naveira, 2013) Nos habla sobre el coaching deportivo, donde manifiesta que el deporte es uno de los orígenes del coaching (que en inglés significa entrenamiento), deportistas y equipos deportivos se colocan en manos de un coach (que en inglés significa entrenador) para incrementar de manera significativa su desempeño. (Useche, 2004) En los últimos años, el coaching se ha integrado en el contexto deportivo como un procedimiento de intervención psicológica para la mejora del desempeño profesional y el desarrollo del talento deportivo (García Naveira, 2009a).

### **Concepto de Coaching.**

(Alegria Anguiano, Guzman Padilla, Cruz Urquiza, Zapata Candelas, & Mejia Alcantara, 2016), Nos dicen que es un proceso personalizado donde se busca encaminar a una persona a tomar decisiones y lograr objetivos en un ámbito de su vida ya sea personal y profesional, el fin es encontrar un punto de equilibrio y estabilidad, conocer ventajas ,desventajas y aprender del autoconocimiento. El coaching utiliza herramientas como una serie de preguntas, respuestas indispensables para conocer qué camino tomar y a dónde quiere llegar, también conlleva un acompañamiento por parte del coach quien se encargara de guiar al coachee hasta el fin del proceso.

(Vives Gutiérrez, 2017) Manifiesta que el Coaching es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que influye en la transformación de éstas, generando cambios de perspectiva, aumentando la motivación, el compromiso y la responsabilidad, por tanto el Coaching es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y

promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas. (Allen, J. G., 2015, p. 1).

### **Elementos del coaching.**

(Alegria Anguiano et al., 2016) Indica que son dos los principales agentes que intervienen en una relación de coaching, que bien analizado entre estos agentes resulta un común acuerdo y son: El primer agente es el coach, quien se encarga de llevar por mejor camino al coachee (personal que se deja guiar); el segundo agente es el coachee, que es la persona involucrada en el proceso de coaching, en la cual se genera el cambio y que a su vez conocerá medios diferentes para la toma de decisiones.

### **Características que promueve el coach.**

- Motivar un desarrollo y crecimiento
- Poseer un sentido de liderazgo y visionario
- Promover mejores prácticas
- Motivar el mejor desempeño
- Manejo de equipos

Los elementos que también dieron lugar al Coaching fueron los entrenadores deportivos famosos, donde empezaron a escribir sus experiencias que les llevaron al éxito, por lo cual se interesaron los administradores de varias empresas al punto de que estudiaron y aprendieron el método de estos entrenadores y lo aplicaron en el mundo empresarial, los efectos fueron importantes donde lograron que las metas individuales y organizacionales se alinearan dando como resultado el progreso de las entidades (Tobar, 2010) pág. 60.

### **Elementos Caracterizadores del Coaching.**

Según (Hernández, 2008) y Bou (2007) nos indican las características que posee el Coaching:

- Proceso Sistémico de aprendizaje.
- Focalizado en la situación presente.
- Orientado al cambio.
- Dirigido a facilitar recursos y herramientas de trabajo específico.
- Busca la mejora de desempeño en aquellas áreas que las personas demandan.

### **Las Funciones del Coaching.**

El Coaching en si es una técnica de entrenamiento personalizado que potencia esas herramientas y adecua el comportamiento del gerente mediante el autoanálisis, la reflexión, la crítica constructiva y revisión de las formas de actuar de cada uno, es una forma de aprender de nuestras propias fortalezas y debilidades ante la tarea, nada fácil por cierto de manejar y dirigir el talento humano de una entidad deportiva (Tobar, 2010) pág. 65

### Pasos en el proceso del Coaching

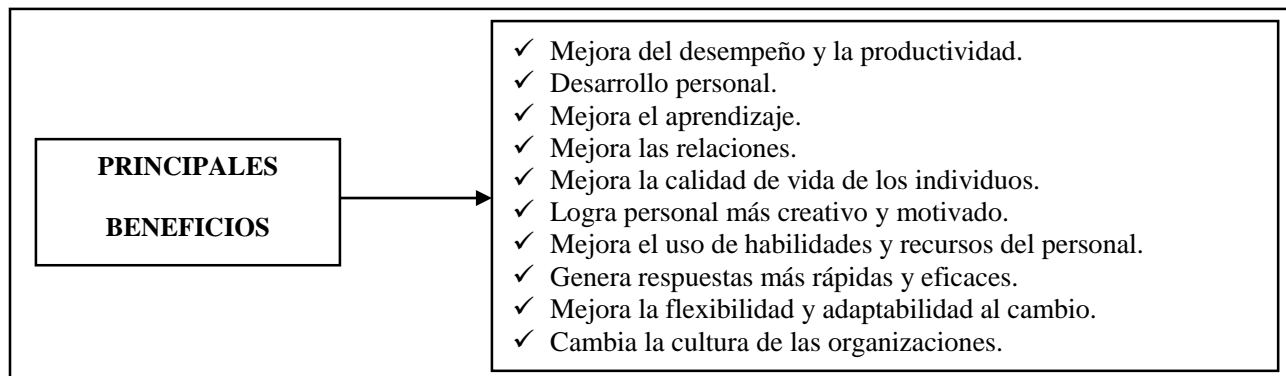
- Es el proceso de auto entrenamiento
  - El auto conocimiento
  - La autocrítica y el auto aprendizaje
  - La auto disciplina (Tobar, 2010)
- pág. 68-69

### **Beneficios del coaching.**

En este artículo muy importante el autor (Ramírez Echeverri, 2015), nos habla sobre los beneficios que posee el Coaching para aplicarlo dentro de una institución, organización deportiva o empresa, que como herramienta de orientación el coaching es poderoso para generar cambios y transformaciones tanto en organizaciones como en personas, al ser utilizada por orientadores o líderes que pretenden sembrar en el interior de sus colaboradores el deseo de crecer, de aprender, de obtener resultados positivos y de mejorar su desempeño, además de ser

un instrumento que sirve para capacitar personas para entrenarlas, para guiarlas y para desarrollar potencialidades.

Algunos de los principales beneficios del Coaching son:



**Figura 1: Beneficios del Coaching**

**Fuente:** Ramírez Echeverría

**Elaboración:** Karina Ponce

### **Tipos de coaching.**

(Alegria Anguiano et al., 2016) Nos habla acerca de los tipos de Coaching, en donde indica que el coaching a medida que tomó impulso como método para guiar se tuvo que ir especializando, las áreas en que se puede implementar el coaching son diversas y tan profundas como las mismas organizaciones lo requieran, el enfoque que se elija dependerá en mayor grado de las necesidades, objetivos que se busquen a quien o a quienes se dirigen y enfocadas a conseguir y desarrollar determinadas habilidades que servirán como base para el cumplimiento de objetivos y/o metas. Los tipos de coaching son: Empresarial, Directivo, Ejecutivo, Personal, y los más relevantes para las organizaciones son: Ejecutivo de equipo o grupal y Organizacional.

### **Coaching Ejecutivo**

El coaching ejecutivo está dirigido a optimizar procesos de rendimiento para ejecutivos que están al frente de las diversas áreas en la empresa. Este proceso tiene como finalidad el crecimiento personal y profesional del coachee, así mismo, optimiza las diferentes etapas de

liderazgo que une las habilidades del equipo ejecutivo con la empresa aplicadas al campo laboral.

Coaching Ejecutivo de equipo o grupal: su objetivo es conseguir un equipo unido entorno a la misión y valores organizacionales. Se pretende mejorar el rendimiento de equipo, dinamizar el grupo y ayudar en los cambios empresariales. Los motivos de intervención son procesos de fusión, adquisición, resolución de conflictos, alineamiento, mejora del rendimiento y potenciación de las sinergias en el trabajo colectivo. Los beneficios del coaching ejecutivo son:

- Producir el medio en el cual se consideren varios enfoques para alcanzar los objetivos.
- Desarrollo de habilidades directivas, fortalecimiento de los canales de comunicación.
- Alentar la motivación para lograr el mayor rendimiento dentro de los equipos de trabajo.
- Conducen sesiones formativas con un estilo propio.

Algunas de las habilidades que da el coaching ejecutivo son:

- Detecta las fortalezas y debilidades
- Fomenta el liderazgo
- Alcanza la excelencia laboral
- Motiva al personal con la visión empresarial
- Cuenta con una sinergia en los valores personales y empresariales

### **Coaching Organizacional**

Este tipo de coaching trabaja con todos los equipos de trabajo dentro de la empresa pues es ahí donde surgen diferentes reacciones que afectan el desempeño laboral. El coaching organizacional plantea que si se realiza un cambio positivo en las relaciones personales de cada integrante dentro de la organización se generará un impacto de mayor magnitud en el desempeño laboral, lo que ayuda a cumplir con las metas para la empresa, de lo cual resulta una sinergia en



las metas personales y profesionales, se puede decir que un cambio micro en los miembros se ve reflejado a nivel macro.

Algunos beneficios que este tipo de coaching ofrece son:

- Contar con equipos de alto rendimiento.
- Aplicar competencias de trabajo efectivas.
- Liderazgo efectivo.
- Capacitación a los coordinadores o jefes de los departamentos.
- Optimizar las jornadas de trabajo.
- Ambiente laboral óptimo y creación de estrategias.

Las competencias que se desarrollan dentro de esta habilidad son las siguientes:

- Dominar las estrategias y tácticas de persuasión y desarrollo de comunicación efectiva.
- Guiar de forma adecuada a un grupo de trabajo.
- Capacidad de adaptabilidad.
- Trabajar en conjunto con los demás miembros del equipo de trabajo.
- Crear sinergia en el equipo de trabajo.
- Logra personal más creativo y más motivado.
- Cambia la cultura de las organizaciones

### **Papel del Coaching dentro de la Organización.**

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.

- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables (Franco & Vélez, 2010).

### **Antecedentes de Competencias.**

(Tobar, 2010) manifiesta que la historia de las competencias es larga, se empezó a hablar de ellas al menos hace cien años, cuando Inglaterra y Alemania buscaron precisar las exigencias que debían cumplir quienes aspiraban obtener una certificación oficial para ejercer oficios específicos.

### **Competencias Gerenciales.**

Las competencias gerenciales corresponden a capacidades, habilidades y saberes usados por directivos para resolver situaciones propias de la dirección y coordinación organizacional. Según (Tobar, 2010) págs. 16, 21, 22, 98 indica que las competencia gerenciales están ligadas a la formación de actitudes y a la filosofía de trabajo que les caracteriza profesionalmente. Además (Bonilla, 2009) expresa que las competencias gerenciales están asociadas con las habilidades de liderazgo que permiten a uno o más individuos mejorar las prácticas necesarias para que una empresa pueda desempeñar sus funciones y misión de la manera más eficiente posible.

Howard Gardner define a la competencia como la capacidad que tiene una persona para solucionar problemas reales y para producir nuevos conocimientos; allí intervienen tres elementos: el individuo (habilidades, técnicas y destrezas), la especialidad (conocimiento) y el contexto (problema o situación real) (Gómez Durán, 2014).

(Aguilera & Marchant, 2014) Afirman que las Competencias Gerenciales son características fundamentales del hombre, e indica formas de comportamiento o de pensar, que generalizan

diferentes situaciones y duran por un largo tiempo. (Aguilera & Marchant, 2014) Indican que existe una importante agrupación entre las competencias gerenciales como son: Gerenciamiento, Conducción, Liderazgo, Comunicación, eficaz, Dirección de Personas, Gestión del cambio y desarrollo; estas son habilidades que un gerente requiere para desempeñarse exitosamente y conducir a su personal de manera correcta para lograr los objetivos.

(Tobar, 2010) Señala que las competencias gerenciales tienen componentes muy importantes, mismas que se relacionan entre sí con el objetivo de orientar al ser humano y son las siguientes:

El SABER (Conocimiento)

El SABER HACER (Destrezas-Competencia)

EL SABER SER (Tener Calidad Humana)

El QUERER HACER (Factores emocionales y motivacionales)

El PODER HACER (Factores situacionales y de estructura de la Organización).

El SABER CONVIVIR (Integrarse a la Sociedad)

El SABER EMPRENDER (Tomar iniciativa)

Estos componentes son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamiento y actitudes que necesita un gerente para ser eficiente, eficaz y se encuentran enfocados a las competencias, cognitivas, interpersonales y técnicas.

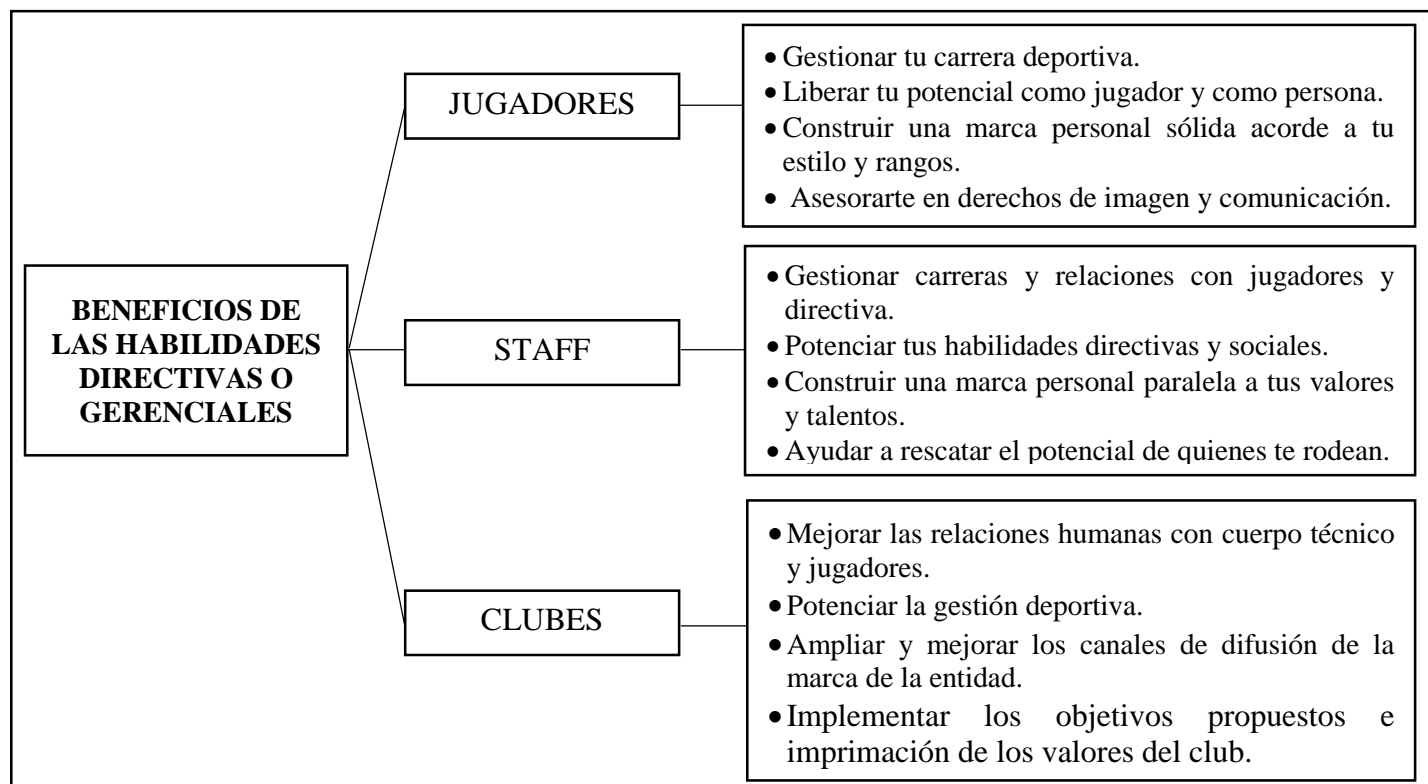


Figura 2: Beneficios de las habilidades directivas o gerenciales

Fuente: Competencias Gerenciales; (Tobar E., 2010)

Elaboración: Karina Ponce

### Competencias más relevantes en una entidad deportiva.

- Asertividad
- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Actitud frente al cambio
- Gestión del tiempo

### Test de habilidades gerenciales (Rueda de efectividad de las habilidades gerenciales)

**Descripción del test:** éste diagnóstico está diseñado para evaluar la efectividad de las habilidades gerenciales. Estableceremos un parámetro que nos permitirá evaluar la actual situación de la organización. Se analiza toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar, conociendo los problemas, será mucho más fácil encontrar las soluciones ("Coaching Soluciones," 2007).

## **METODOLOGÍA**

### **Diseño de la Investigación**

El presente estudio de investigación presenta un diseño experimental de corte longitudinal, el carácter de la investigación fue mixto ya que durante el estudio se analizaron variables cualitativas y cuantitativas.

### **Determinación de Población y Muestra**

El geográfico espacial de esta investigación está representado por una población de 75 personas de la Entidad Deportiva SD. STAR CLUB, de la ciudad de Riobamba, que oscilan entre los 16-64 años de edad, el 100% de la población en estudio está conformada, con un 76,0% (f=57) de género masculino y en un 24,0% (f=18) de género femenino.

La muestra fue de carácter no probabilístico, ya que se utilizó dos muestras en estudio, la primera fue de 8 personas pertenecientes al personal administrativo y técnico, la segunda fue una muestra de 67 personas correspondiente a los jugadores del club deportivo.

### **Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para el desarrollo del estudio fueron:

- Para el procesamiento de información, se elaboró como instrumento un cuestionario de diagnóstico dirigido a todo el personal.
- Para la evaluación del test de habilidades gerenciales se utilizó una metodología de campo, como técnica la aplicación del test y como instrumento el cuestionario representado por el test de Rueda de efectividad de las habilidades gerenciales elaborada por (Coaching Soluciones, 2007) validado.
- Para el diagnóstico del nivel motivacional de los jugadores del club, se aplicó una encuesta representada por motivaciones del trabajador de GestioPolis validado.

- Como metodología para determinar el Coaching en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal administrativo y técnico del club deportivo, se elaboró una guía representada por herramientas gerenciales liderazgo y coaching Guatire; 23/01/2012 validado.

Los pasos que sigue la utilización de los instrumentos:

- Procesamiento de información Personal y de la entidad deportiva, con el objetivo de conocer la situación actual del club deportivo.
- Conocer la dirección de las Competencias Gerenciales que actualmente desempeña el personal administrativo y técnico de la entidad deportiva.
- Se realizó la encuesta a los jugadores con el propósito de conocer el grado motivacional en el que se encuentran dentro del club deportivo.
- Determinar los beneficios del Coaching en el desarrollo de las competencias gerenciales del club deportivo.

### **Procedimiento**

Para el procedimiento de la investigación se siguió el siguiente proceso sistematizado:

- Caracterización de la muestra de estudio.
- Aplicación de los instrumentos para la recolección de datos.
- Análisis estadísticos de los resultados alcanzados.
- Realización de las discusiones entre los resultados alcanzados y estudios referentes al tema.
- Planteamiento de conclusiones.
- Planteamiento de las recomendaciones del estudio realizado.

### **Comprobación estadística de los resultados de la investigación**

Para la comprobación estadística de los resultados se utilizó el paquete estadístico SPSS, realizando un estudio descriptivo para las variables cualitativas y una determinación de frecuencias y porcentajes para las variables cuantitativas, para la comprobación general de significación se aplicó una prueba de Chi Cuadrado de Pearson en donde se determinó la veracidad de los resultados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Caracterización de la población y muestra de estudio

La Población de estudio está constituida por 75 personas pertenecientes a la entidad deportiva SD.STAR CLUB, ubicada en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, con una media de edad de  $23,32 \pm 1,119$  y una desviación estándar de 9,693 en un rango de (16- 64) años, divididos en un 76,0% (f=57) de género masculino y en un 24,0% (f=18) de género femenino.

(Tabla N° 1,2).

**Tabla 1**

#### *Rango del género*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	18	24,0
Masculino	57	76,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.

Autora: Karina Magali Ponce Ochoa

**Tabla 2**

#### *Edad del personal*

Variable	Frecuencia	Mínimo	Máximo	Media	Error estándar	Desviación estándar
EDAD	75	16	64	23,32	1,119	9,693

Fuente: Paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.

Autora: Karina Magali Ponce Ochoa

**Tabla 3**

#### *Datos generales del personal*

Categorías	Datos generales	Frecuencia	Porcentaje
Cargos del personal	Administrativo	3	4,0
	Técnico	5	6,7
	Jugadores	67	89,3
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>100,0</b>



**TABLA 3**  
(Continuación)

<b>Categorías</b>	<b>Datos generales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Procedencia	Sierra	64	85,3
	Costa	9	12,0
	Oriente	2	2,7
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>100,0</b>
Estado civil	Soltero	62	82,7
	Casado	11	14,7
	Divorciado	2	2,7
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>100,0</b>
Estatus social	Bajo	7	9,3
	Medio	40	53,3
	Alto	28	37,3
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>100,0</b>
Instrucción	Secundaria	52	69,3
	Superior	11	14,7
	Postgrado	3	4,0
	Ninguno	9	12,0
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>100,0</b>
Nivel académico	Bachiller	52	69,3
	Licenciatura	11	14,7
	Maestría	3	4,0
	Ninguno	9	12,0
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.

Autora: Karina Magali Ponce Ochoa

### **Aplicación de los instrumentos para la recolección de datos**

Los pasos que sigue la metodología son:

- Se procedió a la recolección de datos por medio de la aplicación de un cuestionario de diagnóstico validado por elaboración propia. dirigido a todo el personal del club deportivo, en el cual se obtuvo una información general.
- Como segunda actividad se aplicó al personal administrativo y técnico del club deportivo el test Rueda de efectividad de habilidades gerenciales por (.coachingsoluciones).
- Tercera actividad se aplicó una encuesta a los jugadores del club deportivo sobre el nivel motivacional representada por (GestioPolis).

- Se impartió charlas sobre la metodología Coaching, mediante una guía representada por (COACHING).
- Se aplicó el post test de habilidades gerenciales representado por Rueda de efectividad de habilidades gerenciales validada por (.coachingsoluciones) .
- Se recolectó la información necesaria y se procedió a ingresarla al paquete estadístico SPSS versión 22.

### Análisis estadísticos de los resultados alcanzados

#### Resultado del cuestionario de diagnóstico

**Tabla 4**

#### *Resultado del cuestionario de diagnóstico aplicado a todo el personal*

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Válido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
INTEGRANTES	¿Conoce cuántas personas integran la entidad deportiva “SD STAR Club”?	Si	33	44,0
		No	42	56,0
<b>Total</b>			<b>75</b>	<b>100,0</b>
ESTRUCTURA	¿Conoce la estructura organizativa del club?	Si	24	32,0
		No	51	68,0
<b>Total</b>			<b>75</b>	<b>100,0</b>
NORMATIVAS	¿La Entidad Deportiva “SD STAR Club” cuenta con normativas legales?	Si	48	64,0
		No	27	36,0
<b>Total</b>			<b>75</b>	<b>100,0</b>
RECURSOS	¿Cuenta el club con los recursos necesarios para el buen desempeño deportivo?	Si	19	25,3
		No	56	74,7
<b>Total</b>			<b>75</b>	<b>100,0</b>
COACHING	¿Conoce usted la definición de Coaching?	Si	2	2,7
		No	73	97,3
<b>Total</b>			<b>75</b>	<b>100,0</b>
COMPETENCIAS GERENCIALES	¿Conoce usted sobre el término Competencias Gerenciales?	Si	2	2,7
		No	73	97,3
<b>Total</b>			<b>75</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.

Autora: Karina Magali Ponce Ochoa

**Resultado del test de efectividad de habilidades gerenciales del personal administrativo y técnico del club deportivo (pre test).**

Los resultados de la aplicación del test de habilidades gerenciales al personal administrativo y técnico del club, me permite observar que en relación a las competencias Asertiva, Comunicación, Motivación, Trabajo en Equipo y a las características del Coaching como; Estimulo, Orientación al Cambio y Proceso Sistémico una (f=3) responden con un SÍ que corresponde al 37,5% y una (f=5) a un NO corresponde al 62,5%, lo que determina que el personal no dominan las competencias gerenciales y tampoco poseen las características de un proceso de Coaching, la competencia del Liderazgo y la característica Focalizado en el Presente indican que una (f=2) responden con un SÍ que corresponde al 25% y una (f=6) con un NO que corresponde al 75% lo que determina que no dominan las competencias, como resultado en la característica de Mejoramiento se obtuvo una (f=2) con respuesta de nivel alto de motivación que corresponde al 25% y una (f=3) a un nivel medio que corresponde al 37,5% en un nivel bajo una (f=3) que corresponde al 37,5% lo que evidencia que el personal administrativo y técnico presentan un bajo nivel de motivación, lo que determina que en su totalidad no existe un dominio de competencias gerenciales por parte del personal administrativo y técnico del club deportivo. (Tabla N°5).

**Tabla 5**

***Resultado de la aplicación del test de habilidades gerenciales (pre test)***

<b>Variables</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Válido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
ASERTIVA	¿Escucha las opiniones de las demás personas sin criticar; siendo objetivo?	Si	3	37,5
		No	5	62,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
COMUNICACIÓN	¿Comparte sus ideas y planes con las personas que integran la entidad deportiva?	Si	3	37,5
		No	5	62,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 5**  
(Continuación)

<b>Variables</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Válido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
MOTIVACIÓN	¿Determina usted si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo?	Si	3	37,5
		No	5	62,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
TRABAJO EN EQUIPO	¿Comparte información con el equipo y propicia la participación de todos?	Si	3	37,5
		No	5	62,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
LIDERAZGO	¿Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás?	Si	2	25,0
		No	6	75,0
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
MEJORAMIENTO	¿Su motivación para mejorar el desempeño deportivo se encuentra en alto, medio y bajo?	Alto	2	25,0
		Medio	3	37,5
		Bajo	3	37,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
ESTÍMULOS	¿Entrega los recursos solicitados inmediatamente para el entrenamiento de los deportistas?	Si	3	37,5
		No	5	62,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	¿Fomenta usted el respeto entre las personas que integran la Entidad Deportiva?	Si	3	37,5
		No	5	62,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
FOCALIZADO EN EL PRESENTE	¿Genera en el grupo de trabajo un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo?	Si	2	25,0
		No	6	75,0
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
PROCESO SISTÉMICO	¿Reúne la información necesaria antes de tomar una decisión?	Si	3	37,5
		No	5	62,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.

Autora: Karina Magali Ponce Ochoa

### **Resultados de la encuesta del nivel motivacional aplicado a los jugadores del club deportivo SD. STAR club**

En la encuesta aplicada a los jugadores, se obtuvo un resultado de nivel motivacional correspondiente a las categorías **Respeto** y **Ambiente Laboral** con una (f=27) con respuesta SÍ donde creen que el respeto es el adecuado que corresponde al 40,3% y (f=40) con respuesta NO

creen que es el adecuado que corresponde al 59,70%; lo que determina que los jugadores no se sienten a gusto con el actual directorio de la entidad y tampoco con el respeto que reciben, referente a la categoría de **Expresión** una (f=53) responden que **SÍ** sienten temor a expresar sus necesidades que corresponde al 79,1% y una (f=14) responden **NO** sienten temor que corresponde al 20,9% en cuanto a la **Motivación** una (f=25) con respuesta **SÍ** se sienten motivados lo que corresponde al 37,3% y una (f=42) a un **NO** se sienten motivados lo que corresponde un 62,7% en la **Toma de Decisiones** una (f=33) responden **SÍ** necesitan ayuda para la toma de decisiones que corresponde al 49,3% y una (f=34) dicen que **NO** necesitan ayuda que corresponde al 50,7% en lo que concierne a un **Trabajo en Equipo** una (f=23) con respuesta **SÍ** trabajan en equipo que corresponde al 34,3% y con una (f=44) responden **NO** trabajan en equipo que corresponde al 65,7% **Recursos** una (f=24) responden **SÍ** sienten motivación con los recursos que corresponde a un 35,8% y una (f=43) responden **NO** sienten motivación que corresponde al 64,2% para el **Desempeño Deportivo** una (f=10) indican un nivel excelente de motivación que corresponde al 14,9% una (f=18) responden un nivel bueno que corresponde al 26,9% y una (f=39) que corresponde al 58,2% manifiestan que el nivel es malo; con estos resultados se determina que existe un nivel bajo de motivación en los jugadores del Club Deportivo, limitando su progreso personal y profesional en el ámbito deportivo. (Tabla N°6).

**Tabla 6**

***Resultado de la aplicación de la encuesta a los jugadores***

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Válido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
RESPETO	¿Cree que el respeto que le brinda el Personal de la entidad deportiva es el adecuado?	Si	27	40,3
		No	40	59,7
<b>Total</b>			<b>67</b>	<b>100,0</b>
EXPRESIÓN	¿Siente temor a expresar sus necesidades a los directivos del club?	Si	53	79,1
		No	14	20,9
<b>Total</b>			<b>67</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 6**  
(Continuación)

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Válido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
MOTIVACIÓN	¿En el entorno de su entrenamiento, se siente motivado a trabajar con miras hacia un futuro?	Si	25	37,3
		No	42	62,7
<b>Total</b>			<b>67</b>	<b>100,0</b>
TOMA DE DECISIONES	¿Recurre a los directivos del club para que le auxilien en la toma de decisiones?	Si	33	49,3
		No	34	50,7
<b>Total</b>			<b>67</b>	<b>100,0</b>
TRABAJO EN EQUIPO	¿Le gusta trabajar en equipo?	Si	23	34,3
		No	44	65,7
<b>Total</b>			<b>67</b>	<b>100,0</b>
AMBIENTE LABORAL	¿Se siente a gusto con el directorio de su club deportivo?	Si	27	40,3
		No	40	59,7
<b>Total</b>			<b>67</b>	<b>100,0</b>
RECURSOS	¿Se siente motivado con los recursos que le brinda el club para su buen desempeño deportivo?	Si	24	35,8
		No	43	64,2
<b>Total</b>			<b>67</b>	<b>100,0</b>
DESEMPEÑO DEPORTIVO	¿En qué nivel se encuentra la motivación que le brinda el personal directivo para su óptimo desempeño deportivo?	Excelente	10	14,9
		Buena	18	26,9
		Mala	39	58,2
<b>Total</b>			<b>67</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.

Autora: Karina Magali Ponce Ochoa

### **Resultados de la aplicación del test de habilidades gerenciales (post test)**

Como consecuencia de la aplicación del test de habilidades por segunda ocasión, los resultados en relación a las competencias de **Asertividad, Motivación, Trabajo en Equipo, Liderazgo** y a las características del Coaching como **Estímulos, Orientación al Cambio, Focalizado y Proceso Sistémico** presentan una (f=7) con respuesta **SÍ** que corresponde al 87,5% que dominan las competencias y con una (f=1) que corresponde al 12,5% a un **NO** dominan en

relación a la competencia de **Comunicación** una (f=6) con respuesta SÍ dominan las competencias que corresponde al 75,0% y una (f=2) aun NO dominan que corresponde al 25,0% acorde a la característica **Mejoramiento** los valores indican en un nivel alto una (f=5) que corresponde al 65,0% y una (f=3) en un nivel medio que corresponde al 37,5% Una vez analizado el test de habilidades aplicado al personal administrativo y técnico se puede determinar que existe un cambio de actitud y compromiso hacia el desarrollo de las competencias gerenciales, además de poseer las características que implica el Coaching. (Tabla N°7).

**Tabla 7**

***Resultado de la segunda aplicación del test de habilidades gerenciales (post test)***

<b>Variables</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Válido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
ASERTIVA	¿Escucha las opiniones de las demás personas sin criticar; siendo objetivo?	Si	7	87,5
		No	1	12,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
COMUNICACIÓN	¿Comparte sus ideas y planes con las personas que integran la entidad deportiva?	Si	6	75,0
		No	2	25,0
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
MOTIVACIÓN	¿Determina usted si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo?	Si	7	87,5
		No	1	12,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
TRABAJO EN EQUIPO	¿Comparte información con el equipo y propicia la participación de todos?	Si	7	87,5
		No	1	12,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
LIDERAZGO	¿Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás?	Si	7	87,5
		No	1	12,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
MEJORAMIENTO	¿Su motivación para mejorar el desempeño deportivo se encuentra en alto, medio y bajo?	Alto	5	62,5
		Medio	3	37,5
		Bajo	0	00,0
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
ESTÍMULOS	¿Entrega los recursos solicitados inmediatamente para el entrenamiento de los deportistas?	Si	7	87,5
		No	1	12,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 7**  
(Continuación)

<b>Variables</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Válido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	¿Fomenta usted el respeto entre las personas que integran la Entidad Deportiva?	Si	7	87,5
		No	1	12,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
FOCALIZADO EN EL PRESENTE	¿Genera en el grupo de trabajo un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo?	Si	7	87,5
		No	1	12,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>
PROCESO SISTÉMICO	¿Reúne la información necesaria antes de tomar una decisión?	Si	7	87,5
		No	1	12,5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.

Autora: Karina Magali Ponce Ochoa

### **Resultados de la prueba de chi cuadrado**

La aplicación de la prueba de chi cuadrado se realizó para determinar si existe o no diferencias significativas entre las variables cualitativas estudiadas en este proyecto de investigación.

El análisis de variable por variable determinó que en las primeras variables competencia **asertiva y orientado al cambio** obtienen un nivel de confianza donde el valor  $P = < 0,05$  donde indica un valor significativo entre ellas, en relación a las variables **comunicación y proceso sistémico** indica un resultado de  $P = < 0,05$  en lo que respecta a las variables **motivación y estímulos** existe una diferencia significativa donde  $P = < 0,05$  a lo que corresponde a las variables de **trabajo en equipo y focalizado en el presente** se observa un resultado de  $P = < 0,05$ ., y finalmente el análisis entre las variables **liderazgo y mejoramiento** da un resultado de  $P = < 0,05$  determinando un valor significado entre ellas, donde se rechaza la hipótesis nula en esta investigación (Tabla N°8).



Tabla 8

*Análisis estadístico del CHI cuadrado.*

<b>¿Escucha las opiniones de las demás personas sin criticar siendo objetivo?</b>		<b>¿Fomenta usted el respeto entre las personas que integran la entidad deportiva?</b>	
<b>Estadístico</b>	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. Asint.</b>
<b>Chi- cuadrado de pearson</b>	4,500	1	,034
<b>2 casillas</b>	100%		
<b>Casilla esperada</b>	4,0		
<b>¿Comparte sus ideas y planes con las personas que integran la entidad deportiva?</b>		<b>¿Reúne la información necesaria antes de tomar una decisión?</b>	
<b>Estadístico</b>	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. Asint.</b>
<b>Chi- cuadrado de pearson</b>	4,500	1	,034
<b>2 casillas</b>	100%		
<b>Casilla esperada</b>	4,0		
<b>¿Determina usted si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo?</b>		<b>¿Entrega los recursos solicitados inmediatamente para el entrenamiento de los deportistas?</b>	
<b>Estadístico</b>	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. Asint.</b>
<b>Chi- cuadrado de pearson</b>	4,500	1	,034
<b>2 casillas</b>	100%		
<b>Casilla esperada</b>	4,0		
<b>¿Comparte información con el equipo y propicia la participación de todos?</b>		<b>¿Genera en el grupo de trabajo un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo?</b>	
<b>Estadístico</b>	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. Asint.</b>
<b>Chi- cuadrado de pearson</b>	4,500	1	,034
<b>2 casillas</b>	100%		
<b>Casilla esperada</b>	4,0		
<b>¿Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás?</b>		<b>¿Su motivación para mejorar su desempeño se encuentra en alto, medio y bajo?</b>	
<b>Estadístico</b>	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. Asint.</b>
<b>Chi- cuadrado de pearson</b>	4,500	1	,034
<b>2 casillas</b>	100%		
<b>Casilla esperada</b>	4,0		

Fuente: Paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.

Autora: Karina Magali Ponce Ochoa

## **Discusión de los resultados alcanzados**

Este proyecto establece el primer trabajo de investigación a publicarse sobre Coaching en el desarrollo de competencias gerenciales en una entidad deportiva a nivel mundial, nacional y local, el tema de Coaching se ha enfatizado en diferentes empresas de varios países, pero no en el ámbito deportivo, existen investigaciones similares a este proyecto de investigación en diferentes áreas, por tal motivo me permite hacer una comparación relevante con dos tesis consideradas; La primera comparación corresponde a una Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos con el título de “Coaching como herramienta para mejorar el desempeño personal y administrativo en la empresa BARROETA GAS C.A VALERA de la Universidad Nacional Experimental RAFAEL MARIA BARALT” de la República Bolivariana de Venezuela en el año 2015, donde determina como población de estudio a todo el personal administrativo de dicha empresa, lo que representa una población de 5 personas con un 100% de muestra de estudio, (JOSCALDERN13).

La segunda comparación se manifiesta a una tesis de Programa de Maestría en el desarrollo del Talento Humano, con el título de” El impacto del Coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano” de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador Área de Gestión Quito 2016. (UASB).

Por la información adquirida en diferentes fuentes sobre la comparación con este proyecto, se ha podido determinar que no existen investigaciones relacionadas al proyecto de investigación que se indagó, lo que implica que la elaboración de este proyecto por el momento sea única en el ámbito deportivo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Los resultados del presente estudio indican que el personal administrativo y técnico de la entidad deportiva, presentan un bajo nivel de motivación y desconocimiento sobre las ciencias administrativas, producto de una mala dirección gerencial, afectando la atención a los principales clientes (jugadores), desmotivando en su desempeño deportivo; dando como resultado al fracaso y desprestigio de la organización deportiva.
- La determinación del Coaching ayudó a concienciar al personal administrativo y técnico del club deportivo, generando cambios; transformaciones tanto en la entidad deportiva como en el personal para mejorar el rendimiento deportivo y seguir avanzando en el proceso.
- Los componentes de las competencias gerenciales que el personal administrativo y técnico de la entidad deportiva SD. STAR CLUB son: El saber, el saber hacer, el saber ser, el querer hacer, el poder hacer, el saber convivir y el saber emprender, con el propósito de direccionar correctamente la organización deportiva.

## Recomendaciones

- Las entidades deportivas deben estar direccionadas por profesionales del área, que tengan el perfil correspondiente para liderar las organizaciones deportivas, y que no sean nombrados por libre remoción o compromisos políticos, determinando que la gerencia deportiva es una necesidad pedagógica, donde garantiza la estructura de organización.
- La utilización de ésta herramienta Coaching, fortalece al mejoramiento continuo y progreso, garantizando al éxito a las entidades deportivas en general, porque va a certificar el desarrollo de la gente a futuro, según sus metas y competencias que se debe utilizar para ayudar al talento humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo que son quienes guiados por valores, definen el comportamiento de los indicadores de procesos y logros de resultados.
- Exhorto que la aplicación de estos componentes de las competencias gerenciales son imprescindibles, porque forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización deportiva, son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales, carencias organizacionales para planear su desarrollo, y resolver situaciones concretas relacionadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, F. C., & Marchant, L. (2014). Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*”.
- Alegria Anguiano, N., Guzman Padilla, I. M., Cruz Urquiza, E. G., Zapata Candelas, M. A., & Mejia Alcantara, J. (2016). Integración de equipos de alto rendimiento dentro del área comercial, para mejorar la comunicación empresarial mediante el coaching organizacional, en Importadora de Productos Químicos MEJAN.
- Bonilla, J. B. C. (2009). El papel de las competencias individuales y colectivas en los sistemas de acción. *Revista Electrónica" Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), 1-19.
- . Coaching Soluciones. (2007). Retrieved from
- Chornet, F., & Lara, F. (2011). Hacia el uso de la filosofía del coaching en las organizaciones para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados: un estudio de casos en universidades. *Trabajo presentando en JIMCUE*.
- Elizondo, M. M., Armenteros Acosta, M. d. C., Guerrero Ramos, L., & Barquero Cabrero, J. D. (2012). Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño (Managerial Skills from a Strategic Viewpoint: A Procedure for Their Identification and Performance Assessment).
- Franco, A. C., & Vélez, P. C. (2010). COACHING UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. *Facultad de Administración Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría de la Administración*, 3(3), 66-82.

- García-Naveira, A. (2013). Aproximación al empleo profesional del coaching en el deporte. *Informació Psicològica*(101), 26-39.
- Gómez Durán, L. A. (2014). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder*. Universidad Militar Nueva Granada.
- González, J. A. M. (2011). Coaching y Liderazgo. *Contribuciones a la Economía*, 6.
- Hernández, J. H. L. (2008). El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 219-234.
- Ramírez Echeverri, L. A. (2015). *El coaching desafío para orientar equipos de trabajo*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Tobar, E. G. (2010). *Competencias gerenciales*: Ecoe Ediciones.
- Toquica Cruz, M. L. (2013). *Habilidades gerenciales para la toma de decisiones*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Vives Gutiérrez, L. M. (2017). *Coaching empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Zapata, M. S. (2012). ¿ Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 3.

## ANEXOS

### Anexo 1 Cuestionario de diagnóstico

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
CARRERA DE CULTURA FÍSICA**

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ENTIDAD DEPORTIVA SD. STAR CLUB.

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información del personal de la Entidad Deportiva “SD. STAR Club “de la ciudad de Riobamba 2017.

**INDICACIONES:** Mucho agradeceré su colaboración para responder el siguiente cuestionario, el cual tomará aproximadamente 15 minutos. Sus respuestas a los ítems serán confidenciales y es muy importante para el éxito de este estudio que usted sea totalmente sincero al responder.

#### DATOS GENERALES:

**EDAD:** .....

**GÉNERO:** Masculino ( ) Femenino ( )

**REGIÓN DE DONDE PROVIENE:** Costa ( ) Sierra ( ) Oriente ( )

**ESTADO CIVIL:** Soltero ( ) Casado ( ) Unión Libre ( ) Divorciado ( ) Viudo ( )

**ESTATUS SOCIAL:** Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )

**CARGO QUE OCUPA EN LA ENTIDAD:** Per. Adm. ( ) C. Técnico ( ) Jugador ( )

Señale con una (x) el nivel académico alcanzado e indique el título o grado obtenido:

INSTRUCCIÓN	x	TÍTULO O GRADO ACADÉMICO	x
PRIMARIA		LICENCIADO	
SECUNDARIA		ESPECIALISTA	
SUPERIOR		MAESTRÍA	
POSTGRADO		PhD.	
NINGUNO		NINGUNO	

#### **CUESTIONARIO:**

1. ¿Conoce cuántas personas integran la entidad deportiva “SD STAR Club”?

SI ( ) NO ( )

¿Cuántas son? \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce la estructura organizativa del club?

SI ( ) NO ( )

¿Quiénes lo conforman? \_\_\_\_\_

3. ¿La Entidad Deportiva “SD STAR Club” cuenta con normativas legales?

SI (     )     NO (     )

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta el club con los recursos necesarios para el buen desempeño deportivo?

SI (     )     NO (     )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce usted la definición de Coaching?

SI (     )     NO (     )

¿A qué se refiere? \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce usted sobre el término Competencias Gerenciales?

SI (     )     NO (     )

¿Qué conoce? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## **Anexo 2: Representativo del test de habilidades gerenciales**

### **Rueda de efectividad de las habilidades gerenciales**

#### **Que tan desarrolladas tienes tus competencias gerenciales**

Este auto diagnóstico está diseñado para evaluar la efectividad de tus habilidades gerenciales.

Los temas que aquí se cubren son críticos para una buena gestión gerencial en la empresa. Favor de contestar si o no a las siguientes preguntas. Una vez que hayas llenado este cuestionario.

#### **LIDERAZGO**

Comunica una convincente visión de futuro.

Si  No

Asegura que se cumplan las metas del grupo

Si  No

Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.

Si  No

Delega tareas adecuadamente.

Si  No

Genera en el grupo que lidere a, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.

Si  No

Comprende las amenazas competitivas.

Si  No

Detecta nuevas oportunidades de negocios

Si  No

Comprende rápidamente los cambios de entorno

Si  No

**Anexo 3 Cuestionario de habilidades gerenciales aplicado al personal administrativo y técnico del club deportivo.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
CARRERA DE CULTURA FÍSICA**

CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TECNICO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA SD. STAR CLUB.

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar la efectividad de las habilidades gerenciales del personal administrativo y técnico del club deportivo; las variables que serán analizadas en este test son las siguientes: Asertividad, Comunicación, Motivación, Trabajo en equipo, Mejoramiento, Estímulos, Orientado al cambio, Focalizado en el presente y Proceso sistémico.

**INDICACIONES:** Mucho agradeceré su colaboración, por favor contestar si o no a las siguientes preguntas el cual tomará aproximadamente 15 minutos. Sus respuestas a los ítems serán confidenciales y es muy importante para el éxito de este estudio que usted sea totalmente sincero en contestar.

**CUESTIONARIO:**

**ASERTIVA**

1. ¿Escucha las opiniones de las demás personas sin criticar; siendo objetivo?

SI (     )     NO (     )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**COMUNICACIÓN**

2. ¿Comparte sus ideas y planes con las personas que integran la entidad deportiva?

SI (     )     NO (     )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**MOTIVACIÓN**

3. ¿Determina usted si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo?

SI (     )     NO (     )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**TRABAJO EN EQUIPO**

4. ¿Comparte información con el equipo y propicia la participación de todos?

SI (     )     NO (     )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**LIDERAZGO**

5. ¿Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás?

SI (     )     NO (     )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**MEJORAMIENTO**

6. ¿Su motivación para mejorar el desempeño deportivo se encuentra en alto, medio y bajo?

Alto ( )                      Medio ( )                      Bajo ( )

**ESTIMULOS**

7. ¿Entrega los recursos solicitados inmediatamente para el entrenamiento de los deportistas?

SI ( )                      NO ( )

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

**ORIENTADO AL CAMBIO**

8. ¿Fomenta usted el respeto entre las personas que integran la Entidad Deportiva?

SI ( )                      NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**FOCALIZADO EN EL PRESENTE**

9. ¿Genera en el grupo de trabajo un ambiente d entusiasmo, ilusión y compromiso profundo?

SI ( )                      NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**PROCESO SISTÉMICO**

10. ¿Reúne la información necesaria antes de tomar una decisión?

SI ( )                      NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 4 Encuesta dirigida a los Jugadores de fútbol del club deportivo SD. STAR CLUB

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD CARRERA DE CULTURA FÍSICA

CUESTIONARIO DE NIVEL MOTIVACIONAL DIRIGIDO A LOS JUGADORES DE FÚTBOL DE LA ENTIDAD DEPORTIVA SD. STAR CLUB

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como objetivo valorar la estabilidad motivacional de los jugadores de fútbol de la Entidad Deportiva “SD. STAR Club” de la ciudad de Riobamba 2017; Las categorías que serán evaluadas en este test son las siguientes: Respeto, Expresión, Motivación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Ambiente laboral, Recursos, Desempeño deportivo.

**INDICACIONES:** Mucho agradeceré su colaboración, por favor contestar si o no a las siguientes preguntas el cual tomará aproximadamente 15 minutos. Sus respuestas a los ítems serán confidenciales y es muy importante para el éxito de este estudio que usted sea totalmente sincero en contestar.

#### CUESTIONARIO:

##### RESPECTO

1. ¿Cree que el respeto que le brinda el Personal de la entidad deportiva es el adecuado?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

##### EXPRESIÓN

2. ¿Siente temor a expresar sus necesidades a los directivos del club?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

##### MOTIVACIÓN

3. ¿En el entorno de su trabajo, se siente motivado a trabajar con miras hacia un futuro?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

##### TOMA DE DECISIONES

4. ¿Recurre a los directivos del club para que le auxilien en la toma de decisiones?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

##### TRABAJO EN EQUIPO

5. ¿Le gusta trabajar en equipo?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**AMBIENTE LABORAL**

6. ¿Se siente a gusto con el directorio de su club deportivo?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**RECURSOS**

7. ¿Se siente motivado con los recursos que le brinda el club para su buen desempeño deportivo?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿En qué nivel se encuentra la motivación que le brinda el personal directivo para su óptimo desempeño deportivo?

Excelente ( )

Buena ( )

Mala ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **Anexo 5 Guía de Coaching**

### **GUÍA PARA DETERMINAR EL COACHING EN LA ENTIDAD DEPORTIVA SD.**

#### **STAR CLUB**

##### **Origen del coaching**

Respecto al origen del “coaching”, existen dos versiones. La más aceptada es la que considera que este paradigma metodológico nació en Estados Unidos con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los deportistas (Payeras, 2004). Afirma López (2005) que, efectivamente, el coaching tal y como lo conocemos hoy procede del ámbito deportivo y tuvo una rápida expansión en la década de los años ochenta, hasta que fue introducido en las organizaciones empresariales (González, 2011).

##### **¿De dónde proviene la Palabra Coaching?**

La palabra coaching viene del húngaro “kocsi”, una carreta especial con un sistema de suspensión más cómodo que toma el nombre de la ciudad húngara de Kocs. Este término pasó al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”. El Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar (Zapata, 2012).

En cualquier caso han transcurrido treinta años desde que el término se usó por primera vez y ya se ha transferido con notable éxito a los más diversos campos de la actividad humana, como afirma López (2002) y López (2005). Además del ámbito deportivo, las empresas han comenzado a hacer suya esta enseñanza y cada vez son más los profesionales de diferentes sectores que recurren a esta alternativa para mejorar su desempeño (Ortiz, 2010)(González, 2011).

(García-Naveira, 2013) Nos habla sobre el coaching deportivo, donde manifiesta que el deporte es uno de los orígenes del coaching (que en inglés significa entrenamiento), deportistas y

equipos deportivos se colocan en manos de un coach (que en inglés significa entrenador) para incrementar de manera significativa su desempeño. (Useche, 2004) En los últimos años, el coaching se ha integrado en el contexto deportivo como un procedimiento de intervención psicológica para la mejora del desempeño profesional y el desarrollo del talento deportivo (García Naveira, 2009).

### **Elementos Caracterizadores del Coaching.**

Según (Hernández, 2008) y Bou (2007) nos indican las características que posee el Coaching:

- Proceso Sistémico de aprendizaje.
- Focalizado en la situación presente y orientado al cambio.
- Dirigido a facilitar recursos y herramientas de trabajo específico.
- Busca la mejora de desempeño en aquellas áreas que las personas demandan.

### **Definición de Coaching**

Es el proceso de ayudar a un contexto o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. De esta forma, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.

(Vives Gutiérrez, 2017) Manifiesta que el Coaching es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que influye en la transformación de éstas, generando cambios de perspectiva, aumentando la motivación, el compromiso y la responsabilidad; por tanto el Coaching es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas. (Allen, J. G., 2015, p. 1).

## **¿Cómo funciona el coaching?**

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo. Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato. También el coach sabe, porque lo aprendió seguramente leyendo a Fernando Flores, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que "nuestros días buenos" nos permitan.

El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach. Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach

## **El Coaching como Herramienta Gerencial**



Es muy útil ya que se utiliza como una metodología para obtener resultados específicos y cambios de actitudes en sus empleados, tanto a nivel individual como grupal, con este tipo de coaching se busca una mejor comunicación entre los empleados, evaluaciones de desempeño que están por debajo de las expectativas de la empresa, empleados desmotivados. En este tipo de coaching el gerente que paso a ser líder y ese líder pasa a ser coach, con la finalidad de ayudar al empleado a cumplir su plan de vida, es de vital importancia que el coaching gerencial, no olvide el lado humano, se debe motivar a los equipos de trabajo, es importante el lenguaje corporal es decir debemos comunicar las cosas realmente como son, la persona que se revise con el coaching debe abrirse y decir realmente cuál es su problema.

En este orden de ideas, podemos mencionar que el tiempo que dura un proceso de Coaching depende de las necesidades específicas de cada cliente, de las áreas en las que quiera trabajar y estilo de aprendizaje, donde el Coach no hace juicio, no te evalúa solo orienta para llegar a las metas, los mismo empleados reconocen sus habilidades y ayudan a desarrollarlas.

### **La Ética en el Coaching**

Estamos viviendo un mundo en el que la importancia está en vivir a la moda, hacer las cosas rápido, tener mucho dinero y lograr éxito profesional. Yo creo que es posible lograr todo esto y mucho más, sin alejarse de hacerlo con profesionalismo, calidad y dentro de un marco ético.

Generalmente se consideran a la calidad y a la cantidad como opuestos, lo mismo que con el dinero y lo profesional. O se trabaja y se vive en el sacrificio o se vive en la alegría y la ilusión. El amor y la riqueza no se llevan, se dice comúnmente. Lo sensible es de las mujeres y en el trabajo se requiere de inteligencia. Conducirse con moral es subjetivo y lo que se quiere son cosas tangibles y objetivas. Cosas como éstas son cada vez más frecuentes de escucharse en diferentes ámbitos de la sociedad moderna.

Con ese marco de referencia, ¿cómo es posible generar culturas fuertes y productivas? ¿Cómo se puede contar con gente comprometida, cuando se le bloquea su propio sentir? ¿Qué seguridad puede tener una persona cuando no puede establecer su individualidad basada en su propia moral? ¿Qué confianza se le puede ofrecer a una persona cuando se le dice una cosa y se hace otra? ¿Qué esperar de las organizaciones, de sus participantes, de los clientes, de los proveedores, de los comerciantes y de los prestadores de servicios en particular, cuando no existen acuerdos claros acerca de su comportamiento, de sus servicios, de sus valores agregados, de su desempeño y de su honestidad, entre otros posibles parámetros?

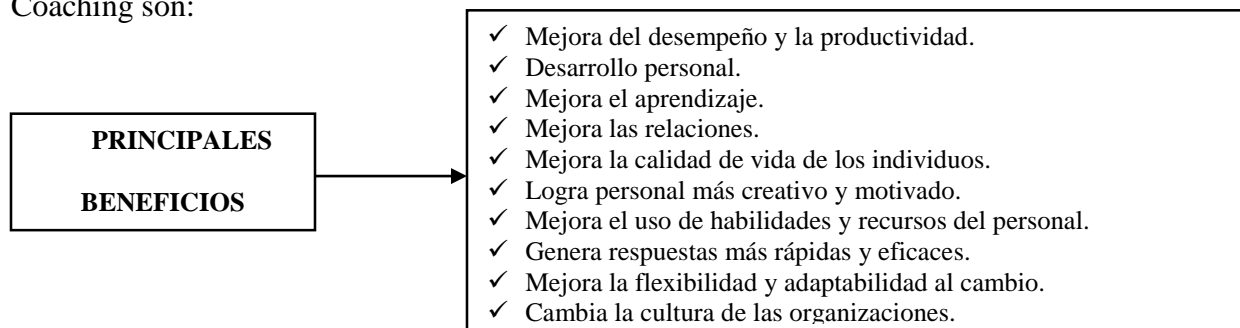
El éxito que ha tenido el coaching profesional ha atraído a mucha gente a ofrecer servicios de coaching, sin tener licencia. El coaching cuenta ahora con proveedores que están quemando la actividad y deteriorando las bondades extraordinarias que esta nueva práctica ofrece.

**¿Por qué es importante contar con un código de ética en coaching? ¿Qué beneficios existen en ello?**

Lo principal está en tener absoluta claridad acerca de la profesión, sobre la práctica del coaching, su definición, aplicaciones, alcances y conducta esperada, entre otras, lo cual es siempre de gran beneficio para la profesión, para los clientes y para los practicantes del coaching. Habla sobre los beneficios que posee el Coaching para aplicarlo dentro de una institución, organización deportiva o empresa, que como herramienta de orientación el coaching es poderoso para generar cambios y transformaciones tanto en organizaciones como en personas, al ser utilizada por orientadores o líderes que pretenden sembrar en el interior de sus colaboradores el deseo de crecer, de aprender, de obtener resultados positivos, de mejorar su desempeño, además de ser un instrumento que sirve para capacitar personas para entrenarlas,

para guiarlas y para desarrollar potencialidades. Algunos de los principales beneficios del

Coaching son:



### **Papel del Coaching dentro de la Organización.**

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables (Franco & Vélez, 2010).

### **Relación entre el Liderazgo y el Coaching**

Al igual que el Liderazgo, el Coaching es el proceso por el cual la persona pasa de un estado a otro estado y por medio de un Aprendizaje Transformacional. El Coach al movilizar a su coachee fundamentalmente por medio de conversaciones y preguntas, ejerce liderazgo sobre él; y el coachee a su vez, al ir tomando control de su quiebre (y de su vida), ejerce liderazgo sobre sí mismo. Así, y en este sentido, podemos concluir que Coaching, también es un proceso de Liderazgo, y de Liderazgo Doble: Estratégico y Personal, y ambos, son procesos transformacionales

## DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER

<b>JEFE</b>	<b>LÍDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la buena voluntad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>· Inspira confianza.</li> <li>· Enseña cómo hacer las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>

## LIDERAZGO TRADICIONAL Y LIDERAZGO CON COACHING

	<b>LIDERAZGO TRADICIONAL</b>	<b>LIDERAZGO COACHING</b>
VISION DEL LÍDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACIÓN	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELECCIÓN DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPAÑAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

**Indicadores:** Evaluación sobre la guía del Coaching

### 1. Para usted, ¿Qué es el Coaching?

Es un proceso organizado que contribuye al mejoramiento de las personas y de una organización deportiva.

**2. ¿A quién está dirigido este proceso?**

A todas las personas que desean progresar en la vida y poseer valores éticos y morales.

**3. ¿Manifieste las características del Coaching?**

Las características que más recalcaron fueron: se refiere a un proceso que está encargado a orientar a una persona al cambio. Y que busca la mejora de desempeño.

**4. ¿Indique los beneficios que se adquiere al aplicar la metodología Coaching?**

El Coaching es un instrumento importante que sirve para capacitar, entrenar y guiar a las personas en un proceso para que se encaminen a conseguir buenos resultados.

**5. ¿Cree usted que es importante la aplicación del método Coaching dentro de su organización deportiva?**

Todos contestan que si es importante

**6. ¿Cuáles serán los beneficios que recibirá la organización?**

El mejorar la comunicación entre ellos, habrá más motivación, se trabajara en equipo siempre pensando en el progreso de todo el club y mejorar los resultados deportivos.

**7. De una opinión sobre la temática impartida a su persona sobre la metodología Coaching**

Me pareció muy interesante el conocer un nuevo termino de metodología que sirve para el mejoramiento de las personas y de una institución, en el club y en lo personal jamás he escuchado el término de Coaching, por el cual es mi desconocimiento porque no me he preocupado por investigar actualizar mis conocimientos, pero ahora que ya me informaron sobre el contenido de Coaching comprendo que es de gran utilidad aplicarlo en la vida personal y en el laboral para llevar una vida de calidad.

### Anexo 6 Cronograma del trabajo investigativo

Nro.	Actividades	Nro. Horas	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
			2017					
			1	1	1	1	1	
1	Capacitación metodología de la investigación (desarrollo del perfil de proyecto de investigación para su aprobación)	40						
2	Tutoría del proyecto de investigación	60						
3	Aprendizaje autónomo	100						
4	Desarrollo del proyecto de investigación	200						
5	Periodo de defensa							
	<b>TOTAL HORAS</b>	400						

Anexo 7 Fotos

